



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de contratos para convertir a productores
en socios estratégicos de una empresa de agroexportación
en Arequipa**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Servicios

Fernando David Kahn Bustos

Revisor:
Mgtr. Nancy Elizabeth del Águila Ochoa

Lima, enero 2024

NOMBRE DEL TRABAJO

TSP ADS - FERNANDO KAHN 22 de enero.docx

AUTOR

Fernando Kahn

RECUENTO DE PALABRAS

7472 Words

RECUENTO DE CARACTERES

41045 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

34 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

6.6MB

FECHA DE ENTREGA

Jan 30, 2024 6:37 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jan 30, 2024 6:38 PM GMT-5**● 14% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**A Dios, a San Josemaría Escrivá, a mis padres, a mis
abuelos, hermanos, a mi novia y a Marcos.**



Resumen

El siguiente trabajo de suficiencia profesional desarrolla la implementación de contratos a productores de campos de palta variedad Hass del Valle de Limatambo en Cuzco en una empresa de agroexportación con sede en Arequipa. Según el Consorcio de Investigación Económica y Social en el año 2022 la agroexportación peruana fue uno de los sectores productivos más dinámicos, contando con varios productos de altísimo performance a nivel mundial, entre las que se encuentran las paltas, los espárragos, las uvas y los arándanos principalmente. Sin embargo, dentro del mundo de agroexportación si no cuentas con tus propios campos, es decir si no eres productor de lo que exportas, sino que acopias de los productores, se vuelve uno de los retos más álgidos y claves el crear relaciones sólidas con ellos para tener operaciones exitosas. La densidad de movimientos de la industria, los factores exógenos, endógenos y la competitividad de los agroexportadores más la informalidad de la mayoría de los productores reafirman su gran dinamismo.

Asimismo, la incertidumbre con respecto a la calidad, volúmenes y honestidad de los productores forman un escenario de sumo cuidado para las operaciones de una empresa agroexportadora, ya que se genera problemas de diversa índole como la pérdida del cliente destino, malas compras en términos de calidad, ser víctimas de estafas y exposiciones a riesgos como la delincuencia.

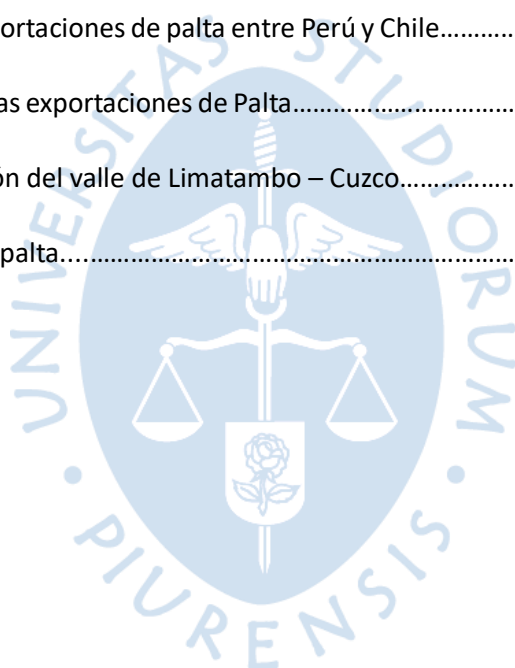
El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo describir la elaboración de un plan de mejora para optimizar las entregas de pedidos a tiempo, a los países de destino, así como la calidad de las paltas a través de la implementación de contratos a los proveedores, con el fin de que sean socios estratégicos de la empresa, basado en una exclusividad de compra y una trazabilidad de sus productos.

Tabla de contenido

Introducción.....	7
Capítulo 1. Aspectos generales.....	8
1.1 Descripción la empresa.....	8
1.1.1 Misión.....	8
1.1.2 Visión.....	8
1.1.3 Organigrama.....	8
1.1.3.1 Descripción breve los puestos de la empresa.....	9
1.1.4 Modelo del negocio.....	10
1.2 Descripción del puesto y del área de trabajo.....	11
1.3 Situación de la empresa.....	12
1.4 Descripción del problema.....	17
Capítulo 2. Aportes y desarrollo de la experiencia.....	19
2.1 Aportes.....	19
2.2 Desarrollo de las experiencias.....	19
Capítulo 3. Descripción de la propuesta.....	22
3.1 Descripción general.....	22
3.2 Descripción detallada.....	25
Conclusiones.....	28
Glosario.....	29
Referencias.....	30
Anexos.....	31

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama.....	8
Figura 2. Beneficios palta hass.....	11
Figura 3. Tabla de calibres de palta para exportación.....	11
Figura 4. Pallets con cajas de paltas de 4 kg y de 10 kg.....	13
Figura 5. Contenedor de carga con tecnología Thermo King, ambiente con temperatura controlado....	14
Figura 6. Comparativo de exportaciones de palta entre Perú y Chile.....	16
Figura 7. Perú: evolución de las exportaciones de Palta.....	17
Figura 8. Mapa de la ubicación del valle de Limatambo – Cuzco.....	22
Figura 9. Jaba cosechera con palta.....	24



Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad exponer el problema detectado en el área de operaciones de la empresa KAHDEL GROUP y el desarrollo de la solución que se implementó para optimizar el proceso de gestión de proveedores y compras desde el área de operaciones, consiguiendo aumentar nuestra capacidad de acopio de toneladas en 20% y de reducción de costos de compras en 7% con respecto al año 2022.

El trabajo está estructurado en tres (3) capítulos. El primer capítulo describe a la empresa, descripción del puesto, funciones y área de trabajo, modelo de la empresa y finalmente el planteamiento del problema. El segundo capítulo está conformado por los aportes y desarrollo de la experiencia. En el tercer capítulo se presenta la descripción detallada del proceso, el diseño de la propuesta y las experiencias y resultados respecto a su aplicación.



Capítulo 1. Aspectos Generales

1.1 Descripción de la empresa

KAHDEL GROUP, es una empresa familiar dedicada a la agroexportación de paltas fresca de la variedad Hass hacia los mercados chilenos. El interés por el rubro agroexportador nace por el gran potencial que vimos en este sector, pues el Perú es el tercer productor paltas a nivel mundial (MINAGRI 2023), unido a ello está también la experiencia de mi hermano que ya contaba con varios años en el rubro. Inicia operaciones en julio 2022. La oficina principal se encuentra en Arequipa en el distrito de Cerro Colorado, también se cuenta con una oficina pequeña en Lima, en el distrito de Breña. Nuestros proveedores-productores son una parte esencial de nuestro modelo de negocio, ya que de ellos depende la calidad de nuestra fruta fresca, la palta variedad Hass. Este tipo de palta cuenta con características muy valoradas internacionalmente, como su gran sabor que complementan los variados platos de cocina, además por su larga maduración, permite ser exportada a destinos lejanos.

1.1.1 Misión

Llevar frutas del Perú a los mercados chilenos con una alta calidad de producto y de servicio, generando un desarrollo sostenible y de valor para todos los procesos de la cadena.

1.1.2 Visión

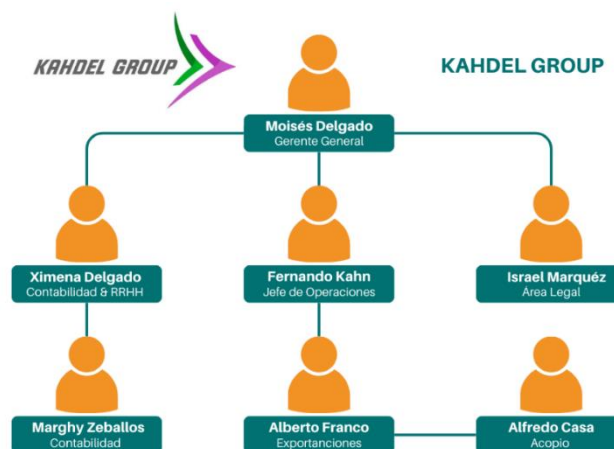
Ser unas de las empresas de agroexportación más competitivas y sostenibles del sur del Perú.

