



**Programa Maestría en Administración de Agronegocios**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA  
ASOCIACIÓN DE SEGUNDA BASE PARA BANANO ORGÁNICO DE  
EXPORTACIÓN EN EL DISTRITO DE LA MATANZA (REGIÓN  
PIURA)”**

**Plan de Negocio presentado como parte de los requerimientos para optar el  
grado de Maestro en Administración de Agronegocios por:**

**Chávez Bocanegra, Daniel Encarnación**

**Risco Yparraguirre, Áureo Ricardo**

**Lima, 18 de Septiembre de 2015**

**Este plan de negocio se llama:**

**“Plan de negocio para la conformación de una asociación de segunda base para banano orgánico de exportación en el distrito de la Matanza (Región Piura)”.**

**Ha sido aprobado por:**

.....  
**Eduardo McBride Quiroz (Jurado)**

.....  
**Carlos Figueredo Robles (Jurado)**

.....  
**Octavio Chirinos Valdivia (Asesor)**

.....  
**Alejandro Pezúa Tapia (Asesor)**

**Universidad ESAN**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Mi agradecimiento a mi Padre Celestial, por llevarme a lugares mas alla de lo que puedo imaginar, gracias por tus cuidados y la hermosa familia que me rodea, siempre te estaré agradecido.

*Daniel E. Chávez Bocanegra*

A Dios Padre, creador de cuanto existe. Dueño y conocedor de todo. Presencia onnipotente y sempiterna. Amor y misericordia infina. Paz y dicha verdadera.

*Áureo Ricardo Risco Yparraguirre*

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro eterno agradecimiento a la Universidad por habernos brindado la oportunidad de aprender las herramientas necesarias para nuestro desarrollo profesional y, desde la visión de ESAN, poder contribuir con nuestra país en el desarrollo económico y social.

A nuestros maestros, por su valioso aporte en cada lección enseñada.

A nuestros asesores: Octavio Chirinos Valdivia y Alejandro Pezúa Tapia, por su acompañamiento en el desarrollo de este plan de negocios.

*Daniel E. Chávez Bocanegra y Áureo Ricardo Risco Yparraguirre*

A mis amados padres **Santiago y Luisa Rubila** por su confianza y apoyo, por ver en mi un potencial que yo mismo no veía, por inculcarme principios y valores de vida cristianos que ahora he aprendido a valorar como uno de los mayores tesoros del cual me siento agradecido, estas líneas no bastaría decir lo importante que son para mi vida, espero honrar sus vidas con este pequeño logro, los amo mucho.

A mi hermano **Melvin Santiago** por tu paciencia y apoyo, por tu ejemplo de hijo, hermano y profesional han sido mi motivación y ha marcado mi rumbo en muchas etapas de mi vida.

A mi hermana **Luisa Jocabed** por ser parte de mi mundo, tu alegría y vocación profesional me motivan a ser mejor y valorar tu lugar en la familia y en mi vida. Así también a mi cuñada **Lisbeth**, agradecerte por tu apoyo y tu motivación a ser cada día mejor y no desmayar ante las adversidades, eres el complemento de mi hermano y una hermana más en nuestra familia.

*Daniel E. Chávez Bocanegra*

Las gracias eternas a Dios por su amor y bendición.

A mis padres **Ricardo y Esther**, por la vida, el amor y apoyo constante en cada etapa transitada.

A mi esposa **Liz** y mi hija **Grecia** por su amor, comprensión y apoyo.

A mis hermanas **Silvia** y **Vannessa** por crecer y compartir en familia nuestras vidas.

A **Héctor, Daniel, Jimmena y Gabriela**, por ser parte importante de mi vida.

A mis suegros, **Manuel y Meri** por su apoyo y cariño.

A mis cuñados **Manuel y Wagner**, por su acogida.

*Áureo Ricardo Risco Yparraguirre*

## **CURRICULUM VITAE**

### **Daniel E. Chávez Bocanegra**

Ingeniero Agrónomo, egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina, con estudios culminados de maestría en Administración de Agronegocios en la Universidad ESAN, Diplomado en formación y evaluación de proyectos de inversión pública con mención en comercio exterior.

Con experiencia en gestión, monitoreo y evaluación de proyectos, desarrollo y seguimiento de presupuestos de proyectos en gestión pública (formulación de planes estratégicos y operativos), formulación y evaluación de proyectos de inversión pública.

Diseño, implementación y administración de áreas agrícolas agroecológicas – productivas, implementación y manejo del proceso de certificación orgánica de áreas productivas.

Como objetivo fundamental es desarrollarme como un profesional competente, en lograr la mejora de los procesos y objetivos trazados por las instituciones con quienes se trabaja.

## CURRICULUM VITAE

### Áureo Ricardo Risco Yparraguirre

Ingeniero Agrícola, egresado de la Universidad Nacional de Trujillo, con estudios en la maestría de Agronegocios en la Universidad ESAN. Cursos de capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas, Sistemas Integrados de Gestión. Asesoría y participación en cadenas productivas de cultivos agroindustriales de exportación. Consultoría y apoyo en comunidades para el desarrollo rural.

#### **Experiencia profesional:**

- 2014 – 2015      **Gerente de Producción de la empresa** Agraria San Juan S.A., Empresa generada a partir del Proyecto Agrícola en Perú – Cítricos. Producción de mandarinas para exportación en cinco variedades. Proyecto en formulación: Cacao Orgánico en Region San Martín.
- 2010 – 2013      **Jefe del área Agrícola** de la empresa Construcción y Administración S.A. del grupo Hidalgo e Hidalgo, de capitales ecuatorianos. Proyecto Red Vial 6. Jefe del proyecto Agrícola en Perú – Cítricos: Formulación y ejecución del Proyecto. Implementación de fundo piloto en Cañete.
- 2004 – 2010      Empresa DanPer Trujillo SAC, empresa agroindustrial, exportadora. Alcachofas, pimientos, espárragos. Programa de producción con terceros: pequeños agricultores en zonas: Desde Barranca hasta Trujillo. Con empresas Trujillo y Chiclayo. Asesoría en planificación y acompañamiento de la campaña para agroexportación.

## ÍNDICE

| Pág.   |      |
|--|------|
| Pág.   | viii |
| ÍNDICE DE TABLA  | xii  |
| ÍNDICE DE FIGURAS  | xiv  |
| RESUMEN EJECUTIVO  | xv   |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN                                     | 1    |
| 1.1. Antecedentes  | 1    |
| 1.1.1. Asociación de segunda base                            | 2    |
| 1.2. Objetivos   | 2    |
| 1.2.1. Objetivo general                                      | 2    |
| 1.2.2. Objetivos específicos                                 | 3    |
| 1.3. Justificación   | 3    |
| 1.4. Alcances y limitaciones                                 | 5    |
| 1.4.1. Alcances  | 5    |
| 1.4.2. Limitaciones  | 5    |
| 1.5. Metodología   | 6    |
| 1.5.1. Mapa mental   | 6    |
| CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA: EL PRODUCTO Y SU ENTORNO   | 8    |
| 2.1. El banano   | 8    |
| 2.1.1. Origen  | 8    |
| 2.1.2. Taxonomía   | 8    |
| 2.1.3. Variedades  | 8    |
| 2.1.4. Valor nutricional                                     | 9    |
| 2.1.5. Condiciones climáticas                                | 10   |
| 2.2. Proceso de producción del banano                        | 10   |
| 2.3. Asociatividad   | 11   |
| 2.3.1. Modelos de asociatividad en el Perú                   | 11   |
| 2.4. Benchmarking  | 23   |
| 2.4.1. Procitrus   | 23   |
| 2.4.2. Consorcio de productores de fruta CPF                 | 24   |
| 2.4.3. ACOPAGRO  | 26   |
| 2.4.4. AGAP  | 27   |
| 2.4.5. Impedimentos y barreras a superar de la asociatividad | 28   |
| 2.4.6. Conclusiones del Benchmarking                         | 29   |
| CAPÍTULO III. EL MERCADO DE BANANO ORGÁNICO                  | 30   |
| 3.1. Panorama mundial  | 30   |
| 3.1.1. Principales países productores                        | 30   |
| 3.1.2. Demanda – oferta y tendencia mundial                  | 31   |
| 3.1.3. Precios (EE.UU. y Unión Europea)                      | 33   |
| 3.1.4. Exportaciones peruanas de banano orgánico             | 34   |
| 3.2. Definición del mercado objetivo                         | 37   |
| 3.3. Los Mercados destino                                    | 38   |



|  |  |    |
|--|--|----|
| 3.3.1.   | Ubicación geográfica.....  | 38 |
| 3.3.2.   | Consumo y comercialización de frutas fresca. ....                      | 38 |
| 3.3.4.   | Información del Mercado (Tendencias).....                              | 40 |
| 3.3.6.   | Acuerdos bilaterales especiales (Perú – Holanda).....                  | 46 |
| 3.3.7.   | Medidas no arancelarias .....  | 48 |
| CAPITULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL MERCADO. .... |  | 50 |
| 4.1.   | Análisis económico del Perú. ....                                      | 50 |
| 4.2.   | Exportaciones agrícolas del Perú .....                                 | 52 |
| 4.3.   | Factores del éxito agroexportador.....                                 | 53 |
| 4.4.   | Importancia del gremio exportador .....                                | 53 |
| 4.5.   | Desarrollo de la cadena productiva del banano orgánico.....            | 54 |
| 4.6.   | Evolución del proceso productivo.....                                  | 54 |
| 4.7.   | Tipos de Comercialización.....   | 57 |
| 4.8.   | Crecimiento de la oportunidad comercial.....                           | 58 |
| 4.9.   | Los procesos de producción del banano orgánico.....                    | 58 |
| 4.10.  | Características del mercado objetivo (Holanda – EE.UU.).....           | 61 |
| 4.10.1.  | Análisis Social.....   | 61 |
| 4.10.2.  | Análisis económico .....   | 65 |
| 4.10.3.  | Análisis político.....   | 71 |
| 4.10.3.2.  | EE.UU.....   | 73 |
| 4.10.4.  | Análisis tecnológico .....   | 73 |
| 4.11.  | Análisis de la estructura competitiva del mercado objetivo.....        | 75 |
| 4.11.1.  | Competencia.....   | 76 |
| 4.11.2.  | Amenaza de sustitutos .....  | 76 |
| 4.11.3.  | Poder de negociación de los clientes.....                              | 76 |
| 4.11.4.  | Poder negociación de los proveedores .....                             | 76 |
| 4.11.5.  | Las claves del éxito:.....   | 76 |
| 4.11.6.  | Oportunidades y amenazas externas.....                                 | 77 |
| 4.11.7.  | Matriz EFE.....  | 78 |
| CAPITULO V: ANÁLISIS INTERNO .....   |  | 79 |
| 5.1.   | Producción de banano orgánico .....                                    | 79 |
| 5.1.1.   | Perfil de los productores.....   | 79 |
| 5.2.   | Ubicación de los productores .....                                     | 80 |
| 5.3.   | Aporte de las autoridades locales a la cadena del banano orgánico..... | 81 |
| 5.3.1.   | Cadena de valor actual: análisis inicial .....                         | 81 |
| 5.4.   | Análisis interno: fortalezas y debilidades.....                        | 83 |
| 5.4.1.   | Fortalezas .....   | 83 |
| 5.4.2.   | Debilidades.....   | 84 |
| 5.5.   | Matriz EFI .....   | 84 |
| CAPITULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPETITIVO .....                          |  | 85 |
| 6.1.1.   | Estrategias DA .....   | 87 |
| 6.1.2.   | Estrategias FO .....   | 87 |
| 6.1.3.   | Estrategias FA .....   | 87 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| 6.1.4.       | <i>Estrategias DO</i> .....  | 87  |
| <b>6.2.</b>  | <b>Cadena de valor del negocio propuesto</b> .....                             | 88  |
| 6.2.1.       | <i>Sustento de propuesta de asociatividad de segunda base</i> .....            | 88  |
| <b>6.3.</b>  | <b>Visión y Misión</b> .....   | 88  |
| 6.3.1.       | <i>Visión.</i> .....   | 88  |
| 6.3.2.       | <i>Misión:</i> .....   | 89  |
| <b>6.4.</b>  | <b>Impacto social</b> .....  | 89  |
| <b>6.5.</b>  | <b>Ubicación del consorcio en la cadena</b> .....                              | 89  |
| <b>6.6.</b>  | <b>Logística de entrada</b> .....  | 90  |
| <b>6.7.</b>  | <b>Operaciones</b> .....   | 90  |
| <b>6.8.</b>  | <b>Logística de salida</b> .....   | 91  |
| <b>6.9.</b>  | <b>Controles de calidad</b> .....  | 91  |
| <b>6.10.</b> | <b>Trazabilidad</b> .....  | 92  |
|              | Proceso de implementación de la trazabilidad .....                             | 92  |
| <b>6.11.</b> | <b>Descripción de la cadena productiva propuesta del banano orgánico</b> ..... | 92  |
| <b>6.12.</b> | <b>Factores clave de éxito</b> .....   | 94  |
| 6.12.1.      | <i>Estabilidad financiera</i> .....  | 94  |
| 6.12.4.      | <i>Impacto ambiental</i> .....   | 95  |
| 6.12.5.      | <i>Bienestar de los empleados</i> .....  | 95  |
| 6.12.6.      | <i>Innovación</i> .....  | 95  |
|              | <b>CAPITULO VII: PLAN DENEGOCIO</b> .....                                      | 96  |
| <b>7.1.</b>  | <b>Plan de Marketing</b> .....   | 96  |
| 7.1.1.       | <i>Estrategia de Producto</i> .....  | 96  |
| 7.1.2.       | <i>Estrategia de precio</i> .....  | 97  |
| 7.1.3.       | <i>Estrategia de plaza o distribución</i> .....                                | 97  |
| 7.1.4.       | <i>Estrategia de promoción y publicidad</i> .....                              | 97  |
| 7.1.5.       | <i>Políticas de ventas y cobranzas</i> .....                                   | 97  |
| 7.1.6.       | <i>Personal de ventas</i> .....  | 98  |
| 7.1.7.       | <i>Presupuesto de marketing</i> .....  | 98  |
| <b>7.2.</b>  | <b>Plan de operaciones del consorcio</b> .....                                 | 98  |
| 7.2.1.       | <i>Flujo operacional del consorcio.</i> .....                                  | 98  |
| 7.2.2.       | <i>La ubicación estratégica</i> .....  | 99  |
| 7.2.3.       | <i>Plan de comercialización</i> .....  | 99  |
| 7.2.4.       | <i>Proceso operacional</i> .....   | 100 |
| 7.2.5.       | <i>Aseguramiento de producción</i> .....                                       | 101 |
| 7.2.6.       | <i>Estrategia de organización y vínculo con los productores</i> .....          | 101 |
| 7.2.7.       | <i>Cultura organizacional</i> .....  | 107 |
| 7.2.8.       | <i>Plan de Responsabilidad Social</i> .....                                    | 107 |
| <b>7.3.</b>  | <b>Plan de tecnología de información y comunicación.</b> .....                 | 108 |
|              | <b>CAPITULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA</b> .....                    | 110 |
| <b>8.1.</b>  | <b>Supuestos generales</b> .....   | 110 |
| <b>8.2.</b>  | <b>Tasa de descuento (CPPC - WACC)</b> .....                                   | 111 |
| <b>8.3.</b>  | <b>Pronóstico de Producción</b> .....  | 113 |
| <b>8.4.</b>  | <b>Pronóstico de ventas</b> .....  | 114 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>8.5. Inversión</b> .....  | 115 |
| <b>8.6. Estructura de costos proyectados</b> .....   | 117 |
| <b>8.7. Presupuesto de capital y préstamos</b> .....                                       | 119 |
| <b>8.8. Estado de Resultados Proyectado</b> .....  | 120 |
| <b>8.9. Evaluación del flujo de caja</b> .....   | 121 |
| <b>8.10. Análisis de Valor Actual Neto (VAN)</b> .....                                     | 123 |
| <b>8.11. Periodo de recuperación y ratio beneficio/costo</b> .....                         | 124 |
| <b>8.12. Ratio beneficio/costo</b> .....   | 124 |
| <b>8.13. Indicadores</b> .....   | 125 |
| <b>8.14. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en la tasa de descuento.</b><br>126 |     |
| <b>8.15. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el precio del Banano.</b><br>127 |     |
| <b>8.16. Análisis marginal.</b> .....  | 128 |
| <b>8.17. Conclusiones del capítulo.</b> .....  | 129 |
| Conclusiones .....   | 130 |
| <b>ANEXOS:</b> .....   | 131 |

## ÍNDICE DE TABLA

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1.1. Recolección y análisis de datos.....  | 7   |
| Tabla 2.1. Descriptiva de sociedades y asociaciones en el Perú .....                                 | 13  |
| Tabla 2.2. Comparación entre una cooperativa y un consorcio .....                                    | 15  |
| Tabla 2.3. Características generales de una Cooperativa.....   | 17  |
| Tabla 2.4. Comparativo entre asociaciones sin fines de lucro y cooperativas de servicios .....       | 18  |
| Tabla 2.5. Características de tres modelos Asociativos.....  | 19  |
| Tabla 3.1. Principales países exportadores de bananos (TM).....                                      | 31  |
| Tabla 3.2. Principales países importadores de banano (Toneladas) .....                               | 32  |
| Tabla 3. 3 Principales países importadores de banano (Valores).....                                  | 33  |
| Tabla 3.4. Mercado destino de las exportaciones Peruanas de Banano Orgánico .....                    | 35  |
| Tabla 3.5. Las formas de bananos (productos) exportados por Perú.....                                | 36  |
| Tabla 3.6. Países de mercado objetivo.....   | 37  |
| Tabla 3. 7. Importaciones de banano orgánico por Holanda .....                                       | 44  |
| Tabla 3. 8. Importaciones de banano orgánico por EE.UU. ....   | 45  |
| Tabla 3.9. Países Bajos: Preferencias arancelarias para principales productos no tradicionales ..... | 46  |
| Tabla 3.10. Evolución del comercio Perú – EE.UU. ....  | 47  |
| Tabla 3.11. APC Perú-EEUU (Cronograma EE.UU.).....   | 48  |
| Tabla 4.1. Proceso de producción del banano orgánico. ....   | 59  |
| Tabla 4.2. Población de Holanda.....   | 63  |
| Tabla 4.3. Balanza comercial de Holanda .....  | 67  |
| Tabla 4.4. Indicadores de comercio exterior de Holanda .....   | 69  |
| Tabla 4. 5. Principales países asociados al comercio con Holanda.....                                | 69  |
| Tabla 4.6. Importaciones de banano orgánico Por Holanda .....  | 75  |
| Tabla 4. 7. MATRIZ EFE .....   | 78  |
| Tabla 5.1. Resumen de asociaciones distrito de La Matanza - Piura .....                              | 82  |
| Tabla 5. 2. Matriz EFI.....  | 84  |
| Tabla 6.1. Matriz FODA cruzada.....  | 86  |
| Tabla 6.2. Eslabones de Producción.....  | 93  |
| Tabla 6.3. Producción promedio por países competidores .....   | 94  |
| Tabla 7.1. Monto asignado al consorcio para Ferias .....   | 98  |
| Tabla 7. 2. Estructura organizativa del consorcio .....  | 104 |
| Tabla 7. 3. Personal y sueldos .....   | 106 |
| Tabla 8. 1. Cálculo del costo promedio ponderado de capital (CPPC - WACC).....                       | 112 |
| Tabla 8. 2. Presupuesto de producción (sin Consorcio) (volúmenes) .....                              | 113 |
| Tabla 8. 3. Presupuesto de producción (con Consorcio) .....  | 113 |
| Tabla 8.4. Precios de venta “ExWork” (sin consorcio) .....   | 114 |
| Tabla 8. 5. Precios de venta “FOB” (con consorcio).....  | 114 |
| Tabla 8.6. Proyección de ventas (sin consorcio).....   | 115 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 8.7. Proyección de ventas (con consorcio).....   | 115 |
| Tabla 8.8. Proyección de inversiones. ....   | 116 |
| Tabla 8. 9. Proyección de inversiones para el consorcio .....  | 117 |
| Tabla 8. 10. Costos de mantenimiento maquinaria, equipo y cultivo .....  | 117 |
| Tabla 8.11. Costos operativos del Consorcio.....   | 118 |
| Tabla 8. 12. Cronograma de pagos (sin consorcio) .....   | 119 |
| Tabla 8.13. Cronograma de pagos (con consorcio).....   | 120 |
| Tabla 8.14. Estado de resultados (sin Consorcio) .....   | 121 |
| Tabla 8.15. Estado de resultados (con Consorcio) .....   | 121 |
| Tabla 8.16. Flujo de caja proyectado (sin consorcio).....  | 122 |
| Tabla 8.17. Flujo de caja proyectado (con consorcio).....  | 122 |
| Tabla 8.18. Indicadores TIR y VAN (sin consorcio) .....  | 123 |
| Tabla 8. 19. Indicadores TIR y VAN (con consorcio) .....   | 123 |
| Tabla 8.20. Período de recupero de la inversión (sin consorcio) .....  | 124 |
| Tabla 8.21.Período de recupero de la inversión (con consorcio) .....   | 124 |
| Tabla 8. 22. Ratio beneficio – costo (sin consorcio) .....   | 125 |
| Tabla 8. 23. Ratio beneficio – costo (con consorcio) .....   | 125 |
| Tabla 8. 24. Indicadores con sin consorcio .....   | 125 |
| Tabla 8. 25. Indicadores con consorcio .....   | 125 |
| Tabla 8. 26. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en CPPC y Ta (sin consorcio).....                             | 126 |
| Tabla 8. 27. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en CPPC y Ta (con consorcio).....                             | 126 |
| Tabla 8. 28. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el precio Ex Work del banano orgánico (sin consorcio)..... | 127 |
| Tabla 8. 29. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el precio FOB del banano orgánico (con consorcio).....     | 127 |
| Tabla 8. 30. Análisis de flujo de caja marginal. ....  | 128 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. 1. Ubicación geográfica del distrito de La Matanza – provincia de Morropón de la región Piura..... | 2  |
| Figura 1.2. Mapa mental de investigación .....   | 6  |
| Figura 2.1. Cadena productiva del banano orgánico .....  | 10 |
| Figura 2.2. Fases para establecer una Red Empresarial.....   | 20 |
| Figura 3.1. Históricos de los precios Mayoristas/Kg Para EE.UU. y Unión Europea                              | 34 |
| Figura 3. 2 Cadena de suministro de EEUU .....   | 42 |
| Figura 3.3. Etiqueta de Comercialización Orgánica en el Unión Europea y EEUU ....                            | 49 |
| Figura 4.1. Balanza comercial de Holanda .....   | 68 |
| Figura 6.1. Proceso de Exportación.....  | 93 |

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio evalúa la producción y venta de banano orgánico, de siete planes de negocio en el distrito de La Matanza, provincia de Morropón, Región Piura. Estos planes se dan en el contexto de la gestión de la municipalidad, del mismo distrito, con la Universidad ESAN, y con la opción de ser financiadas por AGROIDEAS.

El Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS del Ministerio de Agricultura, constituye un reconocimiento a la asociatividad y formalidad de los emprendedores en el campo. Y dentro de este programa se ha aprovechado en realizar los estudios correspondientes y elaborar los planes de negocio que son requisitos básicos para acceder al programa.

El banano orgánico representa para la región Piura y, en especial para los pequeños productores, una oportunidad para acceder a mercados especiales como es el del banano orgánico para la exportación.

El desarrollo y posicionamiento de este preciado producto, obedece a las ventajas que ofrecen la conjugación de agua, suelo, condiciones climáticas y la poca incidencia de plagas que permite al pequeño productor, adoptar la tecnología de producción de banano orgánico y acceder al mercado, beneficiándose del sistema de precios e incentivos.

El mercado especial de productos orgánicos y de precio justo, está debidamente regulado y permite que el pequeño agricultor pueda llegar a convertirse en exportador de estos productos.

Los beneficios económicos que alcanzan, no solamente se da por la parte económica, sino también, incluye una serie de requisitos que le permite crecer como personas y en comunidad.

Los distintos planes de negocio evaluados presentan dentro de su estrategia de venta y comercialización, la oportunidad de vender su producción en términos Ex Works; pero no en forma conjunta, si no individualmente. Esta decisión influye directamente en la rentabilidad, al ofrecer bajos volúmenes.

La asociatividad y la consolidación de toda la producción de las siete asociaciones, permitiría obtener ventajas en la comercialización. Por lo que se sugiere asociarse y comercializar en conjunto la oferta.

Dada las condiciones particulares de cada asociación, se determinó elegir un modelo de asociación que permita comercializar y gestionar la sostenibilidad de la actividad comercial.

La propuesta es, formar una asociación de segunda base. Para este caso, conformar un consorcio y, a partir de la realidad de cada una, establecer una política de calidad y de estandarización de procesos productivos para todas las asociaciones.

Un representante de cada asociación formará la alta dirección y se contratará un gerente general que lidere todo el proceso de organización, comercialización y de gestión.

En la evaluación económica financiera se evaluará la producción y comercialización con consorcio y sin consorcio. Siendo positivos los resultados, lo que hace viable la implementación del proyecto, al ser el valor neto mayor a cero y la tasa interna mayor a cero.

Con ello se mostrará el alcance que puede alcázar, al tener un amplio margen para exportar y ser potencia en el mercado internacional, operando en un escenario optimista.



## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

En el Perú, la producción y la exportación de banano orgánico es una actividad que surge a finales de los años noventa. La zona por excelencia es en el norte del país, específicamente en las regiones de Tumbes, Piura y Lambayeque. La principal zona de producción de banano orgánico en la región Piura, se ha desarrollado principalmente en el valle del Chira con mucho éxito. Esto ha motivado que los valles colindantes hagan su transición al cultivo de banano orgánico buscando emular dicho éxito.

La demanda del mercado internacional por productos orgánicos está en aumento, estos productos brindan excelentes oportunidades para impulsar el crecimiento de los productores de banano orgánico del distrito de La Matanza de la región de Piura, y ayudarlos a fortalecer su presencia como productores-exportadores directos. En la actualidad se han conformado varias asociaciones de productores de banano orgánico, para poder ser partícipe de esta actividad productiva de exportación. Aprovechando estas asociaciones primarias, podemos llegar a conformar una asociación de segunda base, y así obtener un proceso de gestión más amplio donde pueda mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Los productores agrícolas del distrito de La Matanza, en el departamento de Piura, no ajenos a esta tendencia de cultivo, vieron una oportunidad para mejorar sus ingresos económicos, dado que por las características agroclimáticas de su zona, les permite producir banano a bajos costos y de forma orgánica.

Como asociaciones productoras, enfrentan problemas de orden estructural y de gestión que dificultan el crecimiento de la cadena productiva de estas asociaciones. Se plantea como alternativa la conformación de un solo núcleo o asociación de segunda base que consolide a las siete asociaciones con un fin exportador en la zona del distrito de La Matanza en la región Piura.

### ***1.1.1. Asociación de segunda base***

Para la presente tesis, entiéndase asociatividad de segunda base como la conformación o reunión de un conjunto de asociaciones (Sociedades anónimas, Cooperativas, etc.) con carácter legal, con el fin de obtener un beneficio directamente a las asociaciones agrupadas (Asociación de segunda base).