1.1.3 Organigrama

En la figura 1 se presenta el organigrama que muestra como está organizada la empresa bajo los diferentes puestos de trabajo en orden jerárquico. La empresa cuenta con siete trabajadores.

Figura 1

Organigrama de la empresa



1.1.2.1 Descripción breve los puestos de la empresa. A continuación, se detallará las funciones principales de cada posición en la empresa:

- **Gerente general**

Tomar decisiones clave relacionadas con la exportación, como la elección de mercados internacionales, estrategias de precios, inversión en infraestructura y expansión geográfica. Administrar el presupuesto, evaluar el rendimiento financiero y garantizar la rentabilidad de la empresa.

- **Jefa de Recursos Humanos**

Contratar el personal calificado para las operaciones de exportación, realizar planillas, gestionar el desempeño, salud y seguridad laboral. Supervisar a la encargada de la contabilidad.

- **Encargada de contabilidad**

Registrar todas las transacciones financieras relacionadas con la exportación, incluyendo ingresos, gastos, inversiones y préstamos. Cumplir con las obligaciones tributarias relacionadas con la exportación, incluyendo la presentación de declaraciones de impuestos y la gestión de beneficios fiscales y tratados comerciales.

- **Encargado del área legal**

Asesorar legalmente a la empresa en asuntos como contratos internacionales, regulaciones aduaneras, normativas de exportación e importación.

- **Jefe de operaciones**

Velar por la implementación de estándares de control de calidad para garantizar que las frutas cumplan con los requisitos de los mercados extranjeros. Supervisar el almacenamiento adecuado de las frutas y el empaquetado conforme a las normativas y preferencias del mercado de destino. Asegurar con el cumplimiento de todas las regulaciones de exportación, incluyendo los requisitos.

Establecer relaciones sólidas con proveedores de frutas, negociar acuerdos y contratos, y gestionar la cadena de suministro de manera eficiente. Dirigir y capacitar al personal que trabaja en operaciones, incluyendo almacén, logística y producción. Gestionar el presupuesto y analizar los costos relacionados con las operaciones de exportación. Identificar y gestionar riesgos relacionados con la cadena de suministro y las operaciones, como problemas climáticos, retrasos en el transporte y fluctuaciones en la demanda. Asegurar los envíos de frutas que se realicen a tiempo, cumplir con los plazos acordados con los clientes en el extranjero.

- **Encargado de exportaciones**

Preparar y gestionar toda la documentación necesaria para exportar productos, así como presentar los documentos necesarios para la aduana. Mantenerse al tanto de las actualizaciones y cambios en las regulaciones de exportación, interactuar con proveedores, agentes de carga, agentes aduanales y con el cliente.

- **Encargado de acopio**

Realizar inspecciones de calidad de las paltas para garantizar que cumplan con los estándares de calidad y madurez requeridos, apoyo en la selección de agricultores o productores para realizar las cosechas de paltas.

1.1.3 Modelo del negocio

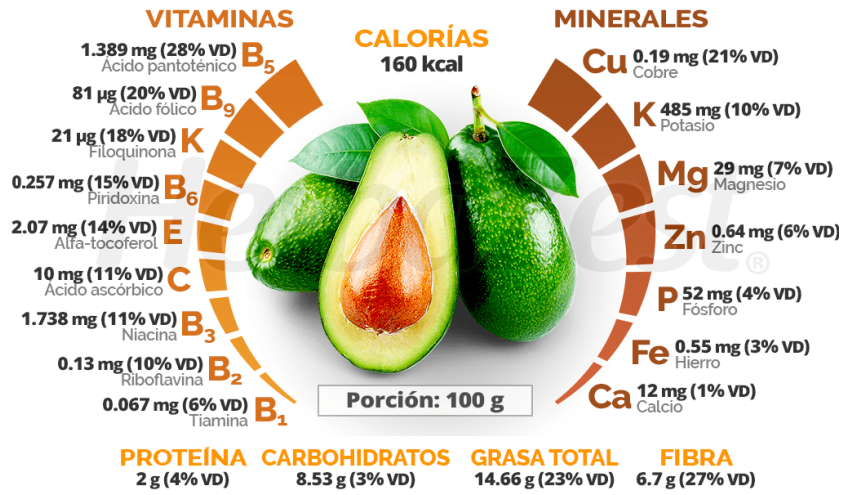
Empresa familiar que empezó operaciones en julio de 2022 desarrollándose en la comercialización de las mejores paltas para mercados internacionales, actualmente exporta solo hacia los mercados chilenos. La empresa se mueve con capital que aportaron los socios y un préstamo comercial del banco, sus proveedores son los productores nacionales de palta fresca variedad Hass de las zonas de Cusco y Arequipa, contando con una estructura dividida por un área de Operaciones, una Legal y otra de Contabilidad y de Recursos Humanos.

Nuestros socios estratégicos son las empresas que nos brindan los servicios de carga y aduanas; segundo, nuestros colaboradores por su gran dinamismo y excelente respuesta a la confianza dada; y tercero, los productores que tienen la figura de socios estratégicos recibida a través de su adhesión a los contratos tanto en Arequipa y Cuzco. El mercado objetivo son los distribuidores de frutas frescas y cadenas de supermercados en Chile, quienes necesitan tener disponible las mejores paltas Hass para sus clientes, siendo los chilenos grandes consumidores de palta, con un consumo per cápita de 12 kilos a diferencia de Perú que tiene un consumo de 9 kilos per cápita (Agraria Noticias, 2023).

Nuestra propuesta de valor es el de un producto altamente competitivo tanto en los estándares de calidad y de nutrición, cumpliendo con los lineamientos técnicos de nuestros clientes que giran en torno a la correcta materia seca, altos valores nutricionales y la entrega de productos dentro los tiempos programados y en excelente estado, libres de golpes y raspaduras. Se tiene un producto que responde a las exigencias más altas de cualquier mercado, y al ser la propia palta Hass un producto muy versátil y nutritivo como se muestra en la figura 2, nos otorga un gran respaldo que, sumado a nuestro servicio de procesamiento, categorización, empaquetamiento y de traslado redondea nuestra atractiva propuesta de valor.

Figura 2

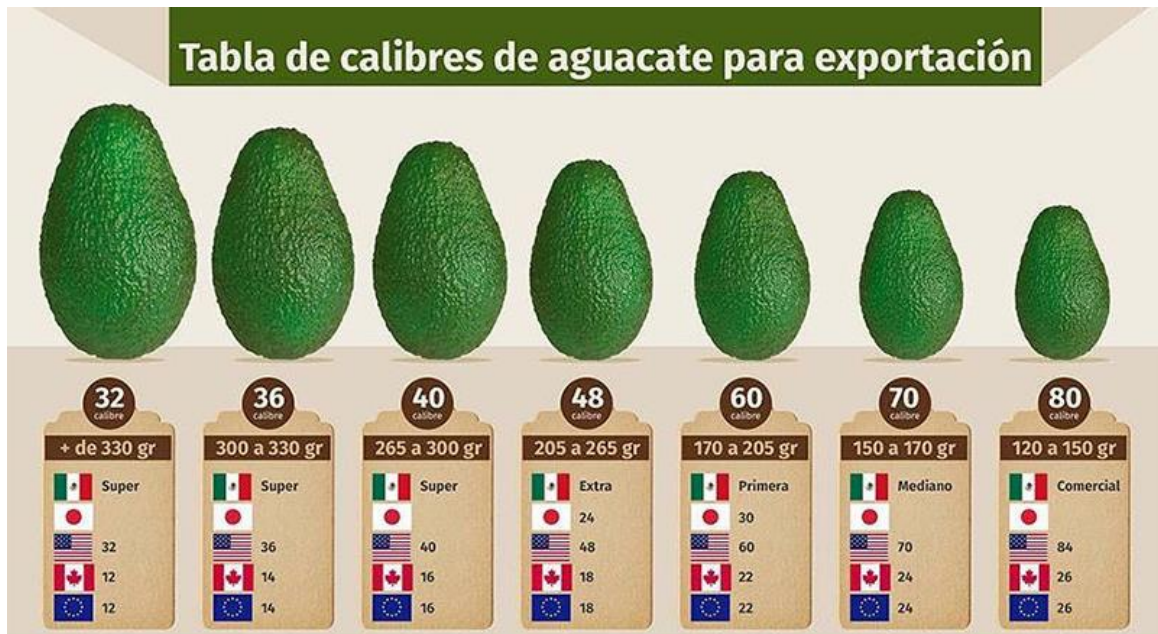
Beneficios Palta Hass



Nota. Extraído del catálogo de ventas de la institución HerbaZest, 2023.

Figura 3

Tabla de calibre de palta para exportación



Nota: Extraído del documento de Tecfresh, soluciones para la agroindustria, 2022.

La figura 3 muestra los calibres de la palta que son para exportación, cada calibre tiene un intervalo específico de tamaño. Las paltas con números bajos de calibre son las que tiene las medidas más grandes y mientras más se acerquen al cero, mayor es su tamaño. Para los mercados de Chile son más valoradas las paltas grandes, pero para un mercado como el de China las paltas medianas y pequeñas son más valoradas. La calidad de nuestras paltas tiene que estar dentro de las especificaciones técnicas que los clientes nos envían mediante las fichas técnicas (ver Anexo 1) y los requisitos fitosanitarios de SENASA - Servicio Nacional de Sanidad Agraria (ver Anexo 2).

El proceso de exportación empieza desde la oportuna diligencia en el mapeo de los campos y revisión de las paltas frescas en Cusco y Arequipa. En ese proceso se analiza la calidad basada en las características exportables del fruto (ver Anexo 1), el grado de porcentaje de materia seca, el plan fitosanitario y la validación de su CLP (Certificación de Lugar de Producción) vigente, así como la revisión constante de la vigencia de los contratos que se tiene con los productores, cronograma de supervisiones y asesoramientos técnicos continuos.

Luego sigue el acopio de las paltas frescas que tienen las condiciones para su exportación y comercialización al cliente destino. Se cuenta con tres opciones para proceder en la cosecha de las paltas:

1. Modalidad al barrer, es una modalidad de compra, que se pacta con el productor para comprar todo lo que está en el campo incluyendo la fruta que será destinada para mercado nacional.
2. Modalidad de cosecha dirigida, donde se la compra la cosecha que tiene las características acordadas con el productor según el peso y la categoría.
3. Modalidad de compra pasado faja, se compra las paltas una vez categorizada, desinfectada, limpiada y empacada por la planta de procesamiento. En esta modalidad el productor o acopiador debe cosechar las frutas, luego trasladarlo hasta la planta procesadora acordada. En esta última modalidad debe existir una confianza y honestidad tanto del exportador, la planta procesadora y acopiador – productor, ya que puede haber situaciones irregulares en todo el proceso, desde la calidad de la fruta que es transportada en el camión hasta la posibilidad de que se han cambiado los pallets en la misma cámara de frío de la planta procesadora. Los pallets (ver figura 4) son bases de madera que sostienen y sirven para transportar mercancías dentro de los almacenes y los camiones. Esta modalidad de compra es cuando el productor trae las toneladas de palta que te quiere vender hasta la planta procesadora y se le paga luego de haberse procesado la palta y una vez entregado

el informe final de palta. En ese informe sale cuantas toneladas es de cada categoría y calibre, pagándose según los precios diferenciados dados para los calibres y categorías.

Figura 4

Pallets con cajas de paltas de 4 kg y de 10 kg.



Nota. Extraído de la plataforma comercial Tridge, 2023.

Importante resaltar que desde la elección de los campos hasta la salida de camión con la palta de la cámara de frío debe estar presente SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú), el cual a través de su personal se asesora que todo se realice correctamente según las medidas fitosanitarias establecidas en sus manuales y guías.

Los trámites documentarios para la exportación se realizan con el área encargada de exportaciones, la cual coordina con el agente de aduanas y de carga, y emite los documentos del contenedor. Dependiendo del destino puede enviarse por tierra o por mar, en el caso de Chile es vía terrestre. Se envía un camión con capacidad de transportar 25 toneladas hasta el destino final, que es Chacalluta – Arica. En el caso de países de mayor distancia se lleva el camión hasta el puerto del Callao, para luego colocar la carga a la nave marítima correspondiente. En todo este proceso es importantísimo gestionar de manera adecuada la post cosecha, ya que tanto el camión como el contenedor debe tener ciertas condiciones de temperatura, se usa la tecnología de atmósfera controlada para evitar el arribo de la carga sin las condiciones óptimas, un modelo de contenedor con temperatura controlada es la figura 5.

Figura 5

Contenedor de carga con tecnología Thermo King, ambiente con temperatura controlado.



Nota. Extraído de brochure de Thermo King, soluciones para almacenamiento en frío. 2021

Referente al tema de cobros, los primeros pagos del comprador se dan normalmente en un intervalo del 50% al 70%, que viene a ser el adelanto, y el restante es pagado cuando el camión sale de la planta donde se procesaron, etiquetaron y empacaron las paltas, el transporte para clientes destino Chile, es por vía terrestre. Las entregas por vía marítima se dan-para clientes de larga distancia como China, Europa y Estados Unidos.

1.2 Descripción del puesto y del área de trabajo

El puesto que estoy desempeñando es el de Jefe de Operaciones, tengo a mi cargo el área logística de exportaciones, acopio y revisión de temas legales. Cada área tiene un responsable, sin embargo, es indispensable la cooperación de todas áreas para sacar adelante operaciones exitosas. La gestión logística de proveedores y compras es una de las áreas más retadoras y álgidas por su gran dinamismo e incertidumbre. Es en esa área donde se implementó la elaboración de contratos de exclusividad a los productores, el cual les configuraba como socios estratégicos. Las principales funciones que realizo son las siguientes:

- Buscar y seleccionar a los productores de palta en Cuzco y Arequipa.
- Elaborar contratos para productores como socios estratégicos y supervisarlos.
- Crear cartera de clientes, así como negociar los términos de venta con importadores de Chile de palta fresca variedad Hass.
- Programar mensualmente la cantidad de contenedores para la exportación.
- Estructurar los costos y analizar los indicadores de rentabilidad y eficiencia.