**Figura 1. Ubicación geográfica del distrito de La Matanza – provincia de Morropón de la región Piura**



**Fuente: Google Maps**

## **1.2. Objetivos**

Para la elaboración del Plan de Negocios se han considerado los siguientes objetivos:

### ***1.2.1. Objetivo general***

Evaluar la viabilidad económica y financiera de la conformación de una asociación de segunda base de los productores de banano orgánico del distrito de La Matanza en la región de Piura, para determinar las ventajas competitivas como asociación individual y en asociación de segunda base.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Hacer un estudio y análisis profundo de la situación actual de las asociaciones para determinar su problemática
- Elaborar el flujo económico y financiero del Plan de Negocios propuesto con el fin de evaluar sus niveles de generación de valor y rentabilidad de las asociaciones participantes.
- Elaborar una metodología que considere los factores críticos para el éxito de la cadena productiva del banano orgánico en el distrito de La Matanza en el departamento de Piura.
- Hacer un estudio y análisis profundo de la situación actual de las asociaciones para determinar su problemática
- Elaborar el flujo económico y financiero del plan de negocios propuesto con el fin de evaluar sus niveles de generación de valor y rentabilidad de las asociaciones participantes.
- Elaborar una metodología que considere los factores críticos para el éxito de la cadena productiva del banano orgánico en el distrito de La Matanza en el departamento de Piura.
- Desarrollar un modelo de asociatividad de segunda base en banano orgánico en el distrito de La Matanza.
- Definir el modelo gerencial para la asociación de segunda base del banano orgánico del distrito de La Matanza.
- Optimizar y estandarizar los procesos en cada uno de los eslabones de la cadena productiva de cada asociación que participa, y así reducir las pérdidas por descarte y obtener más ganancias.

### **1.3. Justificación**

Los productores de banano orgánico del distrito de La Matanza en la región de Piura tienen en la actualidad un conjunto de deficiencias que influyen directamente en el crecimiento y sostenibilidad de la producción y exportación del Banano orgánico, debido al modelo con el cual se rigen. Si bien se ha mejorado en una primera etapa a nivel de organización primaria o de primera base, donde pequeños productores se reunieron y se establecieron como asociaciones, según las áreas de influencia de cada

una de las asociaciones, en la cadena productiva del distrito de La Matanza, no se asegura su sostenibilidad en el tiempo.

La visión de los actores de la cadena del banano orgánico del distrito de La Matanza, sumado a la preocupación de las autoridades locales por mejorar las condiciones de los actores directos e indirectos de esta actividad productiva que tiende a afectar a la comunidad, a través de la municipalidad distrital de La Matanza se ha gestionado con el proyecto AGROIDEAS y la universidad ESAN, planes de negocio que recogen la información de cada una de las asociaciones instaladas en la zona. A través del diplomado dictado por ESAN, se elaboraron siete planes de negocio en el distrito de La Matanza, que serán beneficiadas a través de AGROIDEAS. Los perfiles de cada asociación fueron desarrollados por formuladores que conocen la realidad de la producción y comercialización de banano orgánico en el distrito, facilitando así una información primaria verídica.

De la realidad encontrada se propone un modelo gerencial y organizacional para unir a las siete asociaciones de banano orgánico (asociaciones de primera base) que serán financiadas por AGROIDEAS en el distrito de La Matanza. Esto es un trabajo en conjunto con diferentes actores, como el gobierno local y regional, AGROIDEAS, MINAG Y las propias asociaciones. Un ejemplo que si funciona en las asociaciones de segunda base (conjunto de asociaciones de primera base) es CEPIBO; pero si bien es cierto está creciendo, aún está tratando de ordenarse y organizarse en una asociación más dinámica y con mayor empoderamiento.

Este modelo es replicable a nivel nacional porque muchas asociaciones que trabajan el mismo producto serán financiadas por AGROIDEAS y tienen la oportunidad de hacer oferta consolidada, mejorar su comercialización, fortificar su comunidad en búsqueda de mejorar la economía y desarrollo social de los campesinos.

Como estudiantes de la maestría de Agronegocios, se ha encontrado la oportunidad para proponer una alternativa de asociatividad de segunda base que mejore la cadena productiva del banano orgánico en el distrito de La Matanza, teniendo como fin que esta alternativa tenga un alto impacto económico social en la cadena productiva del banano orgánico del distrito de La Matanza en la región Piura.

## **1.4. Alcances y limitaciones**

### ***1.4.1. Alcances***

En el entorno del Distrito de La Matanza, en la región de Piura, al norte del país, la producción del banano orgánico de exportación tiene retos importantes para la consolidación como productores exportadores competitivos. Es sabido que las economías locales mejoran con el crecimiento y desarrollo de la agricultura, y más aún cuando esta se dirige a la exportación. Dada la importancia de esta actividad comercial en la vida de los pequeños productores del distrito de La Matanza, en las mejoras de las condiciones de vida, La Municipalidad Distrital de La Matanza, en Piura y algunas de las asociaciones productoras de banano orgánico para exportación han expresado su apoyo en la elaboración del plan de negocio, brindándonos la información que se requiera.

Este plan de negocio se fundamenta en la conformación de una Asociación de Segunda Base, en donde asociaciones existentes y en conformación, suman esfuerzos y mediante el logro de objetivos comunes, desarrollan actividades económicas teniendo como producto principal, el banano orgánico. Pero esta actividad económica parte de un modelo de asociatividad denominado contratos de colaboración empresarial. La función principal de esta asociación de segunda base es la comercialización de la producción de las siete asociaciones base, asumiendo la modalidad de consorcio.

### ***1.4.2. Limitaciones***

Limitado acceso a información primaria sobre manejo de comercialización, pudiendo solo recolectar información de fuentes secundarias y algunos expertos externos sobre la cadena productiva del banano orgánico. En la Tabla 3.12., se muestra que las exportaciones peruanas de banano son de producción convencional.

## 1.5. Metodología

### 1.5.1. Mapa mental

Figura 1.2. Mapa mental de investigación



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

#### 1.5.1.1. Métodos para la recolección de datos

##### 1.5.1.1.1. Fuentes primarias

Se considera conversaciones con el alcalde del distrito de La Matanza, algunos asociados y los planes de negocios de colectado por el proyecto AGROIDEAS.

Se mantuvo una conversación con el alcalde del distrito de La Matanza (Nelson Mío), donde mostró su inquietud e interés en el desarrollo de los planes de negocios realizados por ESAN y la municipalidad financiado por el programa AGROIDEAS.

### 1.5.1.1.2. Fuentes secundarias

**Tabla 1.1. Recolección y análisis de datos**

| TIPO DE ANÁLISIS                    | TÉCNICAS DE ANÁLISIS   | INTERPRETACIÓN DE ANÁLISIS   |
|-------------------------------------|--|--|
| Identificación del problema crítico | Análisis de la gestión de las asociaciones de primera base en el distrito de La Matanza.   | ¿Cuál es el principal problema crítico?<br>¿Cuáles son los causantes del problema crítico?                                   |
| Análisis de mercado cualitativo     | Testimonios de entrevistados, focus groups y observación a los participantes. Método de pesos ponderados.  | ¿Cómo se comporta el consumidor?<br>¿Cómo es el proceso de compra de las empresas?   |
|                                     | Gráficas de resultados del estudio.  | ¿Cómo, cuánto, cuándo, dónde y por qué consumen?   |
| Análisis externo                    | Estadísticas de mercado. Cinco fuerzas de Porter. Teoría SEPTE. Diamante de Competitividad.  | ¿Cómo es el entorno de la empresa?<br>¿Cómo influyen los factores externos en el comportamiento del mercado y de la empresa? |
| Análisis interno                    | Análisis y evaluación de la Asociación   | ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades?  |
| Análisis estratégico                | Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz FODA Cruzada  | ¿Cuál es la estrategia competitiva más conveniente para la empresa?  |
| Marketing estratégico               | Teorías sobre Estrategias según ventajas competitivas, según competencia, según crecimiento de la empresa, según forma de introducir al mercado. | ¿Cómo la empresa competirá en el mercado objetivo?   |
| Marketing mix                       | Teorías de marketing mix   |  |
| Operaciones                         | Teorías de Administración de la Producción u Operaciones   |  |
| Organización y RRHH                 | Liderazgo. Desarrollo de capacidades. Teoría de las jerarquías.  |  |
| TIC                                 | Sistemas de Información Empresarial.   | ¿Cuál es la demanda actual? ¿Cuál es el precio en el mercado destino?  |
| Evaluación económica y financiera   | Método de flujo de caja descontado. VAN. TIR. Evaluación de riesgo   |  |

**Fuente y Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

## **CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA: EL PRODUCTO Y SU ENTORNO.**

### **2.1. El banano**

#### **2.1.1. Origen**

El banano (*Musa paradisiaca*) es una de las frutas más populares del mundo, el banano no es un árbol sino una hierba alta que crece hasta 15 metros. Se cree que existen casi 1000 variedades de banano en el mundo. La acción humana sobre esta planta la han convertido en la versión comestible. El banano más popular, es la variedad conocida como Cavendish, que se produce para los mercados de exportación.

El Banano, es un frutal cuyo origen se considera del Sureste Asiático, incluyendo el Norte de la India, Burma, Camboya y parte de la China sur, así como las Islas mayores de Sumatra, Java, Borneo, las Filipinas y Taiwán.

Al África fue llevado desde la India, a través de Arabia, y luego rumbo al sur, atravesando Etiopia hasta el norte de Uganda aproximadamente en el año 1,300 D.C. El plátano fue llevado a las Islas Canarias por los portugueses después de 1,402 y de ahí paso al Nuevo Mundo, iniciándose en 1,516 una serie de introducciones de este cultivo según tropic fruits trading.

#### **2.1.2. Taxonomía.**

Los bananos son plantas herbáceas con pseudotallos aéreos que se originan de cormos carnosos, en los cuales se desarrollan numerosas yemas laterales conocidos como “hijuelos” o "hijos”. En cuanto a las hojas tienen una distribución helicoidal (filo taxia espiral) y las bases foliares circundan el tallo verdadero (o cormo) dando origen al pseudotallo. La inflorescencia es terminal y crece a través del centro del pseudotallo hasta alcanzar la superficie.

#### **2.1.3. Variedades**

Las variedades actuales son el resultado del cruzamiento de las primeras plantas originarias del Asia, las especies musa balbiciana y musa acuminata, las cuales contenían semillas, las actuales variedades no tienen semilla viable El Plátano y/o



Banana no es un árbol, sino una megaforbia, una hierba gigante. Como las demás especies de Musa, carece de verdadero tronco. En su lugar, posee vainas foliares que se desarrollan formando estructuras llamadas pseudotallos, similares a fustes verticales de hasta 30 cm de diámetro basal que no son leñosos, y alcanzan los 7 m de altura.

El comercio internacional de banano se basa principalmente en la exportación de bananos del tipo Cavendish. La Variedad Cavendish sustituyó al banano de la variedad Gros Michel en el comercio internacional debido a su resistencia a la enfermedad de Panamá y a su mayor productividad (hasta 60 toneladas por hectárea en plantaciones modernas). Los bananos Cavendish destinados a los mercados de exportación se producen hoy día en todo el mundo, tanto en pequeñas explotaciones como en grandes plantaciones de miles de hectáreas, según Trópicos 2015.

#### ***2.1.4. Valor nutricional***

El valor Nutricional, es importante señalar su valor nutricional alto en vitaminas A y C, fósforo y potasio, aunque contiene en pequeñas cantidades otros minerales y vitaminas, su valor calórico es alto.

#### **CONTENIDO NUTRICIONAL**

|               |                           |
|---------------|---------------------------|
| Ración        | 1 banano orgánico de 100g |
| Calorías      | 110g                      |
| Proteínas     | 1g                        |
| Azúcares      | 21g                       |
| Fibra         | 4g                        |
| Carbohidratos | 29g                       |
| Sodio         | 0mg                       |
| Colesterol    | 0mg                       |
| Grasa         | 0mg                       |

**Fuente: EMABANANORSAC**

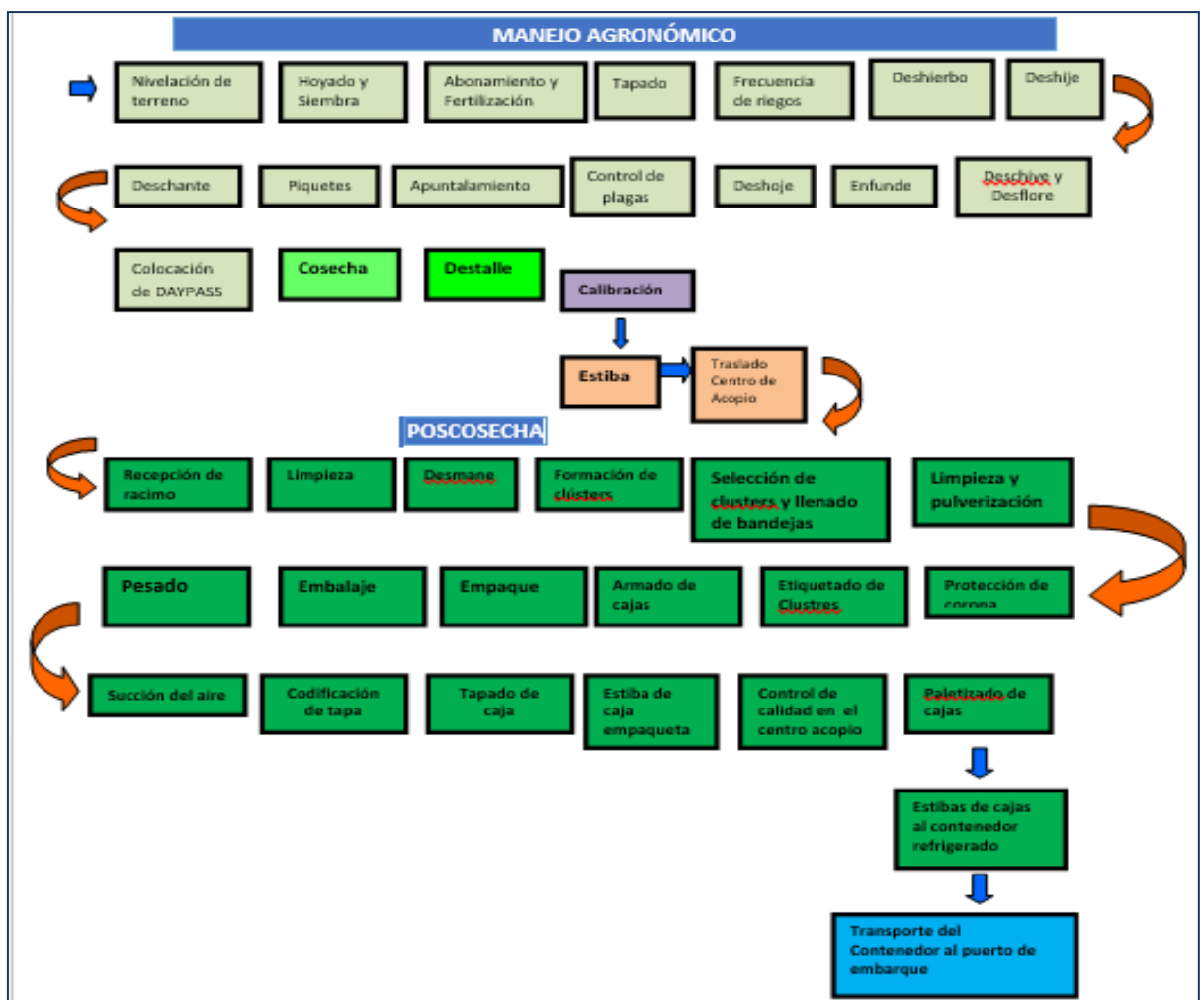
### 2.1.5. Condiciones climáticas.