- Supervisar junto al equipo de acopio el traslado de la palta fresca variedad Hass a las plantas procesadoras, mapear los ingresos, empacamientos y negociaciones finales de los servicios por programación.
- Supervisar los correctos procedimientos de la planta procesadora. Es decir que tanto la calidad y cantidad entregada a ellos sea la misma a empacar y separar, porque no toda la palta que es enviada a ser procesada es palta de exportación hay siempre de un 4% hasta un 8% del total que pasa para mercado nacional.
- Revisar documentos de los trámites de exportación referente a las aduanas, cargas y transportes.
- Supervisar y confirmar la entrega exitosa en punto destino.
- Coordinar con el área legal para las protecciones legales y análisis de los contratos.
- Gestionar las cobranzas con clientes.
- Resolver problemas asociados a las operaciones de exportación.

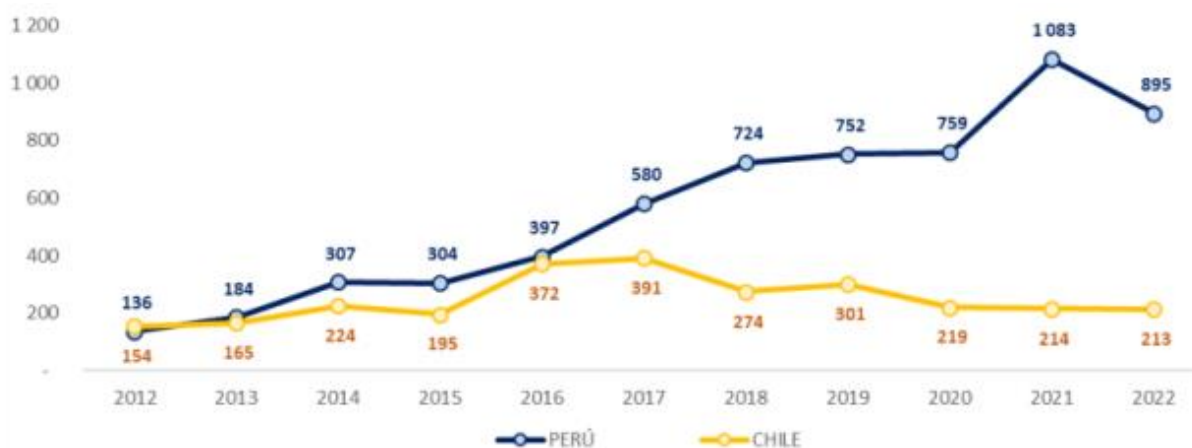
1.3 Situación de la empresa

El sector agroexportador es uno de los sectores productivos más dinámicos del país, el de exportaciones de productos frescos ha llegado a 93 mercados internacionales y con ventas de 4,806 millones de dólares en el 2022 (MINAGRI, 2023). Sus frutos bandera son la palta (ver Anexo 4), el espárrago, la uva y los arándanos. Siendo este último el primer lugar en términos de valor (2021) como el principal proveedor mundial de arándanos, con una participación mundial de 25.3% según el informe anual del 2022 de ADEX. También el Perú es el primer exportador mundial de quinua (42.9% del total de las ventas mundiales) y de uvas (13.4% del total), segundo en espárragos (27.7% del total), el tercero de aceitunas en conserva (16.7% del total), palta (14.4% del total), páprika seca (6.9% del total) y alcachofa en conserva (6% del total); y el cuarto en jengibre (7.8% del total) según cifras registradas en informe del balance comercial año 2022 por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

En relación con las exportaciones agrícolas comparadas entre Perú y Chile que es donde se desenvuelve la empresa KAHDEL, observamos que las exportaciones de palta fresca peruana han crecido en una tasa de promedio anual de 20,7% y 3,3% en lo que respecta a Chile, registrándose la cifra récord de 1,083 millones de dólares exportadas por el Perú en contraste a los 214 millones de dólares exportados por Chile (MINAGRI, 2023). Por lo que se remarca el potencial exportador de paltas que tiene en relación con su vecino del sur y que puede suplir hasta la demanda interna chilena, es ahí donde nuestra empresa entra a tallar. Ver figura 6 para observar el historial de exportaciones de paltas frescas de Perú y Chile.

Figura 6

Comparativo de exportaciones de palta entre Perú y Chile



Nota. Extraído del documento Nota técnica de la coyuntura económica agraria N° 012-2023-MIDAGRI, Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2023.

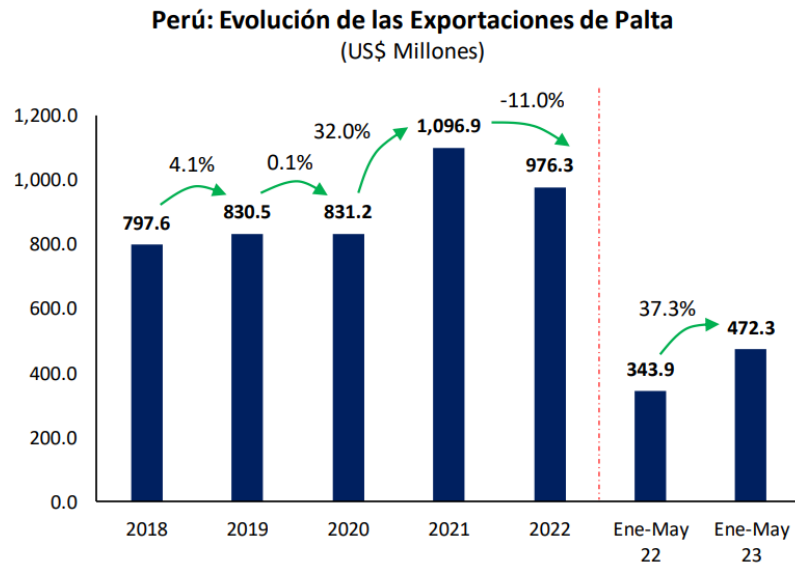
Por otro lado, es importante destacar que dentro del sector una variable importantísima es el clima, que ante el fenómeno de una impredecibilidad producto del cambio climático global, genera elevaciones de temperatura y humedad, obligando a un mayor uso de productos químicos para la gestión de plagas y enfermedades. Puede también traer grandes sequías, que es el caso con Chile y de su producción de paltas, al tener una limitada disponibilidad de agua, cuestión esencial para la agricultura.

Asimismo, el Perú también tiene varios retos climatológicos y parte de ello, es observado en el sector agropecuario peruano. Se ha registrado una caída anual del 20% en abril del 2023, poniendo en riesgo los ingresos de más de 2 millones de trabajadores, ésta viene a ser la mayor contracción en las últimas tres décadas según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023). Entre las variables que llevaron a ese resultado están las siguientes (IPE, 2023):

- La imprevisibilidad del clima por el cambio climático, teniendo una mayor temperatura que no permite el buen desarrollo de los cultivos.
- La marcada brecha en el acceso al agua que gira en torno a la falta de infraestructura.
- La falta de capacidades técnicas y acceso a financiamientos de los productores.

Figura 7

Perú: Evolución de las Exportaciones de Palta



Nota. Extraído de Semanario de Inteligencia Comercial de ADEX, julio 2023.

En la figura 7 se observa cómo ha ido descendiendo las exportaciones del Perú entre enero - mayo de 2022 y enero – mayo de 2023, situación que responde a factores sociales – políticos, encarecimiento de insumos para la agricultura y el ya mencionado tema del cambio climático. Sin embargo, el año 2023 se está cerrando con un récord por 1,129 millones de dólares superando sus años más alto (año 2021). (MAXIMIXE,2023)

1.4 Descripción del problema

La informalidad de proveedores y la incertidumbre con respecto a la calidad, volúmenes y honestidad de los productores, hace de la exportación un escenario complejo, donde uno debe crear alianzas de ganar – ganar para asegurar su sostenibilidad de lo contrario uno puede fallar con los tiempos y con la calidad buscada, afectando la gestión de compras y desencadenando la posible pérdida del cliente destino.

La empresa Kahdel depende de los proveedores que cosechan la palta y nos la venden para luego ser exportadas, pero la informalidad y no puntualidad en la entrega del producto en la fecha pactada, trae consigo sobre costos al destinarse un mayor presupuesto en la búsqueda de nuevos proveedores, así como para pagar precios más altos por las compras de último momento, donde el proveedor tiene un mayor poder de negociación y nosotros estar en contra del tiempo. Asimismo, el

exportador se expone a estafas por la informalidad de la mayoría de los proveedores y el poco profesionalismo.



Capítulo 2. Aportes y desarrollo de la experiencia

2.1 Aportes

Para contrarrestar la problemática se vio conveniente empezar con la implementación de contratos a los proveedores para dotarles la figura de socios estratégicos. Estos contratos nos dan una certeza respecto a la disponibilidad en las fechas oportunas y calidad de la palta fresca variedad Hass, así como el poder realizar la trazabilidad del producto desde el primer contacto en el campo hasta su cosecha. Estos contratos, generan un doble beneficio tanto para los productores como para nosotros. Para los productores les permite ser más eficientes y productivos con sus campos y con una clara proyección de ventas. Para nosotros, nos permite lograr ser más eficientes en la logística de la supervisión de la calidad y de los controles fitosanitarios, así como la de asegurar los stocks para nuestros clientes.

Además, nos permite realizar una programación con mayor seguridad, al conocer los stocks con que contamos y a la par, se obtiene una buena imagen social, que atrae a productores de la zona que también quieren crecer sosteniblemente bajo los contratos. De esta manera generamos un mayor abanico de oportunidades tanto por el aumento de nuestras disponibilidades en toneladas de palta como por el mayor conocimiento de nuestros proveedores y hacer de nuestras relaciones con ellos más sólidas.

2.2 Desarrollo de las experiencias

La implementación de los contratos no tuvo ningún problema en aplicarse desde la gerencia general junto con el Jefe de Operaciones, porque ya habíamos tenido tres experiencias de estafas en la búsqueda de nuevos proveedores. La primera con productores en Huaura donde se tuvo una pérdida de más de S/. 20,000 nuevos soles. La segunda con un intermediario que junto con una planta procesadora en Huacho nos ocasionaron pérdidas de S/. 7,000 nuevos soles; y la tercera y última en Cuzco por S/. 6,500 nuevos soles. Bajo esas malas experiencias, era muy necesario comenzar con la aplicación de estos contratos.

La implementación de los contratos iba directamente a mejorar la eficacia y eficiencia del área de operaciones, ya que, si se cumplía con las expectativas para el proceso de gestión de proveedores y compras, nos mejoraría los costos y la capacidad para vender a más clientes. La calidad de nuestro producto es vital, la cual no se puede escatimar bajo ningún motivo, debe responder a la ficha técnica enviada por nuestro cliente y contar con los requisitos fitosanitarios de SENASA, pues de no cumplirse con esas características, las pérdidas son fuertes en miles de dólares.

Las órdenes de compra empiezan cuando el cliente nos deposita un adelanto entre el 50% y el 70% del total del precio. El valor de cada contenedor de palta variedad Hass está en aproximadamente en \$45,000 dólares. Es un negocio que se basa mucho en la confianza, en el cumplimiento irrestricto de los tiempos y de la óptima calidad. Un punto importante es considerar que todas las operaciones tienen un impacto en la imagen que se proyecta del Perú y de su oferta alimentaria.

La primera etapa de implementación (ver Anexo 3) empezó en los primeros días de octubre del año 2022, y no se tuvo muchos inconvenientes, sobre todo por el lazo de confianza que había entre los proveedores y la empresa, porque ya habíamos hecho compras con ellos en el pasado, a un precio justo, bajo un trato honesto y respetuoso. Se seleccionó a los productores con mejor potencial de crecimiento y de disposición, por cuestiones de confidencialidad no colocaremos los nombres ni sus apellidos de las familias ni de sus miembros, ni del detalle del contrato, sin embargo, exponemos los lineamientos principales del contrato:

- El proveedor se compromete a seguir las direcciones de las asesorías técnicas, así como la del plan fitosanitario y la protección de los paltos podados.
- El proveedor se compromete a vender exclusivamente al comprador Kahdel Group, siempre y cuando haya cumplido sus obligaciones.
- La modalidad de compra es mediante el cosechado en campo por parte del comprador.
- El proveedor se compromete mediante contrato de tres años a respetar y cumplir las obligaciones contraídas.
- El comprador se compromete a cumplir con las fechas programadas de asesorías y de poda.
- El comprador debe dejar un porcentaje no superior al 10% para que el proveedor pueda destinar sus frutos a donde vea conveniente.
- El comprador se compromete mediante contrato de tres años a respetar y cumplir las obligaciones contraídas.
- Existen sanciones para ambas partes por incumplimientos.

En la segunda etapa, la comunicación que se obtenía de los productores se podía definir como de incertidumbre, sin embargo, al pasarse a la ejecución de las asesorías técnicas y cumpliéndose con las fechas pactadas en los contratos, fue dándoles un sentimiento de tranquilidad y de esperanza, más aún con la elaboración de los planes de nutrición, de fertilización y los planes fitosanitarios.

Durante el proceso se iba observando resultados positivos en los campos de los productores, como mejoras pequeñas en la calidad de sus paltos y de la toma de conciencia del potencial de sus campos si se los trabaja profesionalmente. Se iba cristalizando nuestro objetivo de ser sus socios

estratégicos para que ellos lo fueran de nosotros. En marzo - abril del año 2023 que es la fecha en donde la mayoría de los campos son cosechables en el valle de Limatambo. realizó la cosecha, logrando comprar para los meses de marzo, abril y mayo de 2023 la cantidad de palta exportable de 155 toneladas aproximadamente.



Capítulo 3. Descripción de la propuesta

3.1 Descripción general

La implementación de los contratos de socios estratégicos se dio en los campos de los productores del valle de Limatambo situado en el departamento de Cuzco, a una hora y media de la ciudad del Cuzco. La elección de esas zonas y productores eran por tres puntos principales; primera, por su posición estratégica y de vías de acceso; segundo, por el grado de confianza; y tercero por el potencial y compromiso de las personas que integraban la administración del campo.

Figura 8

Mapa de la ubicación del valle de Limatambo - Cuzco.



Nota. Extraído de Google Maps 2023.

El Valle de Limatambo tiene un excelente clima y las condiciones de su suelo permiten una gran producción en torno a las 20 toneladas por hectárea, según la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP, 2013). Sin embargo, esa actividad agrícola no está en su total potencial ya que la mayoría de productores son pequeñas familias que se animaron a cultivar palta Hass en sus parcelas que cuentan desde 500 metros cuadrados hasta una o dos hectáreas como máximo. No obstante, sin las técnicas necesarias, sin el plan fitosanitario, ni el plan de fertilizantes y de nutrición, estas familias no pueden rentabilizar y se genera una posición de subsistencia y de atamamiento al campo. A la par, no cuentan con el presupuesto necesario, por lo que su producción en varias ocasiones tiene que ser rematada, al ser de tamaño pequeño sus frutos o al haber sido presa de las plagas o del friaje.