Las condiciones climáticas adecuadas para el cultivo se ubican entre una latitud de 30° norte y 30° sur del Ecuador, pero los óptimos se dan de 0° a 15°. Altitud, desde el nivel del mar hasta 300 metros con buena precipitación, temperatura y suelo, las zonas comprendidas entre los 0 y 300 metros sobre el nivel del mar son adecuados para el cultivo. Sin embargo, el plátano se adapta a alturas hasta de 2,200 metros sobre el nivel del mar, considerando que las variaciones de altitud hacia arriba prolongan el ciclo biológico, segunda datos obtenidos por Trópico, 2015

América Latina lidera la economía mundial del banano no sólo por su proporción del comercio mundial, sino también por su mayor capacidad de respuesta ante las condiciones cambiantes del mercado en comparación con otras regiones.

## 2.2. Proceso de producción del banano

Figura 2.1. Cadena productiva del banano orgánico



## **2.3. Asociatividad**

### **2.3.1. Modelos de asociatividad en el Perú**

Los pequeños productores de banano orgánico individualmente están limitados en recursos y capacidades, lo que les impide posicionarse competitivamente en el mercado; pero asociándose pueden obtener una serie de beneficios que los ayudan a lograr tal cometido como:

- Mejora en el precio de sus productos
- Abaratamiento de los costos de los insumos
- Mejora en su capacidad de responder a los cambios de la demanda
- Intercambio de conocimientos y experiencias que sirven en la gestión estratégica
- Aceleran su proceso de aprendizaje empresarial
- Facilidades para poner en marcha nuevos emprendimientos productivos, entre otros.

El Estado Peruano reconoce formas de asociatividad aplicables al desarrollo de la competitividad de la agricultura en el Perú (Asociaciones, Cooperativas, Consorcios, etc.). Todas estas formas de asociatividad buscan una mejora económica de sus integrantes y pretenden reducir la curva de aprendizaje, y minimizar los riesgos. Cada una de estas formas asociativas tiene un marco legal y tributario, inherente a su propósito y existencia.

Tiene las siguientes características:

- Su incorporación es voluntaria.
- No excluye a ninguna empresa.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas.
- Puede adoptar distintas modalidades.

Entonces podemos decir que los beneficios de asociarse son:

- Crecimiento del poder de negociación
- Solución de problemas comunes
- Fortalecimiento de las pequeñas organizaciones
- Reducción de costos en compras y ventas por mayor volumen
- Capacitación y mejora de todos los asociados
- Acceso a financiamiento
- Identidad empresarial

### **2.3.1.1. Asociación de productores sin fines de lucro**

Es una organización de productores sin fines de lucro, que se constituye con la finalidad de realizar actividades principalmente sociales y culturales, aunque pueden realizar actividades económicas y comerciales si sus estatutos las consideran, pero que en sus excedentes lucrativos obtenidos no puede haber distribución de utilidades a los asociados, es decir; se debe reinvertir en beneficio de la misma asociación.

Las asociaciones están contempladas en el Título II del Código Civil, Decreto Legislativo 295 de 1984 y se rigen por las normas básicas en él establecidas y en sus modificaciones posteriores, debiendo tener las siguientes características:

- Contar con un Estatuto en el cual quedan definidos sus objetivos.
- No persiguen fines de lucro.
- Se forman libremente por decisión de los interesados con igualdad de derechos y obligaciones para todos.
- Sus órganos básicos de gobierno son la Asamblea General y la Junta Directiva, que maneja la organización de conformidad con las atribuciones establecidas en el Estatuto.
- Pueden contar con una Gerencia bajo las órdenes de la Junta Directiva.

En la Tabla 2.1. Se puede ver la diferencia de la asociación civil sin fines de lucro con los demás tipos de sociedades.

**Tabla 2.1. Descriptiva de sociedades y asociaciones en el Perú**

|                                     | <b>Sociedad Anónima Ordinaria</b>               | <b>Sociedad Anónima Cerrada</b>                 | <b>Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada</b> | <b>Asociación Civil sin fines de Lucro</b>          |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Distribución excedentes</b>      | Se distribuye dividendos (finalidad lucrativa)  | Se distribuye dividendos (finalidad lucrativa)  | Se distribuye dividendos (finalidad lucrativa)        | No se distribuye excedentes                         |
| <b>Número de Socios / Asociados</b> | Entre 21 y 750 socios                           | Entre 2 y 20 socios                             | Entre 2 y 20 socios                                   | Ilimitado (Salvo disposición contraria de estatuto) |
| <b>Plazo</b>                        | Generalmente indefinido (puede ser determinado) | Generalmente indefinido (puede ser determinado) |   |   |
| <b>Órganos</b>                      | * Junta General                                 | * Junta General                                 | * Junta General                                       | * Asamblea General                                  |
|                                     | * Directorio                                    | * Gerente                                       | * Gerente   | * Consejo Directivo                                 |
|                                     | * Gerente                                       | * Directorio (optativo)                         | * Directorio (optativo)                               |   |
| <b>Cuentas patrimoniales</b>        | * Capital Social                                | * Capital Social                                | * Capital Social                                      | Fondo Patrimonial                                   |
|                                     | * Reserva Legal                                 | * Reserva Legal                                 | * Reserva Legal                                       |   |
|                                     | * Resultados Acumulados                         | * Resultados Acumulados                         | * Resultados Acumulados                               |   |

**Fuente: Morales A, Torres C. et al. Alternativas jurídicas para la asociatividad y su impacto fiscal**

### **2.3.1.2. Consorcio de productores**

El consorcio es un contrato asociativo por medio del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio, con el objetivo de obtener un beneficio económico, manteniendo cada una su autonomía.

La micro y pequeña empresa normalmente suele tener grandes dificultades para entrar en mercados externos, ya que siempre se encuentran limitantes como son los volúmenes de producción, la calidad de producto, el conocimiento de mercado, la capacidad económica y el poder de negociación.

El contrato de consorcio se encuentra regulado en la Ley 26887 denominada “Ley General de Sociedades”, en los artículos 438, 439, 445, 446, 447 y 448. cumplen con

lo establecido por el último párrafo del artículo 14 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta celebrados con el fin de brindar entre sus consorciados, toda clase de servicios, tales como servicios de abastecimiento, transformación y distribución.

Los consorcios son una alternativa importante para el ingreso a mercados internacionales, sino que además pueden implicar beneficios adicionales importantes

Hay dos tipos de consorcios:

- Varias empresas deciden crear una nueva, con razón social, que se encargara de exportar la producción de los asociados.
- Varias empresas se unen, pero mantienen su independencia, forman así una gerencia comercial común.

#### **Características:**

- Cada empresa que participa en la formación del consorcio mantiene su autonomía.
- Permite hacer negocios conjuntos.
- Permite trabajar con empresas formales con RUC.
- Se puede trabajar en cualquiera de los Regímenes Tributarios (RUS, RER o RG).
- El consorcio es dirigido por todos los integrantes a través del comité de gestión.

#### **Ventajas:**

- En el consorcio se puede aprovechar las economías de escala, mayor volumen a menores costos unitarios.
- Tiene mayor poder de negociación, El mayor poder de negociación se da frente a los clientes, a proveedores, a las empresas de servicios.
- La complementación de capacidades, porque se suman y se potencian las fortalezas.
- El consorcio da mayores garantías, que permite mayor participaron en el mercado donde se está actuando, la posibilidad de ampliación de mercados, y ampliación de la oferta exportable.

- Permite también reducción en la compra de insumos, acceso a servicios, mayor apalancamiento financiero, la posibilidad de desarrollar una marca propia.

**Tabla 2.2. Comparación entre una cooperativa y un consorcio**

| <b>Diferencias entre cooperativa y consorcio sin contabilidad independiente</b>  |  |
|--|--|
| <b>COOPERATIVA</b>   | <b>CONSORCIO SIN CONTABILIDAD INDEPENDIENTE</b>  |
| Se construye por escritura pública y se inscribe en RRPP   | Se celebra un Contrato de Consorcio.   |
| Requiere por lo menos de 11 integrantes.   | Requiere por lo menos de 2 integrantes.  |
| Estructura más compleja, pues es obligatorio la formación de 5 órganos... pero vida más activa.  | Su estructura es flexible no requiere mayores formalidades. Se suele pactar la existencia de un comité.      |
| Tributación conjunta e individual... más compleja... más ordenada.   | Tributación individual... bastante sencilla.   |
| Los resultados provenientes de operaciones con terceros no podrán ser distribuidos entre los socios, pasan a formar parte de la reserva Corporativa. | La totalidad de los resultados pueden ser atribuibles.   |
| Su duración es ilimitada.  | Para efectos tributarios el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años. |

**Fuente: Asesora Andina, Estudio Torres y Torres Lara, PPT: Implicancias Tributarias de otras modalidades asociativas para grupos reducidos de productores y consorcios.**

### **2.3.1.3. Cooperativas**

La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial; en donde todos “cooperan” para beneficiarse de forma directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones. Según (Ministerio de la Producción)

Las Cooperativas de Servicios para la Producción Agraria: Tipo de Cooperativa perteneciente a la modalidad de usuarios que integra como socios a productores agrarios con el fin de brindarles, sin fines de lucro, toda clase de servicios, tales como servicios de abastecimiento, transformación, distribución.

Las cooperativas se encuentran reguladas por una Ley especial denominada “Ley General de Cooperativas” aprobada por el D.L.085-1981. Se rigen por lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, DS N° 074-90-TR y las modificaciones parciales realizadas a la fecha, debiendo tener las siguientes características:

- Se les permite hacer gestiones de negocios por cuenta de sus socios, aunque las ventas se realizan individualmente por aquéllos, que deben tributar al estado por sus ganancias netas. (le diferencia de las asociaciones)
- Su órgano directivo es la Asamblea General, existiendo un Consejo de Administración, de Vigilancia, de Educación y un Comité Electoral.
- Bajo los Consejos citados debe existir una Gerencia.
- Todos los socios tienen igualdad de derechos y obligaciones, pero deben realizar un aporte para fines de educación por un monto que fija la Asamblea.

Las principales características de las cooperativas son las siguientes:

- Número de integrantes es ilimitado.
- Predomina la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin considerar sus aportes.
- El ingreso de un socio es voluntario, así como su retiro.
- El capital social puede ser en: dinero, bienes muebles, bienes inmuebles y servicios.
- La reserva es una cuenta del patrimonio que le permite a la cooperativa cubrir pérdidas o cualquier contingencia imprevista.

Cabe resaltar que dentro ley “general de cooperativas” se reconoce 2 modalidades por su estructura social:

#### **2.3.1.3.1. Cooperativa de usuarios:**

El objetivo principal es ser fuente de servicios para sus socios, así tenemos, por ejemplo:

- Servicio de compras conjuntas.
- Servicio de Comercialización.



- Servicios educativos, etc.

### 2.3.1.3.2. Cooperativas de trabajadores:

Su objetivo es ser fuente de trabajo para sus socios, así los socios se integra para hacer un trabajo en común.

Hay que indicar que nos es posible que una misma cooperativa sea de usuarios y a la vez de trabajadores.

**Tabla 2.3. Características generales de una Cooperativa**

|                                     | Cooperativa                                     |
|-------------------------------------|---|
| <b>Distribución excedentes</b>      | Se distribuye excedentes entre todos los socios |
| <b>Número de Socios / Asociados</b> | Ilimitado                                       |
| <b>Plazo</b>                        | Indefinido                                      |
| <b>Órganos</b>                      | * Asamblea General                              |
|                                     | * Consejo de Administración                     |
|                                     | * Comité electoral                              |
|                                     | * Comité de Educación                           |
|                                     | * Gerente                                       |
| <b>Cuentas patrimoniales</b>        | * Capital Social                                |
|                                     | * Reserva Legal                                 |
|                                     | * Resultados Acumulados                         |

Fuente: Morales A, Torres C. et al. Alternativas jurídicas para la asociatividad y su impacto fiscal.

Quiénes integran o son socios de las cooperativas:

- Personas Naturales
- Cooperativas
- Comunidades Campesinas
- Entidades del Sector Público
- Personas Jurídicas sin fines de lucro.
- Personas Jurídicas con fines de lucro que califiquen como pequeña empresa.