Hay que agregar que unas de las variables que influyen al remate de su producción es la especulación de los grandes productores, así como el mal manejo de la oferta, forjando un marco de subsistencia para los pequeños productores o al menos de grandes limitaciones para la rentabilidad o su sostenibilidad.

La informalidad de los productores acarrea varias situaciones que hacen que dejen de sembrar, ya que esa informalidad les predispone a las estafas. Por ejemplo, se les indica que les comprarán su palta cuando haya sido pasado faja en la planta procesadora, eso significa que solo cuando sea categorizada, desinfectada y empacada por la planta procesadora, se les paga, pero en todo ese proceso puede darse que no se le pague al final. Porque lo cosechado del campo del productor cuzqueño es llevado a Huaral o a Huacho para procesar y luego pueden desentenderse los compradores si es que el productor no los acompaña, aunque muchas veces no sucede porque el productor por lo general no puede dejar el campo.

Las plantas procesadoras que están en Huacho y Huaral son estratégicas por su cercanía al puerto del Callao para exportaciones vía marítima. Sin embargo, al estar tan lejos de los campos de los productores cuzqueños da pie a que se expongan a la estafa del mismo comprador o de la misma planta procesadora que se vuelven cómplices de la estafa.

Por otra parte, los mismos productores también pueden ser actores de estafa, ya que algunos tratan de cobrarse o vengarse con terceros a razón de lo que sufrieron con los estafadores. Una de las formas es la figura donde los productores pueden convenir secretamente con los cosechadores, quienes son las personas que se encargan de la cosecha. Los cosechadores tienen un equipamiento especial para poder hacer una recolección en una jornada completa de 1,320 kilos de palta, llevando consigo un morral y tijeras para la labor, entran desde las 7 a.m. a campo. La relación con ellos no es de contrato estable, ya que el personal rota según su disponibilidad y pueden trabajar con más exportadores, así que casi siempre hay la necesidad de contar con gente nueva. Los engaños se dan cuando el productor logra acordar con ellos, muchas veces le ofrece kilos de palta o un dinero, para que cosechen una palta de menor calidad y tamaño diferente a lo que el exportador había acordado con el productor.

Asimismo, esas paltas de baja calidad y pequeño tamaño las ponen en el fondo de las jabas donde se recolecta, estas son para un total de 25 kilos aproximadamente, poniendo las buenas y grandes paltas encima, para que pareciera que todas las paltas son así como se ven desde afuera. Y como la cosecha normalmente se da con 650 jabas para arriba, este manejo tras bambalinas realmente afecta significativamente al exportador, sobre todo cuando esas paltas son descarte o tienen queresas u otras plagas.

Figura 9**Jaba cosechera con palta**

Nota. Extraído de la nota de prensa digital de la Comisión Nacional para el desarrollo y Vida sin Drogas, julio 2022.

Una posibilidad de engaño adicional es cuando el productor solo quiere aceptar vender si es que pone su personal para la cosecha y va dirigiendo la cosecha en perjuicio del exportador. Existe también otras modalidades mediante intermediarios que no responden a lo que uno va quedando, y dejan mal puesto tanto al exportador como al productor. La existencia de intermediarios es un riesgo, pero sí se ve muy oportuno puede hacerse bajo medidas de seguridad legal y de riesgo controlado, pero nunca hacerse por el simple motivo de querer agilizar las cosas.

La importancia de contar con productores confiables y con palta exportable es muy importante en un sector donde es afectado por los intermediarios y estafadores. La implementación de los contratos de socios estratégicos permitió dar un paso adelante en el aseguramiento de proveedores confiables y la provisión de palta exportable.

El contrato de socios estratégicos nos obliga a la provisión de asesoramiento técnico tanto en las falencias sanitarias y nutritivas del proceso de cultivo de los productores, como la de un asegurarles montos definidos de compra; y la otra parte, el productor, en responder con una relación de exclusividad de sus ventas al exportador, y de una comunicación abierta y honesta.

3.2 Descripción detallada

La implementación de los contratos dotó a los productores la figura de socios estratégicos. La realización de la implementación se dio en un horizonte de tiempo de dos semanas para tres familias productoras en los primeros días de octubre de 2022, que se habían elegido bajo los parámetros estratégicos, de confiabilidad, de potencial y por su compromiso a comparación de los demás productores del Valle de Limatambo. El proceso de implementación empieza con la visita a sus campos de cultivo para validar las dimensiones, el estado de sus paltos y la vigencia de su voluntad para adherirse al contrato de socio estratégico.

Los productores como socios estratégicos se les permite tener derecho a las consultorías técnicas personalizadas y programadas, así como el armado de los planes fitosanitarios para los campos de los productores. Se le entrega una ficha con las fechas de programación y material técnico. Las asesorías y servicios se dan bajo estos tipos:

- Creación del plan de cultivo de palta en materia sanitaria.
- Asesorías cada tres semanas para el seguimiento de los lineamientos fitosanitarios y las observaciones.
- Creación del plan de cultivo en materia de nutrición.
- Asesorías cada tres semanas para el seguimiento de los lineamientos de fertilización y nutrición.
- Asesoría y servicio de poda para los paltos dos veces al año.

Asimismo, se le da el beneficio de tener un monto asegurado de venta, porque al cumplirse lo recomendado en las asesorías, el productor puede ir armando su programación al tener la certeza de que tiene un monto asegurado de venta con nosotros. Siempre se les deja un margen de kilos que pueden venderlos con libertad a otros exportadores si lo desea. Con relación al precio de venta que tiene con nosotros, es fijado por el precio del mercado del momento y con relación a las cantidades y condiciones. Permittiéndonos que tengamos un mapeo más profundo respecto a la disponibilidad y calidad de la palta fresca variedad Hass en la zona.

Un punto importante que sigue la relación de reciprocidad es la de la comunicación constante, ya que a través de ésta se desarrollan los planes de venta y compra. Por ejemplo, la exclusividad de venta hacia nosotros pierde su vigencia cuando nuestra empresa de forma escrita comunica que no comprará en un determinado intervalo específico de fechas y haciéndolo dos meses antes de la cosecha, dejando al productor en su total libertad de poder venderlo a quien vea conveniente.

Asimismo, esta pérdida de vigencia de exclusividad puede darse cuando nosotros cortamos comunicación por más de un mes y medio con el productor.

En caso de que alguno de los socios estratégicos no cumpla con su parte del contrato, a menos que la otra parte, es decir nuestra empresa no haya cumplido con las fechas de los beneficios, tendrán las siguientes sanciones:

- El pago por cada asesoría recibida de la cantidad de 800 nuevos soles, estas asesorías se le realizan cada tres semanas.
- El pago de cada plan de cultivo por la cantidad de 1,000 nuevos soles y por el servicio de poda por hectárea 900 nuevos soles. Éstas se realizan cada vez que el campo lo necesita.

De esta manera se recupera nuestras inversiones con los socios estratégicos y se maneja un plan de riesgo controlado. El tema de las sanciones económicas no tenía que ascender dentro de lo posible, ya que se buscó siempre priorizar el arreglarlo en buenos términos. Sucedió que una de las cuatro familias no cumplió con la exclusividad que teníamos sobre ellos en vendernos, lo que al final se arregló con la familia productora pagando con kilos de palta. Por otro lado, con las restantes familias productoras se pudo realizar un muy buen trabajo dando los siguientes resultados en la implementación bajo los siguientes KPI'S:

- **Volumen de compras:** aumento del 25% respecto al año 2022, que fueron de 124 toneladas, en cambio para el 2023 la cantidad fue de 155 toneladas.
- **Porcentaje del fruto no exportable:** bajo del 10% al 8%.
- **Mayor disponibilidad de productores bajo contrato:** de cuatro productores a diez productores.
- **Días de envío de material audiovisual:** se elevó a que el envío de material audiovisual sea todos los días desde la orden compra y el adelanto, ya que estábamos más tiempo en el campo. A diferencia del 2022 que enviábamos material audiovisual el día de la cosecha.
- **Camiones enviados a tiempo:** se logró entregar los 6 camiones a tiempo, aumentándose un 50% respecto al año anterior que solo la mitad se entregó a tiempo.
- **Utilidad neta:** aumentó en un 16% teniendo un crecimiento de 5,090 dólares respecto al 2022 en utilidad neta, ya que no se tuvieron reprocesos ni precios no mapeados, pero sobre todo nos generó una grata esperanza para seguir haciendo estas implementaciones que permitan generar relaciones de ganar-ganar, impactando de una forma muy positiva en las comunidades donde nos abastecemos de sus altísimos productos de calidad.

Una de las cosas que más nos motiva es el de ir contrarrestando, en pequeñas porciones, esos estancamientos de desarrollo en un país que tiene tanto potencial, vale recordar un proverbio polaco de autor anónimo que reza así: “Si el agricultor es pobre, también lo es el país entero.



Conclusiones

- El sector agroexportador es un sector de gran dinamismo donde debe prevalecer siempre la calidad del producto que se va a exportar, en segundo término, el respeto de los tiempos acordados y la transparencia en los temas asociados a la exportación.

- La necesidad de tener buenos proveedores – los productores son imperante para tener operaciones exitosas ya que de lo contrario se abre un abanico de posibilidades que merman profundamente la calidad y el servicio de la empresa exportadora. Entre las posibilidades que se pueden configurar son la de no poder llegar a los tiempos pactados con el productor, la pérdida de la carga o la entrega defectuosa.

- Poseer unos buenos contratos que permitan la formalización de los productores como su perfeccionamiento es de gran apoyo para reducir la incertidumbre en el producto y el mapeo de los stocks disponibles para responder a los clientes.

- El mayor conocimiento de la realidad de los proveedores y el de involucrarse de una forma más amplia, permite conocer realmente las adversidades que tienen que contrarrestar, y en ese sentido mapear las opciones donde la empresa pueda suplir, siempre dentro de los márgenes de maniobra que como empresa tenemos.

- El sector agroexportador y agricultor peruano tiene un gran potencial aún por explotar, la riqueza y diversidad de los suelos, así como la de sus climas permite tener un gran catálogo de productos de la más alta calidad a nivel mundial.

- El apoyo debe también verterse desde los aparatos institucionales – gubernamentales para aquellos productores que son más disciplinados y comprometidos con sus campos, ya que el crecimiento que se puede dar es exponencial.

- El Estado debe incentivar a través de programas y políticas públicas la mejora de los procesos de los pequeños y medianos productores, y en la innovación de manera transversal para toda la agricultura.

- La presencia del Estado debe ser también prioritaria en la construcción de carreteras e infraestructura necesaria para el desarrollo económico de los pueblos que están desatendidos y son espacios de oportunidad para la criminalidad.

Glosario

- **Exportación:** Proceso de enviar productos o servicios desde un país a otro con el propósito de venderlos en mercados internacionales.
- **Logística de exportación:** Gestión de la cadena de suministro y transporte de bienes desde el lugar de producción hasta el destino final en el extranjero.
- **Embalaje y etiquetado:** Preparación adecuada de productos para su envío internacional, incluyendo empaquetado seguro y etiquetado conforme a regulaciones internacionales.
- **Certificado de origen:** Documento que indica el país de origen de los productos y requerido para determinados acuerdos comerciales y aranceles preferenciales.
- **Agente aduanero:** Profesional que ayuda en la gestión de los trámites aduaneros relacionados con la exportación e importación de bienes.
- **Comercio internacional:** Intercambio de bienes y servicios entre diferentes países, que implica aspectos como importación, exportación y regulaciones comerciales.
- **Mercado meta:** País o región específica donde una empresa se enfoca en la exportación de sus productos o servicios.
- **Garantía de calidad:** Conjunto de normas y prácticas que aseguran que los productos o servicios cumplen con los estándares requeridos por los mercados internacionales, productos exportados con atmósfera controlada.
- **Atmósfera controlada:** Técnica frigorífica de conservación en la que se interviene modificando la composición gaseosa en una cámara frigorífica o contenedor refrigerado. Se realiza un control de regulación de las variables físicas del ambiente.

Referencias

- Centro de Investigación en Economía y Negocios Globales. (2023). Nota Semanal de Inteligencia Comercial. Recuperado de https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/07/CIEN_NSIM1_Julio_2023_Palta_1.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). Comercio internacional y desarrollo inclusivo. Construyendo sinergia. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8e326903-88e6-41eb-a001-f38e9e80117a/content>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y de Riego. (2023). MIDAGRI: Exportaciones agropecuarias peruanas crecieron en 13.6% en último año. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/715683-midagri-exportaciones-agropecuarias-peruanas-crecieron-en-13-6-en-ultimo-ano>
- Instituto Peruano de Economía. (2023). Crisis agrícola pone en riesgo ingresos de 2 millones de trabajadores. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/crisis-agricola-pone-en-riesgo-ingresos-de-2-mlls-de-trabajadores/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (s. f.). Palta Hass consolida al Perú como el segundo productor y exportador a nivel mundial. Recuperado de <https://boletines.exportemos.pe/1718/palta-hass-consolida-al-peru-como-el-segundo-productor-y-exportador-a-nivel-mundial>
- Razeto, B. (2008). El palto: (Aguacate). Edición y comercialización de libros Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170289>
- Revista Agroexportaciones & Medio Ambiente. (2023). Sector agroexportador se propone batir récords en el 2023. Recuperado de <https://agroexportaciones.com/2023/02/05/sector-agroexportador-se-propone-batir-records-en-el-2023/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2023). Agroexportaciones no tradicionales crecieron en un 9.8% en el primer trimestre de 2023. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/agroexportaciones-no-tradicionales-crecieron-un-98-en-el-primer-trimestre-de-2023>

Anexos

Anexo 1

Ejemplo de ficha técnica de cliente

I. DESCRIPCIÓN

Producto fresco, elaborado con los frutos enteros, sanos, limpios de la especie *Persea americana mil.*, variedad Hass, empaçadas en cajas de cartón y plásticas y preservadas en cámaras de conservación entre 5°C a 7°C.

II. INGREDIENTES

100% palta.

III. CARACTERÍSTICAS GENERALES

Destino	China
Producto	Palta Hass
Categoría	1 & 1.5
Presentación	Caja Cartón 4.0 Kg / Caja plástica de 10.0 Kg
Pallet por FCL	20
Temperatura de pulpa	5°C a 7 °C (de acuerdo al % de materia seca)
Temperatura de FCL	5°C a 7 °C (de acuerdo al % de materia seca)
Sistema	Atmósfera controlada

IV. CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS

Color externo	Verde bosque, característico de variedad.
Sabor/olor	Típico de la variedad, sin olor y/o sabores extraños.
Forma	Propia de la variedad.
Textura	Rugosidad epidérmica propia de la variedad.
Calibre	Máximo 10% de frutas fuera de rango, con un rango máximo permisible de desviación de +/- 2 g.

V. CARACTERÍSTICAS FÍSICOQUÍMICAS

% Materia Seca	Mín. 21.5% - Máx. 25%
Firmeza	>= 10.0 KgF

VI. CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS

Según Norma Sanitaria que estable los criterios microbiológicos de calidad e inocuidad para alimentos y bebidas de consumo humano - R.M. N° 591-2008/MINSA.