**Tabla 2.4. Comparativo entre asociaciones sin fines de lucro y cooperativas de servicios**

|                           | <b>ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO</b>  | <b>COOPERATIVA DE SERVICIOS</b>   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Base Legal</b>         | Código Civil  | Ley General de Cooperativas.  |
| <b>Objeto</b>             | Realiza una actividad en común (no necesariamente empresarial, sin fines de lucro.                          | Realiza una actividad empresarial sin fines de lucro.   |
| <b>Régimen económico</b>  | * Aportes efectuados por los asociados no se devuelven.   | * Aportes efectuados por los socios se devuelven.   |
|                           | * Los Asociados no pueden participar directamente en las utilidades.  | * Los resultados obtenidos por la cooperativa por operaciones con sus socios, se distribuyen. |
|                           | * Patrimonio es irrepartible  | * Solo la reserva Cooperativa es irrepartible.  |
| <b>Régimen Tributario</b> | Solo exonerada del impuesto a la Renta algunas asociaciones (menos las dedicadas a actividades comerciales) | Inefecta al Impuesto a la Renta por los ingresos que provengan de operaciones con sus socios. |

**Fuente: Morales A, Torres C. et al. Alternativas jurídicas para la asociatividad y su impacto fiscal**

#### **2.3.1.3.3. Ventajas de las cooperativas**

- Mayor poder de negociación en la compra de insumos como en la venta de productos.
- Los bienes aportados a la cooperativa se mantiene en propiedad y posición de las MYPE.
- En el caso de existir excedentes la cooperativa restituye ese exceso en función a las operaciones realizadas.
- En el caso de existir una deuda la cooperativa se hará cargo con su patrimonio.
- La tributación se mantendrá como cuando las MYPE operan de manera directa.
- Mayor y mejor aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

#### **2.3.1.3.4. Desventajas de las cooperativas**

- Por lo general alta rotación dirigenal, dificultando el logro de los objetivos a mediano y largo plazo.
- Tiende a caer en el caudillismo.
- Dificultad para tomar acuerdos unánimes.
- Poca apertura para relacionarse con no asociados.
- No hay reparto de utilidades directamente a los asociados.
- Baja capacidad de gestión empresarial.

**Tabla N° 2.5. Características de tres modelos Asociativos**

| ASOCIACION   | COOPERATIVA   | CONSORCIO  |
|--|---|--|
| Se encuentra regulada en el Código Civil   | Se encuentra regulada por una ley especial denominada: "Ley General de Cooperativas"  | Se encuentra regulada en la Ley 26887 denominada "Ley General de Sociedades"   |
| Se constituye por EP y se Inscribe en RRPP   | Se constituye por EP y se inscribe en RRPP  | Se celebra un contrato y se eleva a la SUNAT   |
| No se requiere un capital mínimo para constituir la asociación                                   | La ley no establece un capital mínimo para constituir una cooperativa   | La norma no establece un el capital para formar un consorcio   |
| Se requiere por lo menos 3 integrantes   | Se requiere por lo menos 11 integrantes   | Se requiere por lo menos 2 integrantes   |
| A los integrantes se les denomina asociados  | A los integrantes se les denomina socios  | A los integrantes se les denomina consorciados o participantes   |
| La tributación es individual   | La tributación conjunta e individual  | La tributación individual es bastante sencilla   |
| Las utilidades generadas no podrán ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados | Permite a sus socios obtener insumos al costo y/o lograr el mejor precio posible por sus productos, es decir no genera ganancias la cooperativa | Las utilidades generadas serán distribuidas en los integrantes del consorcio. (la forma se establece en el contrato) |
| Duración ilimitada   | Duración Ilimitada  | Para efectos tributarios, el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años         |

**Fuente: Despacho Viceministerial de MYPE e industria**

#### **2.3.1.4. Redes empresariales**

Las redes empresariales “son asociaciones (no necesariamente formalizadas legalmente) entre empresarios que producen lo mismo y sus empresas/ unidades productivas son de tamaño casi iguales, de tal manera que se pueden agrupar en torno a dificultades que no pueden solucionar de manera individual, compartiendo los mismos intereses o bien para incrementar sus capacidades productivas y mejorar así sus niveles de ingreso” (ONUDI 2008, HELVETAS-APOMIPE (2011), donde también Torres y Torres (2013) añaden que una red empresarial es un grupo delimitado de productores con un fuerte vínculo de identidad y confianza que coopera entre sí para desarrollar negocios conjuntos destinados a mejorar su competitividad y poder de negociación.

Las redes empresariales buscan superar las barreras que tiene los pequeños productores relacionados con:

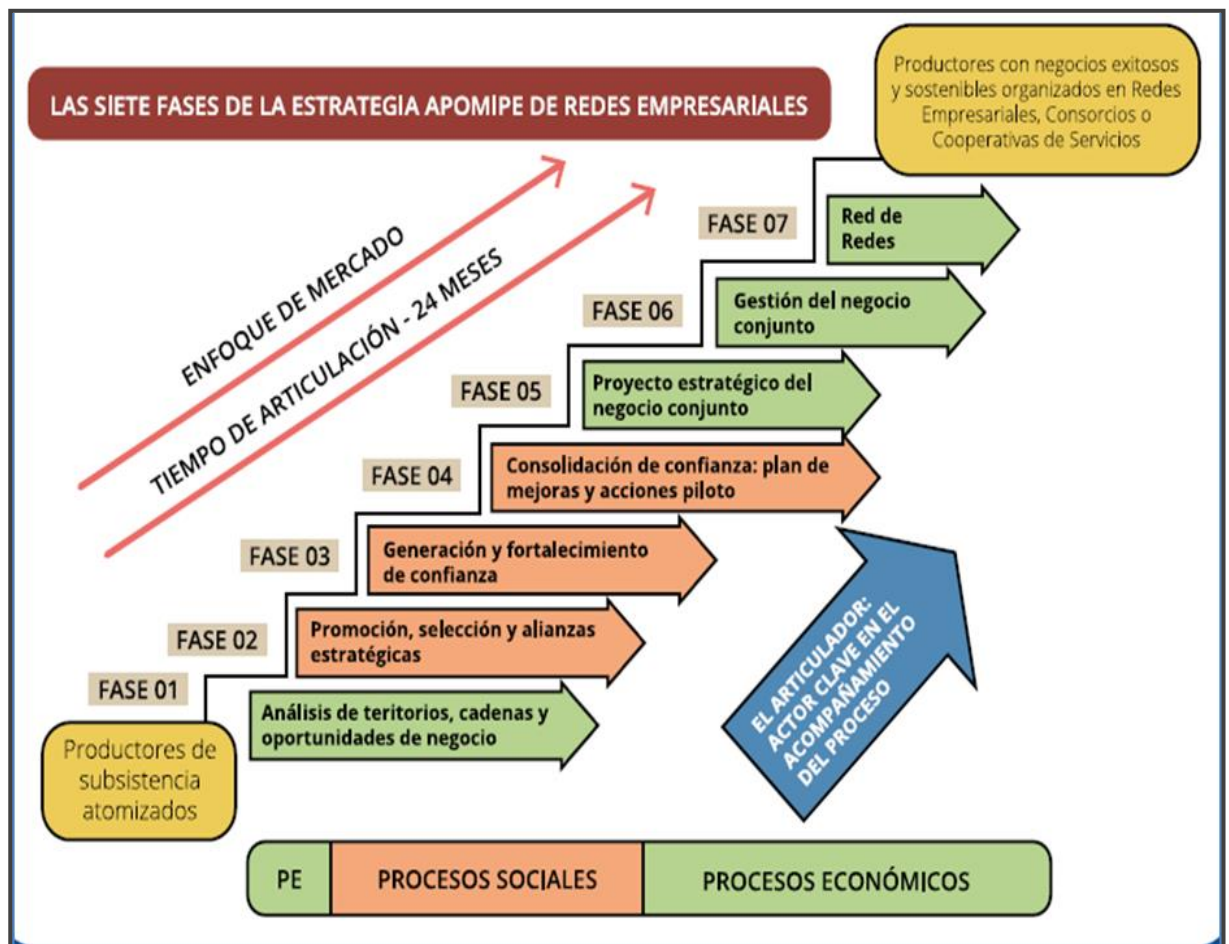
- Mejora de la calidad de sus productos
- Obtención de mayor volumen de producción.
- Acceso al mercado.

- Acceso a servicios empresariales (Capacitación, asistencia técnica)
- Acceso a créditos
- Acceso a información

**FASES Y PASOS** La metodología que consta de 7, fases fue validada por el programa APOMIPE, donde nos indica que las fases van desde el análisis de los territorios y cadenas, hasta la conformación de redes de primer piso y redes de redes (instancias de segundo piso).

Las siete fases de la metodología de redes empresariales se ven en la figura 2.4.

**Figura 2.2. Fases para establecer una Red Empresarial**



**Fuente:** Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE)

A continuación, en la tabla 2.5. Podemos observar al detalle y cada uno de los pasos de las siete fases para establecer una red empresarial exitosa.

**Tabla 2.6. Fases y pasos de la metodología de promoción de redes empresariales**

| <b>FASES</b>  | <b>PASOS</b>  | <b>OBJETIVO</b>  |
|---|---|--|
| <b>F1 <u>Análisis de territorios, cadenas y oportunidades de negocio</u></b>            | Paso 1. Selección de territorios  | Seleccionar los territorios que cumplan con criterios mínimos para el desarrollo de actividades productivas.   |
|   | Paso 2. Selección de cadenas productivas  | Selección de cadenas con mejores condiciones para generar impacto significativo en el desarrollo local.  |
|   | Paso 3. Análisis de la cadena   | Tener un conocimiento más detallado de la cadena, los actores y su entorno.  |
|   | Paso 4. Identificación de oportunidades de negocio  | Identificar las oportunidades de negocio concretas dentro de la cadena seleccionada y hacer un análisis de la viabilidad de promover redes empresariales.  |
| <b>F2 <u>Promoción, selección y generación de alianzas estratégicas</u></b>             | Paso 1. Promoción de las ventajas de trabajar en red empresarial                          | Los productores conocen y evalúan las ventajas de trabajar en red empresarial a partir de oportunidades de negocios viables.   |
|   | Paso 2. Caracterización, análisis y autoselección de productores o micro empresas         | Identificar y seleccionar a los productores que reúnan las características y condiciones básicas para el trabajo en red empresarial.   |
|   | Paso 3. Generación de alianzas estratégicas   | Promover la generación de alianzas estratégicas con actores públicos y privados con miras a involucrarlos activamente en la sostenibilidad de la cadena y la red empresarial.  |
| <b>F3 <u>Generación y fortalecimiento de la confianza</u></b>                           | Paso 1. Desarrollo de una base de confianza   | Promover actividades sociales que permitan generar actitudes y valores que faciliten el desarrollo de la confianza, para viabilizar la realización de negocios conjuntos por parte de la red empresarial.  |
|   | Paso 2: Definición de una oportunidad de negocio para la red empresarial                  | Definir una oportunidad de negocio concreta que sirva como base para la generación de confianza entre los miembros de la red empresarial.  |
|   | Paso 3. Fortalecimiento de la confianza   | Afianzar las relaciones de confianza entre los miembros de la red empresarial a través de las primeras actividades de generación de confianza, orientadas a negocios conjuntos.  |
| <b>F4 <u>Consolidación de confianza: Planificación de mejoras y acciones piloto</u></b> | Paso 1. Validar la oportunidad de negocio   | Capitalizar los aprendizajes de la fase anterior y validar la oportunidad de negocio definida.   |
|   | Paso 2. Definición del objetivo del plan de mejoras                                       | Visualizar la oportunidad de negocio validada y redactarla como objetivo del plan de mejoras.  |
|   | Paso 3. Diseño y ejecución del plan de mejoras  | El objetivo de este paso es diseñar y ejecutar el plan de mejoras según formato.   |
|   | Paso 4. Diseño y ejecución de acciones piloto   | Apoyar a la red empresarial para que ejecute un proyecto concreto que forme parte del plan de mejoras y que le permita experimentar beneficios tangibles como resultado de la acción conjunta.   |
| <b>F5 <u>Proyecto estratégico del negocio conjunto</u></b>                              | Paso 1. Reevaluación de la situación competitiva de los integrantes de la red empresarial | Evaluar la situación competitiva de los integrantes de la red empresarial a partir de la oportunidad de negocio identificada, tras la primera experiencia lograda en la implementación de sus acciones piloto y actividades desarrolladas en el marco del plan de mejoras. |
|   | Paso 2. Definir objetivo y formular el plan de negocio                                    | Identificar el objetivo de largo plazo que se quiere alcanzar y formular el plan de negocio a partir de un mejor conocimiento de la situación competitiva de los integrantes de la red empresarial.  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | Paso 3. Ejecución del proyecto estratégico  | Iniciar la ejecución del proyecto estratégico con criterios de eficiencia para alcanzar la oportunidad de negocio identificada por la red empresarial y preparar la gestión del negocio.   |
|   | Paso 4. Evaluación del proyecto estratégico   | Evaluar de manera periódica el cumplimiento, avances e implementación del proyecto, para verificar que se alcancen los objetivos propuestos por la red empresarial para el proyecto estratégico del negocio conjunto.                                    |
| <b>F6 <u>Gestión del negocio conjunto</u></b>                                     | Paso 1. Apoyo en la gestión del negocio   | Asegurar el acompañamiento en la gestión del negocio conjunto de manera sostenible.  |
|   | Paso 2. Gestión del negocio   | Asegurar que los productores o micro empresas operen su negocio de manera sostenible una vez que su proyecto estratégico haya culminado, y que los integrantes de la red empresarial manejen instrumentos y herramientas básicas de gestión empresarial. |
|   | Paso 3. Formalización   | Brindar ventajas y estabilidad al negocio conjunto desarrollado por la red empresarial, actuando dentro del marco de las leyes del país, con lo cual se obtienen beneficios y se adquieren responsabilidades.  |
| <b>F7 <u>Formación de una red de redes como organización de segundo nivel</u></b> | Paso 1. Identificación de oportunidades de negocio  | Sensibilizar a las redes empresariales acerca de las ventajas de conformar una red de redes, identificando posibilidades de desarrollar negocios en conjunto   |
|   | Paso 2. Promoción y autoselección de redes para una red de redes empresariales  | Identificar y seleccionar a los productores que reúnan las características y condiciones básicas para el trabajo en red empresarial para conformar una red de redes, relacionada con las oportunidades y líneas de negocio identificadas.                |
|   | Paso 3. Generación de alianzas estratégicas redes empresariales y fortalecimiento de la organización de segundo nivel | Promover actividades que faciliten el desarrollo de la confianza y el fortalecimiento organizacional, para viabilizar la realización de negocios conjuntos por parte de la red de redes.   |
|   | Paso 4. Plan de negocio conjunto  | Diseñar e implementar un plan de negocios y un proyecto estratégico para la red de redes, para lo cual debe elegir el objetivo de negocio que deseen cumplir como organización de segundo nivel.   |
|   | Paso 5. Gestión del negocio de la red de redes  | Asegurar que la red de redes opere su negocio de manera sostenible una vez que su proyecto estratégico haya culminado En esta etapa, la red de redes debe funcionar con criterios empresariales.   |

Fuente: APOMIPE (2011). Manual para la articulación de redes empresariales.

#### **2.3.1.4.1. Ventajas de las redes empresariales.**

- Disminuir costos unitarios
- Mejores oportunidades de competir en los mercados globales
- Establecer cadenas de distribución
- Participar en iniciativas de mayor alcance
- Fortalecer capacidades técnicas
- Relaciones más equitativas
- Formalización a bajo costo

#### **2.3.1.4.2. Desventajas de las redes empresariales.**

- No es muy desarrollada a nivel nacional.
- Metodología difícil de implementar al inicio.
- Falta de personal capacitador.

### **2.4. Benchmarking**

#### **2.4.1. Procitrus**

Es una asociación civil sin fines de lucro, conformada por personas naturales y jurídicas productoras de cítricos del Perú. Es una asociación gremial dedicada a velar por los intereses legítimos de los productores de cítricos del Perú. Fue constituida el 27 de abril de 1998 con la finalidad de promover el bienestar de sus asociados, a través de la implementación de programas orientados a desarrollar la producción y comercialización de los cítricos.

En la actualidad cuenta con 137 Asociados que reúnen el 90% de las exportaciones del país y representan a los principales valles productores de cítricos del Perú con más de 7,000 has sembradas.

En los últimos cinco años las exportaciones de cítricos del Perú se han incrementado en más de 20 veces fruto del apoyo brindado por la Asociación en temas de producción y comercialización.

- Organiza eventos locales e internacionales.
- Contrata a expertos internacionales para desarrollar charlas sobre avances tecnológicos del sector.
- Gestiona y financia proyectos de investigación aplicada, adaptativa y de extensión.
- Apoya la participación en ferias internacionales de productores agrícolas.
- Participa en congresos, con ponencias sobre la producción de cítricos.

Coordina y ejecuta convenios con distintas Instituciones nacionales e internacionales y organismos del Estado tales como:

- AGAP (Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú)

- CAF (Corporación Andina y Fomento)
- UNALM (Universidad Nacional Agraria La Molina)
- INIA (Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria)
- MINAG (Ministerio de Agricultura)
- MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)
- PROMPERU (Comisión para la Promoción de las Exportaciones)
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria)

#### **2.4.1.1. Comercialización interna**

Procitrus tiene la responsabilidad de elaborar y desarrollar planes comerciales para la promoción del consumo de los cítricos en el país. Viene desarrollando campañas publicitarias para promover el consumo de cítricos en el mercado local.

#### **2.4.1.2. Compras**

Procitrus desarrolla servicios de compras corporativas/consolidadas por encargo de sus Asociados, mediante convenios con diferentes proveedores de plaguicidas, fertilizantes, maquinarias, equipos, herramientas, laboratorios y demás insumos agrícolas.

#### **2.4.1.3. Asesoramiento técnico**

- Capacita a los Asociados y a sus trabajadores mediante charlas, cursos, seminarios, congresos y visitas a campo.
- Asiste a los asociados con la contratación de expertos internacionales para asesorar en las labores de producción, cosecha y post cosecha.
- Brinda a través de sus relaciones institucionales servicios de extensión, investigación y desarrollo, pasantías y otros para los agricultores y técnicos.

#### **2.4.2. Consorcio de productores de fruta CPF**

En 1999 un grupo de productores de palta – o aguacate – decidieron unirse para exportar a través de una empresa constituida por ellos. Los resultados de la experiencia fueron tan positivos que decidieron ampliarla con la creación de CPF, que



gestiona las operaciones de exportación y comercializa de manera conjunta la producción de 50 agricultores de cítricos y palta.

Desde 2001 el Consorcio de Productores de Fruta, con 50 socios, ha quintuplicado la colocación de productos en el extranjero, convirtiéndose en el mayor exportador de cítricos y paltas del país, y mejorando las condiciones de vida de sus trabajadores.

En sólo cuatro temporadas, el Consorcio de Productores de Fruta S.A. (CPF) se ha convertido en el mayor exportador de estos productos en el Perú. Su gerente, Ricardo Polis, destaca que el gran aprendizaje ha sido trabajar unidos, lo cual no sólo ha mejorado las ventas, sino que también ha permitido elevar la calidad de vida de los trabajadores.

#### **2.4.2.1. Oferta de CPF**

- CPF ofrece cítricos de marzo a septiembre, gracias a que cuenta con un buen número de socios que trabajan en dos mil hectáreas de cultivo. La oferta de distintas variedades, en temporadas prolongadas, ha sido un factor que ha impactado positivamente en los mercados de Europa, Canadá y Costa Rica.
- El Consorcio garantiza que cada planta empacadora trabaje bajo normas internacionales y supervisa la existencia de sistemas de seguimiento de la mercancía. Los productos son clasificados para el mercado interno y para el mercado externo. Y los de exportación están certificados por EurepGAP, un sistema de gestión de la calidad que define normas y procedimientos para el desarrollo de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
- Las BPA son las acciones involucradas en la producción, procesamiento y transporte de productos de origen agropecuario, orientadas a asegurar la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y al personal que labora en la explotación.
- Los fundos deben emplear determinados tipos de fumigación, poseer servicios higiénicos, beneficios sociales y económicos para las zonas rurales, así como estrictos controles medioambientales.
- Los miembros de CPF también se comprometieron a aplicar prácticas equitativas, éticas y no discriminatorias en el trabajo. Y, a su juicio, todo ello ha incidido

positivamente en la calidad de vida de los habitantes de las zonas donde están ubicados los cultivos.

- Como grupo, CPF ofrece mayores volúmenes y extensas temporadas de la más alta calidad para sus clientes.
- Como asociación de productores, el contacto es directo con el control y los procesos de exportación, por lo que CPF puede responder rápidamente a las necesidades de sus consumidores
- Como socio comercial, CPF satisface las necesidades de sus consumidores y los requerimientos de sus mercados de exportación.

### **2.4.3. ACOPAGRO**

Comenzó a operar en 1992 en el Huallaga Central gracias a un programa de la ONU que les dio impulso y financiamiento para cultivar cacao. En 1997, se creó la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO Ltda., con la participación de 27 agricultores. Luego, recibieron apoyo y cooperación de distintas organizaciones y del Gobierno Regional de San Martín. En los últimos años, la empresa ha seguido creciendo tanto en número de socios como en volúmenes de venta, llegando a los 1,800 socios. La mayor parte de su producción es exportada a empresas europeas. Parte del éxito de la cooperativa es sin duda su misión como parte central del negocio

Misión: “Fortalecer al socio de ACOPAGRO en la producción y productividad del cacao, que le permita obtener un producto de calidad, elevando sus ingresos y su calidad de vida”.

La cadena de esta cooperativa trabaja mucho en reuniones con sus asociados desarrollando programas de capacitación en las distintas zonas donde está ubicados sus productores, insistiendo no solo en la parte técnica del cultivo, sino promoviendo los valores como: “Responsabilidad, Solidaridad y Confianza”, fortaleciendo integralmente la célula base de la asociación, el Productor de cacao.

#### **2.4.3.1. La cooperativa brinda 5 servicios:**

- Comercialización

- Asistencia Técnica
- Capacitación
- Créditos
- Servicios Sociales

La Propuesta Clave o Cuatro Factores de Éxito de la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO son los siguientes:

- Organización y asociación de los productores
- Promoción de un producto con mercado internacional,
- Transferencia tecnológica a los socios y
- Créditos para la producción y cosecha.

La cooperativa paso de 27 socios al conformarse, hasta más de 2,000 asociados en la actualidad.

#### **2.4.4. AGAP**

La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú – AGAP, es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en diciembre del año 2003. Surge frente a la necesidad de una institución que represente al sector Agro Exportador ante el Gobierno Peruano y entidades extranjeras.

AGAP es conocido como el gremio de gremios. Por ello, promueve el desarrollo de nuevos gremios agrícolas que puedan impulsar la exportación de una mayor variedad de productos. Para lograrlo, brinda asesoría y facilita información y conocimiento sobre productos, mercados, tendencias, legislación, buenas prácticas y certificaciones asociadas con el sector de la agroexportación.

##### **2.4.4.1. Labor de AGAP**

- Promover e incentivar la producción y la agroexportación dentro de un marco jurídico inclusivo y estable, contribuyendo a mejorar la competitividad del sector.
- Representar al sector agrario nacional ante instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

- Promover la búsqueda de consensos con otras instituciones en lo que se refiere a la política agraria, fomentando la formación de gremios y empresas agroexportadoras.
- Apoyar las negociaciones comerciales internacionales del país a fin de lograr la ampliación de nuestros mercados, buscando evitar la afectación a los productores nacionales en el mercado interno.
- Defender el patrimonio agrario y ecológico del país.
- Fomentar los programas de responsabilidad social en las empresas agrarias.
- Contribuir a la creación y difusión de la imagen del Perú como importante proveedor mundial de productos agrícolas de calidad.
- Participar en múltiples ferias y eventos internacionales, promoviendo la comercialización de la oferta agroexportable de las empresas productoras.
- Promover acuerdos con gremios de productores agrarios, en diferentes países del mundo, que permita un mayor intercambio de conocimiento y experiencias institucionales.
- Apoyar las negociaciones fitosanitarias del SENASA, ante las autoridades sanitarias de los países que han firmado acuerdos comerciales con el Perú.
- Nuestros productos son procesados en Centros de Empaque debidamente calificados e implementados al sur y norte de Lima.
- Los equipos de Control de Calidad de CPF, aseguran que cada centro de empaque opere bajo estrictos estándares de calidad, revisando todos los aspectos de producción y logística para asegurar que nuestros productos frescos lleguen a los clientes en condiciones óptimas.
- Global GAP es la prioridad diaria en el proceso de producción y nuestros miembros son conscientes de su responsabilidad hacia el medio ambiente

#### ***2.4.5. Impedimentos y barreras a superar de la asociatividad.***

- **Desconfianza**, es la barrera más difícil de superar en la asociatividad en el Perú. Muchos de los casos en los que incluso el acuerdo de participación de la asociación se concreta y se formaliza, pero se viene abajo, tan pronto uno de los participantes negocia “individual”, sin respetar lo pactado.
- **Falta de precisión en los objetivos y las metas**, Es importante definir con exactitud lo que se persigue con esta alianza estratégica. Los números son

fundamentales: plazos, porcentajes de participación de mercado, facturación proyectada, etc.

- **Falta de compromiso**, Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno.
- **Definición de roles**, Al ser un trabajo en equipo y que todos apuntan en la misma dirección, es fundamental que las responsabilidades de cada participante estén plenamente definidas. Así tenemos que, para la exportación de banano orgánico, existen responsables en la producción agrícola, el acopio y la selección, el procesamiento industrial y la exportación.
- **Liderazgo de gestión**, No se trata de que esta tarea sea asignada por quien tiene la mayor participación en la asociación, por vínculos familiares u otro criterio que no sea eminentemente técnico o profesional. Así también, no funcionan bien las direcciones rotativas en periodos cortos (1 a 3 años se cambia la gestión). Quien asuma la dirección/gerencia general de esta alianza estratégica debe estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en estas tareas.

#### **2.4.6. Conclusiones del Benchmarking**

- De las organizaciones evaluadas, todas sostienen la asociatividad como base fundamental del negocio y su crecimiento.
- La voluntad Libre del asociado para integrarse a la organización y caminar acompañado, compromete y direcciona la organización a buscar la mejor alternativa de comercialización que beneficie al productor.
- La preparación y experiencia de los líderes de todas las asociaciones exitosas han sido las bases para lograr el éxito comercial y proyectar en el tiempo la actividad exportadora.
- El contacto directo con los importadores, obviando muchas manos intermediarias, establece la venta directa, evitando elevar los costos.
- Aun cuando son distintas unidades productivas (cada asociado), debido a los requisitos del cliente, la estandarización y el cumplimiento de las normas de calidad, todos deben cumplir con las políticas establecidas.
- El feed back obtenido de la actividad exportadora, retorna para todos los asociados, por tanto la oportunidad de mejora se hace de requisito para todos.

## **CAPITULO III. EL MERCADO DE BANANO ORGÁNICO**

### **3.1. Panorama mundial**

El mercado mundial de banano se ha ido fortaleciendo, debido al reforzamiento de las economías y la apertura de nuevos mercados, la demanda de banano se viene ampliando.

En los siguientes cuadros veremos el panorama mundial sobre el mercado mundial del banano, tanto de los principales países importadores, así como los principales exportadores.

Cabe señalar que los datos son en general de banano, tanto para banano convencional y banano orgánico, dado que las partidas arancelarias de banano orgánico se obtienen del país exportador y los países importadores en forma bilateral.