Características Microbiológicas						
Agente microbiano	Categoría	Clase	n	c	Limite por g	
					m	M
<i>Aerobios mesófilos</i>	1	3	5	3	10 ⁴	10 ⁶
<i>E. Coli</i>	5	3	5	2	10	10 ²
<i>Salmonella</i> ()	10	2	5	0	Ausencia / 25 g	---

VII. CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD

TOLERANCIA DE DEFECTOS	CAT 1	CAT 1.5
DEFECTOS CRÍTICOS		
Excreta de ave	0%	0%
Mordedura de roedor	0%	0%
Sunblotch/ Quimera	0%	0%
Daño por insectos	0%	0%
Russet severo (>2 cm ²)	0%	0%
Pulpa negra (causada por oxígeno o etileno)	0%	0%
Sin pedúnculo	0%	0%
Heridas abiertas/ Daño mecánico	0%	0%
Hongos en el pedúnculo	0%	0%
Plagas/ enfermedades	0%	0%
Quemadura por sol	0%	0%
Decoloración interna (daño interno por frío)	0%	0%
DEFECTOS MAYORES		
*Queresa	4%	4%
Daño lenticelar leve	10%	10%
Insolación	10%	10%
Pedúnculo > 10 mm	10%	10%
DEFECTOS MENORES		
Rameado, rozadura o raspado (< 2 cm ²)	10%	10%
Deformación leve	10%	10%
Daño por Trips (< 2 cm ²)	10%	10%

"La combinación de defectos mayores, menores y críticos no debe exceder el 10%, teniendo en cuenta la tolerancia máxima de los defectos mayores y críticos".

Anexo 2

Requisitos fitosanitarios de exportación SENASA

REQUISITO FITOSANITARIO DE EXPORTACION		
Producto	Variiedad	Nombre Científico
PALTA, fruto fresco : Aguacate	HASS	Persea americana
Pais Destino	Pais de Origen	
CHILE	PERU (ANCASH, APURIMAC, AREQUIPA, AYACUCHO, CUSCO, HUANCVELICA, ICA, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE, LIMA, MOQUEGUA, TACNA)	
Uso o Destino	Tipo	Estado
COMERCIALIZACION, CONSUMO, MUESTRA EXPORTACION		AUTORIZADO
Requisito(s) fitosanitario(s)		
<p>1. REQUISITOS GENERALES:</p> <p>Certificado Fitosanitario.</p> <p>Certificado de lugar de producción.</p> <p>Certificado de planta de empaque.</p> <p>Para el departamento de Huancavelica, sólo se encuentran autorizadas las siguientes provincias: Acobamba, Angaraes, Castrovirreyna, Churcampa, Huancavelica, Huaytará y Tayacaja (Sólo los distritos de: Colcabamba, Huachocalpa, Quichuas y Tintay Puncu).</p> <p>Para el departamento de Cusco, sólo se encuentra autorizada la provincia de Anta.</p> <p>Para el departamento de Ayacucho, sólo se encuentran autorizadas las siguientes provincias: Cangallo, Huamanga, Huancasancos, Lucanas, Parinacochas, Paucar de Sara Sara, Sucre, Victor Fajardo, Vilcashuaman, Huanta (Sólo los distritos de Huanta y Luricocha) y La Mar (Sólo el distrito de San Miguel).</p> <p>2. PLAGAS REGULADAS:</p> <p>3. DECLARACIÓN ADICIONAL:</p> <p>"El envío cumple con las especificaciones del Plan de Trabajo para la exportación de frutos frescos para consumo de palta (<i>Persea americana</i>) Var. Hass, establecidas entre SAG-Chile y SENASA-Perú".</p> <p>4. TRATAMIENTO CUARENTENARIO:</p> <p>No requiere tratamiento.</p> <p>5. REQUISITOS DE ETIQUETADO:</p> <p>Código del LUGAR DE PRODUCCIÓN :</p> <p>Código/Nombre de la EMPACADORA:</p> <p>Código/Nombre del DEPARTAMENTO / PROVINCIA / DISTRITO:</p> <p>Código/Nombre del PRODUCTOR:</p> <p>Campaña (Temporada):</p> <p>Ver archivo adjunto.</p> <p>6. CONSIDERACIONES PARA LLENAR EL C.F.:</p> <p>Consignar el número de precinto.</p> <p>Código de PLANTA DE EMPAQUE:</p> <p>Código de lugar de producción.</p>		

Nota. Extraído de SENASA requisitos fitosanitarios para exportación a Chile.

Anexo 3

Cronología de la Implementación



Fuente: Elaboración propia.

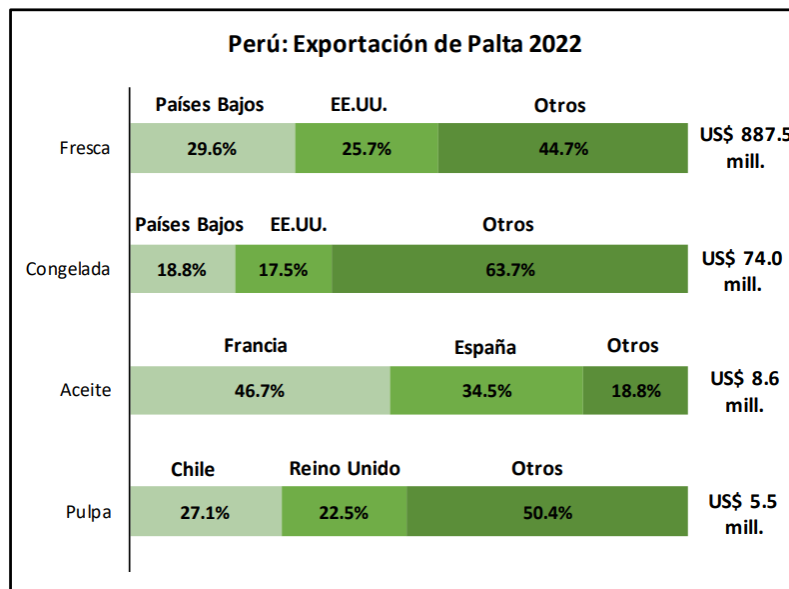
Anexo 4

Cuadros de exportación de palta - Perú

Perú: Exportación de Palta (US\$ Miles)

Descripción Comercial	2018	2019	2020	2021	2022	Crec.% 2022/2018	Var.% 2022/2021	Part.% 2022
Palta	797,648.8	830,532.7	831,167.0	1,096,863.5	976,342.9	5.2%	-11.0%	100.0%
Fresca	130,222.3	5,288.4	752,186.2	1,013,888.7	887,486.9	61.6%	-12.5%	90.9%
Congelada	664,820.2	824,884.6	70,055.7	75,070.6	73,964.2	-42.2%	-1.5%	7.6%
Aceite	380.8	240.9	2,857.3	3,553.3	8,619.5	118.1%	142.6%	0.9%
Pulpa	2,191.6	116.8	5,942.3	4,113.7	5,510.0	25.9%	33.9%	0.6%
Otras presentaciones	34.0	2.0	125.5	237.2	762.3	117.7%	221.4%	0.1%

Nota. Extraído de la NOTA SEMANAL DE INTELIGENCIA COMERCIAL – Julio 2023. ADEX.



Nota. Extraído de la NOTA SEMANAL DE INTELIGENCIA COMERCIAL – Julio 2023. ADEX.