#### ***3.1.1. Principales países productores***

Los principales países exportadores de bananos en el mundo, lo podemos ver en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1. Principales países exportadores de bananos (TM)**

| N° | Exportadores         | 2007<br>cantidad<br>exportada,<br>Toneladas | 2008<br>cantidad<br>exportada,<br>Toneladas | 2009<br>cantidad<br>exportada,<br>Toneladas | 2010<br>cantidad<br>exportada,<br>Toneladas | 2011<br>cantidad<br>exportada,<br>Toneladas | 2012<br>cantidad<br>exportada,<br>Toneladas | 2013<br>cantidad<br>exportada,<br>Toneladas | 2014<br>cantidad<br>exportada,<br>Toneladas |
|----|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|    | Mundo                | 18,814,942                                  | 18,947,146                                  | 18,358,836                                  | 18,301,610                                  | 19,604,264                                  | 19,775,351                                  | 16,363,533                                  | 17,916,862                                  |
| 1  | Filipinas            | 2,218,202                                   | 2,192,630                                   | 1,743,898                                   | 1,590,066                                   | 2,046,771                                   | 2,648,369                                   | 3,201,905                                   | 7,927,742                                   |
| 2  | Ecuador              | 5,286,874                                   | 5,360,486                                   | 5,728,696                                   | 5,156,475                                   | 5,778,170                                   | 5,205,352                                   | 5,253,081                                   | 5,787,073                                   |
| 3  | Costa Rica           | 2,302,967                                   | 2,070,868                                   | 1,242,200                                   | 1,915,691                                   | 1,919,235                                   | 1,882,105                                   | 1,928,095                                   | 2,169,723                                   |
| 4  | Guatemala            | 1,537,064                                   | 1,517,114                                   | 1,581,811                                   | 1,497,771                                   | 1,560,303                                   | 1,914,423                                   | 1,951,663                                   | 2,064,312                                   |
| 5  | Colombia             | 1,749,243                                   | 1,798,283                                   | 2,101,837                                   | 1,802,581                                   | 1,915,255                                   | 1,733,354                                   | 1,549,267                                   | 1,677,935                                   |
| 6  | Honduras             | 570,096                                     | 607,418                                     | 522,875                                     | 516,108                                     | 516,555                                     | 240,132                                     | 677,778                                     | 635,645                                     |
| 7  | República Dominicana | 215,836                                     | 204,497                                     | 287,192                                     | 351,352                                     | 359,433                                     | 136,256                                     | 144,523                                     | 546,276                                     |
| 8  | México               | 41,581                                      | 88,004                                      | 161,028                                     | 176,152                                     | 179,838                                     | 164,569                                     | 343,774                                     | 386,161                                     |
| 9  | Camerún              | 232,893                                     | 281,282                                     | 254,610                                     | 237,942                                     | 237,275                                     | 231,802                                     | 8,693                                       | 265,270                                     |
| 10 | Panamá               | 474,594                                     | 396,236                                     | 277,978                                     | 295,270                                     | 266,918                                     | 246,834                                     | 252,135                                     | 255,952                                     |
| 11 | Perú                 | 65,518                                      | 78,180                                      | 83,340                                      | 89,436                                      | 108,821                                     | 121,655                                     | 124,146                                     | 159,577                                     |
| 12 | Bolivia              | 79,466                                      | 85,889                                      | 85,680                                      | 88,370                                      | 108,121                                     | 95,310                                      | 107,538                                     | 111,103                                     |
| 13 | Brasil               | 185,721                                     | 130,888                                     | 143,872                                     | 139,540                                     | 110,054                                     | 91,774                                      | 97,976                                      | 83,462                                      |
| 14 | Costa de Marfil      | 290,757                                     | 264,344                                     | 257,042                                     | 335,593                                     | 320,101                                     | 339,357                                     | 210,614                                     | 22,339                                      |
| 15 | Belice               | 61,129                                      | 175,137                                     | 87,670                                      | 58,342                                      | 163,387                                     | 103,716                                     | 98,824                                      |   |

**Fuente: Trademap**

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

Como vemos en la Tabla 3.1. Que, en el año 2014, Filipinas se coloca como el principal productos de banano en el mundo, pasando a Ecuador que mantiene una producción constante, Aun cuando la producción de Perú en su totalidad es orgánico, este se encuentra en el décimo primera posición como país productor de banano en el mundo al año 2014.

### **3.1.2. Demanda – oferta y tendencia mundial**

En la tabla 3.2. Observamos a los principales países importadores de bananos, tanto convencional, como orgánico.

**Tabla 3.2. Principales países importadores de banano (Toneladas)**

| N° | Importadores              | 2007<br>cantidad<br>importada,<br>Toneladas | 2008<br>cantidad<br>importada,<br>Toneladas | 2009<br>cantidad<br>importada,<br>Toneladas | 2010<br>cantidad<br>importada,<br>Toneladas | 2011<br>cantidad<br>importada,<br>Toneladas | 2012<br>cantidad<br>importada,<br>Toneladas | 2013<br>cantidad<br>importada,<br>Toneladas | 2014<br>cantidad<br>importada,<br>Toneladas |
|----|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0  | Mundo                     | 17,886,286                                  | 16,829,842                                  | 17,700,441                                  | 19,098,767                                  | 19,713,225                                  | 16,631,246                                  | 17,880,609                                  | 18,770,584                                  |
| 1  | Estados Unidos de América | 4,261,243                                   | 2,532,444                                   | 3,853,172                                   | 4,382,160                                   | 4,397,475                                   | 4,353,139                                   | 4,560,095                                   | 4,580,768                                   |
| 2  | Alemania                  | 1,439,725                                   | 1,389,129                                   | 1,359,685                                   | 1,305,843                                   | 1,287,366                                   | 1,162,481                                   | 1,345,755                                   | 1,389,069                                   |
| 3  | Bélgica                   | 1,257,612                                   | 1,508,573                                   | 1,349,918                                   | 1,380,257                                   | 1,402,597                                   | 1,289,397                                   | 1,376,849                                   | 1,321,253                                   |
| 4  | Federación de Rusia       | 978,738                                     | 1,006,754                                   | 980,896                                     | 1,068,571                                   | 1,307,600                                   | 1,255,549                                   | 1,339,141                                   | 1,233,356                                   |
| 5  | China                     | 331,883                                     | 362,325                                     | 491,339                                     | 665,230                                     | 818,675                                     | 626,039                                     | 514,782                                     | 1,127,158                                   |
| 6  | Reino Unido               | 1,047,077                                   | 993,317                                     | 997,797                                     | 1,023,001                                   | 1,094,028                                   | 1,036,318                                   | 1,140,414                                   | 1,124,469                                   |
| 7  | Japón                     | 970,847                                     | 1,092,997                                   | 1,252,811                                   | 1,109,588                                   | 1,064,746                                   | 1,086,538                                   | 975,078                                     | 946,499                                     |
| 8  | Italia                    | 687,701                                     | 712,481                                     | 689,911                                     | 663,050                                     | 668,400                                     | 615,678                                     | 655,053                                     | 690,841                                     |
| 9  | Francia                   | 507,026                                     | 582,323                                     | 543,383                                     | 564,718                                     | 582,222                                     | 523,803                                     | 621,482                                     | 596,864                                     |
| 10 | Canadá                    | 471,787                                     | 477,629                                     | 482,020                                     | 496,208                                     | 506,660                                     | 512,845                                     | 542,502                                     | 555,171                                     |
| 11 | Argentina                 | 318,878                                     | 346,775                                     | 344,106                                     | 351,094                                     | 394,881                                     | 374,484                                     | 392,488                                     | 411,294                                     |
| 12 | Corea, República de       | 308,252                                     | 258,363                                     | 257,024                                     | 337,907                                     | 352,671                                     | 367,673                                     | 313,604                                     | 359,124                                     |
| 13 | Países Bajos              | 207,570                                     | 209,291                                     | 168,766                                     | 276,218                                     | 346,028                                     | 269,249                                     | 270,371                                     | 305,335                                     |
| 14 | Arabia Saudita            | 248,093                                     | 256,657                                     | 252,375                                     | 307,420                                     | 306,173                                     | 209,431                                     | 192,550                                     | 77,306                                      |

**Fuente: Trademap**

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

Entre los países importadores de banano en el mundo se puede notar en el cuadro anterior que el principal mercado es los Estados Unidos de América, viendo un mercado interesante a la Federación Rusa y a Reino Unido que los últimos años tienen un crecimiento en la demanda de banano, así también podemos notar un mercado que está en retroceso es el de Japón.

También podemos observar en la tabla 3.10, los países importadores de banano, pero en valores (Dólares Americanos)



**Tabla 3. 3 Principales países importadores de banano (Valores)**

Unidad : Dólar Americano miles

| Nº | Importadores                    | 2007<br>cantidad<br>importada,<br>Valores | 2008<br>cantidad<br>importada,<br>Valores | 2009<br>cantidad<br>importada,<br>Valores | 2010<br>cantidad<br>importada,<br>Valores | 2011<br>cantidad<br>importada,<br>Valores | 2012<br>cantidad<br>importada,<br>Valores | 2013<br>cantidad<br>importada,<br>Valores | 2014<br>cantidad<br>importada,<br>Valores | Valor por<br>Tonelada<br>Importada<br>(USD)<br>2014 |
|----|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0  | Mundo                           | 10,450,201                                | 12,274,623                                | 12,036,237                                | 12,005,703                                | 13,324,546                                | 11,384,496                                | 12,520,329                                | 13,335,540                                | 686   |
| 1  | Estados Unidos<br>de América    | 1,525,385                                 | 1,685,384                                 | 1,898,516                                 | 1,788,977                                 | 1,984,868                                 | 1,939,542                                 | 2,016,161                                 | 2,048,768                                 | 448   |
| 2  | Bélgica                         | 1,492,592                                 | 1,942,734                                 | 1,622,913                                 | 1,546,052                                 | 1,605,629                                 | 1,388,290                                 | 1,554,803                                 | 1,470,116                                 | 1099  |
| 3  | Alemania                        | 1,034,239                                 | 1,095,048                                 | 1,024,541                                 | 875,799                                   | 987,105                                   | 922,165                                   | 1,108,098                                 | 1,117,979                                 | 805   |
| 4  | Federación de<br>Rusia          | 584,671                                   | 670,499                                   | 630,447                                   | 704,414                                   | 949,499                                   | 921,338                                   | 996,385                                   | 926,636                                   | 751   |
| 5  | China                           | 111,226                                   | 138,549                                   | 179,016                                   | 246,819                                   | 401,728                                   | 365,857                                   | 335,903                                   | 812,598                                   | 721   |
| 6  | Japón                           | 584,475                                   | 825,843                                   | 1,012,704                                 | 850,739                                   | 905,705                                   | 885,938                                   | 816,124                                   | 810,575                                   | 857   |
| 7  | Reino Unido                     | 738,075                                   | 733,181                                   | 749,295                                   | 762,869                                   | 849,943                                   | 789,368                                   | 816,561                                   | 808,330                                   | 721   |
| 8  | Italia                          | 481,193                                   | 567,266                                   | 560,679                                   | 497,391                                   | 551,104                                   | 467,292                                   | 513,576                                   | 526,244                                   | 765   |
| 9  | Francia                         | 374,045                                   | 494,914                                   | 452,042                                   | 427,873                                   | 458,676                                   | 414,450                                   | 516,971                                   | 491,678                                   | 832   |
| 10 | Canadá                          | 237,548                                   | 313,918                                   | 335,558                                   | 354,619                                   | 388,633                                   | 379,368                                   | 398,161                                   | 412,954                                   | 747   |
| 11 | Corea,<br>República de          | 170,659                                   | 154,033                                   | 163,725                                   | 210,355                                   | 245,522                                   | 249,758                                   | 253,202                                   | 321,111                                   | 894   |
| 12 | Polonia                         | 195,709                                   | 231,882                                   | 191,356                                   | 202,588                                   | 181,396                                   | 149,356                                   | 246,249                                   | 269,143                                   | 897   |
| 13 | Países Bajos                    | 162,781                                   | 180,722                                   | 165,100                                   | 186,693                                   | 244,057                                   | 175,082                                   | 208,205                                   | 246,352                                   | 825   |
| 14 | Irán, República<br>Islámica del | -   | -   | -   | 392,402                                   | 409,672                                   | 25,940                                    | 28,204                                    | 55,664                                    | 200   |
| 15 | Emiratos Árabes<br>Unidos       | 53,272                                    | 60,723                                    | 20,215                                    | 20,735                                    | 23,739                                    | 54,009                                    | 79,687                                    | 55,483                                    | 301   |
| 16 | Arabia Saudita                  | 125,740                                   | 133,037                                   | 135,406                                   | 176,392                                   | 174,582                                   | -   | -   | 40,260                                    | 356   |

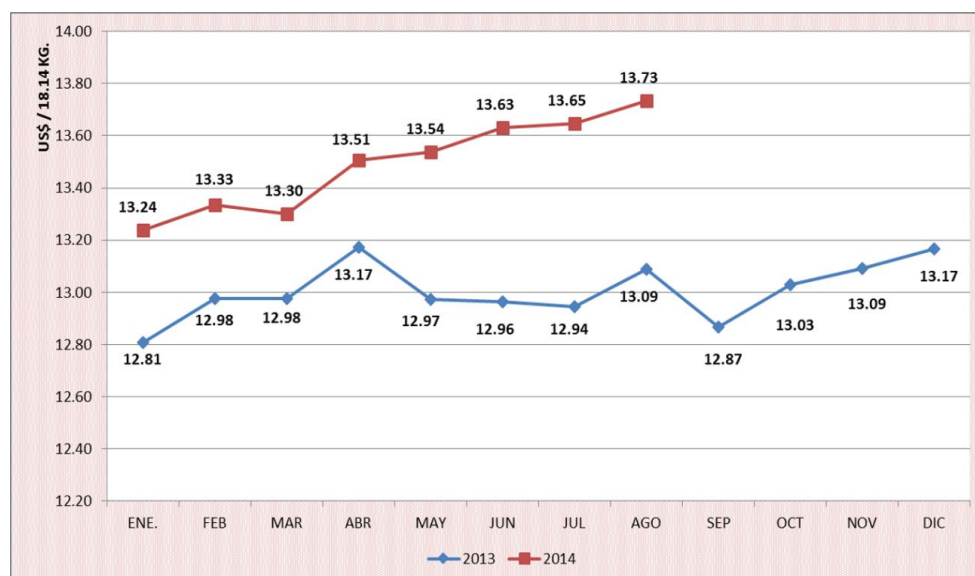
Fuente: Trademap

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

Al revisar el cuadro de valores, vemos que EEUU maneja los valores más altos en referencia a la comercialización del banano a nivel mundial, pero es de resaltar que el precio por tonelada en promedio que ofrece es uno de los más bajos en el de los países desarrollados, en comparación con los países europeos donde Bélgica ofrece los precios más altos junto con Holanda. Es decir, hay mercado potencial.

### 3.1.3. Precios (EE.UU. y Unión Europea)

**Figura 3.1. Históricos de los precios Mayoristas/Kg Para EE.UU. y Unión Europea**  
**TENDENCIA DE LOS PRECIOS REFERENCIALES DE LAS EXPORTADORAS DE BANANO**  
**ORGÁNICO US\$/ 18.14KG.**



**Fuente: SUNAT**

### **3.1.4. Exportaciones peruanas de banano orgánico**

En las exportaciones de banano orgánico del Perú, vemos en el siguiente cuadro los tipos de productos como se exporta el banano en el mundo, y cabe destacar que la exportación de banano del Perú es su totalidad de forma orgánica, así que de aquí en adelante cuando tratemos sobre la producción peruana de banano se entenderá que es de producción orgánica.

Analizaremos a los potenciales clientes para el plan de negocios, determinando la tendencia de la oferta y la demanda, así como identificar la competencia actual y potencial, definiendo las principales estrategias comerciales y analizando la viabilidad del mercado objetivo para el proyecto de inversión.

**Tabla 3.4. Mercado destino de las exportaciones Peruanas de Banano Orgánico**

**Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú**

Producto: 0803901100 Bananas incluidos los plátanos tipo "cavendish valery" frescos

|    | Importadores              | 2012                           | 2013                           | 2014                           |
|----|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|    |                           | Cantidad exportada, Kilogramos | Cantidad exportada, Kilogramos | Cantidad exportada, Kilogramos |
| 0  | Mundo                     | 116,236,789                    | 124,122,837                    | 159,455,982                    |
| 1  | Países Bajos              | 62,308,531                     | 57,888,607                     | 66,520,537                     |
| 2  | Estados Unidos de América | 24,755,146                     | 22,871,406                     | 43,169,230                     |
| 3  | Alemania                  | 6,920,377                      | 15,362,273                     | 25,835,038                     |
| 4  | Bélgica                   | 8,064,825                      | 10,367,484                     | 8,195,785                      |
| 5  | Japón                     | 6,604,583                      | 6,241,393                      | 4,065,683                      |
| 6  | Finlandia                 | 235,094                        | 2,977,826                      | 3,662,546                      |
| 7  | Corea, República de       | 2,416,680                      | 2,169,154                      | 3,577,054                      |
| 8  | Reino Unido               | 1,720,760                      | 3,467,334                      | 2,605,370                      |
| 9  | Canadá                    | 1,488,990                      | 994,404                        | 1,274,646                      |
| 10 | Francia                   | 39,182                         | 58,774                         | 156,730                        |

**Fuente: Trademap**

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

**Tabla 3.5. Las formas de bananos (productos) exportados por Perú**

| Código                    | Descripción del producto  | 2010                           |                | 2011                           |                | 2012                           |                | 2013                           |                | 2014                           |                |
|---------------------------|---|--------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|
|                           |   | Cantidad exportada, Kilógramos | Porcentaje (%) | Cantidad exportada, Kilógramos | Porcentaje (%) | Cantidad exportada, Kilógramos | Porcentaje (%) | Cantidad exportada, Kilógramos | Porcentaje (%) | Cantidad exportada, Kilógramos | Porcentaje (%) |
| 0803001900<br>'0803901900 | Bananas o plátanos, frescos o secos.: Frescos: Los demás                                    | 10,748,773                     | 12.02%         | 8,636,696                      | 7.99%          | 3,969,645                      | 3.30%          | 21,187                         | 0.02%          | 24,599                         | 0.02%          |
| 0803001200<br>'0803901100 | Bananas o plátanos, frescos o secos.: Frescos: Tipo «cavendish valery »                     | <b>78,513,581</b>              | <b>87.79%</b>  | <b>99,394,398</b>              | <b>91.92%</b>  | <b>116,236,789</b>             | <b>96.68%</b>  | <b>124,122,837</b>             | <b>99.98%</b>  | <b>159,455,982</b>             | <b>99.97%</b>  |
| 0803002000<br>'0803902000 | Bananas o plátanos, frescos o secos.: Secos   | 73,140                         | 0.08%          | 53,536                         | 0.05%          | 25,452                         | 0.02%          | 2,120                          | 0.00%          | 19,569                         | 0.01%          |
| 0803001300<br>'0803901200 | Bananas o plátanos, frescos o secos: Frescos: Bocadillo (manzanito, orito) (Musa acuminata) | 100,024                        | 0.11%          | 41,040                         | 0.04%          | 365                            | 0.00%          |                                | 0.00%          | -                              | 0.00%          |
|                           | <b>TOTAL</b>  | <b>89,435,518</b>              | <b>100.00%</b> | <b>108,125,670</b>             | <b>100.00%</b> | <b>120,232,251</b>             | <b>100.00%</b> | <b>124,146,144</b>             | <b>100.00%</b> | <b>159,500,150</b>             | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Trademap

**Elaboración:** Autores del Plan de Negocio \_\_\_\_\_

### 3.2. Definición del mercado objetivo

Analizando la información obtenida de los países, se ha ponderado en función a la importancia dada a cada una de las variables, así obtenemos que el mayor puntaje obtenido, es de los Países Bajos (Holanda) con 3.85 puntos, Estados Unidos de América con un puntaje de 3.6 puntos (Tabla 3.6). Por lo anterior, el país que presenta las mejores condiciones como destino a las exportaciones del banano orgánico de Perú, es Países Bajos (Holanda), pero no dejando de lado el mercado estadounidense, ante cualquier circunstancia adversa o mejoras de este mercado se estaría dispuesto a llevar el producto a los EEUU.

**Tabla 3.6. Países de mercado objetivo**

| Variables  | PAÍSES BAJOS (HOLANDA)        |                |                      | ESTADO UNIDOS DE AMÉRICA      |                |                      |
|--|-------------------------------|----------------|----------------------|-------------------------------|----------------|----------------------|
|  | Punto país analizado (1 al 5) | Peso ponderado | Valor país analizado | Punto país analizado (1 al 5) | Peso ponderado | Valor país analizado |
| Consumo per cápita                                     | 5                             | 0.1            | 0.50                 | 2                             | 0.1            | 0.20                 |
| Facilidad para hacer negocio                           | 3                             | 0.1            | 0.30                 | 5                             | 0.1            | 0.50                 |
| Tamaño de mercado (demanda por satisfacer)             | 5                             | 0.05           | 0.25                 | 4                             | 0.05           | 0.20                 |
|  | 5                             | 0.05           | 0.25                 | 4                             | 0.05           | 0.20                 |
| Tasa de crecimiento importación en cantidad            | 3                             | 0.1            | 0.30                 | 1                             | 0.1            | 0.10                 |
| Intensidad de la competencia directa                   | 4                             | 0.1            | 0.40                 | 5                             | 0.1            | 0.50                 |
| volumen de exportación de Banano                       | 5                             | 0.1            | 0.50                 | 4                             | 0.1            | 0.40                 |
| Valor de las exportaciones de Banano                   | 5                             | 0.1            | 0.50                 | 4                             | 0.1            | 0.40                 |
| Sostenibilidad del Precio(val Unit/ TM 3 últimos años) | 3                             | 0.1            | 0.30                 | 2                             | 0.1            | 0.20                 |
| Facilidad de acceso al mercado                         | 4                             | 0.1            | 0.40                 | 5                             | 0.1            | 0.50                 |
| Estabilidad Macro económica y política                 | 1                             | 0.05           | 0.05                 | 5                             | 0.05           | 0.25                 |
| Preferencia por cultivos orgánicos o ecológicos        | 2                             | 0.05           | 0.10                 | 3                             | 0.05           | 0.15                 |
| <b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>                                |                               | <b>1</b>       | <b>3.85</b>          |                               | <b>1</b>       | <b>3.60</b>          |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

### **3.3. Los Mercados destino**

#### **3.3.1. Ubicación geográfica**

##### **3.3.1.1. *Holanda***

Holanda es un país de Europa occidental situado a orillas del Mar del Norte, en la desembocadura de los ríos Rin y Mosa. Limita con Bélgica al sur y con Alemania al este.

Sus 41,500 km<sup>2</sup>, de los cuales aproximadamente el 20% son estuarios, pantanos, lagos y ríos hacen que Holanda sea un poco mayor que Suiza y unas doce veces menor que España.

Su territorio forma parte de la llanura del noroeste de Europa y su relieve, que apenas rebasa los 50 metros de altitud media culmina en Limburgo en el monte Vaalserberg (321 metros de altitud) que constituye el punto más elevado del país. Se estima que una cuarta parte del país se encuentra por debajo del nivel de mar.

El punto más bajo de Holanda está a casi 7 metros por debajo del nivel del mar, punto máximo que está localizado cerca de la ciudad portuaria de Rotterdam.

##### **3.3.1.2. *Estados Unidos de Norteamérica***

Los Estados Unidos es uno de los tres países de América del Norte. Este limita al Norte y noroeste con Canadá, con unos ocho mil ochocientos noventa y tres km, al este es bañado por las aguas del Océano Atlántico, al suroeste con el estrecho de la Florida, al sur con el Golfo de Méjico y con tres mil ciento cuarenta y un km de fronteras con Méjico, al Oeste con el Océano Pacífico y al noroeste con el Estrecho de Bering y el Océano Glacial, estamos hablando del estado de Alaska. Recordando que los Estados Unidos es un país compuesto con cincuenta estados y que dos de ellos no están dentro de su territorio, me refiero a Hawái y Alaska

#### **3.3.2. *Consumo y comercialización de frutas fresca.***

##### **3.3.2.1. *Holanda***

- Holanda importa 4,5 millones de toneladas de frutas y verduras (75% es fruta).
- La mayoría de los importadores son PYMES.

- Las exportaciones de frutas y vegetales el 50% es re-exportado y 50% es para consumo del mercado Holandés.
- Holanda importa más de 50 mil toneladas de fruta no tradicional (Fruta Exótica) (HS 0810.90.xx.xx).
- Hasta 90% de fruta exótica está re-exportada.
- El consumo de fruta exótica y orgánica en Alemania, Francia, Reino Unido y Suecia está más desarrollado. Sin embargo, mucha de la fruta se comercializa por Holanda o con empresas holandesas.
- El consumo en Europa del este (Polonia, Rep. Checa) también está creciendo.
- Diciembre (navidad) es el mes de mayor demanda de fruta exótica.

### 3.3.2.2. *EE.UU.*

- Los Estados Unidos es uno de los mercados más importantes en la producción y el consumo de frutas y de nueces en el mundo.
- Un quinto de la producción de EEUU de frutas y nueces se destina al mercado de exportación. Las importaciones representan más de un tercio del consumo.
- El incremento de oferta de fruta tanto doméstica como mundial y una población creciente y culturalmente diversa incidirán en el crecimiento de la demanda de frutas en los EEUU en la próxima década.
- Los Estados Unidos es un importador neto de frutas. Las importaciones crecieron en las últimas dos décadas debido en parte al crecimiento de las minorías dentro de la población estadounidense y por un aumento en la demanda de nuevos productos.
- Actualmente, alrededor de la mitad de la fruta fresca y dos quintos de la fruta envasada consumida en los EE.UU. provienen de importaciones.
- Los plátanos representan más del 50% del volumen de importaciones de frutas frescas. Excluyendo los plátanos, las importaciones de fruta fresca aumentaron de 12% del consumo doméstico en 1990 a aprox. 30% a fines de los 2000. Las importaciones de fruta crecieron un promedio de 7% anual en las últimas dos décadas.

### **3.3.3. Perfil del consumidor en frutas y verduras**

#### **3.3.3.1. Holanda**

- **Exclusivo:** alta calidad, Premium, sabor
- **Sostenible:** orgánico, comercio justo.
- **Conveniencia:** listo para comer (buena madurez) empaque individual / consumidor recomendación del uso o preparación fruta cortada (sandía, mango, papaya).
- **Salud:** fruta como reemplazante de los ‘snacks’ convencionales.
- **Consumidor:** alto nivel socioeconómico mujeres personas orientadas internacionalmente, con interés en probar sabores diferentes. Personas con interés en alimentos saludables.

#### **3.3.3.2. EE.UU.:**

- El estadounidense promedio consume alrededor de 270 Lb. de fruta y nueces (fresca y procesada) por año. Dentro del consumo de alimentos, este grupo de productos ocupa el tercer lugar, después de los lácteos y los vegetales.
- La fruta se consume preferentemente en forma de jugo (alrededor de la mitad del consumo), en estado fresco (más de un tercio) y envasado, seco y congelado (menos de un décimo del consumo).
- Otro estímulo importante es el continuo énfasis en salud y nutrición. El Programa Nacional de Frutas y Vegetales tiene como propósito promover la salud pública a través de un incremento en el consumo de estos productos.

### **3.3.4. Información del Mercado (Tendencias)**

#### **3.3.4.1. Tendencias**

##### **3.3.4.1.1. Holanda:**

- **Especialización:** Fruta exótica es una categoría específica; La consolidación de importadores grandes ha dado espacio para importadores pequeños especializados.
- **Integración vertical:** Cooperación o integración de productor, comerciante y distribuidor para poder dominar la cadena de suministro.



- **Necesidad de diferenciarse:** Empresas experimentan con nuevos productos, conceptos, marca, empaque, servicio, orgánico. Adaptar fruta exótica también es una buena manera de diferenciarse.
- **Exportación directa:** Existe más transporte directo del productor al cliente, aunque el negocio sigue mediado por los comerciantes.

#### 3.3.4.1.2. *EE.UU.:*

- La encuesta anual desarrollada por el Consejo de Información de Alimentos a Nivel Internacional (The International Food Information Council) estableció que el principal motivador para la selección y compra de alimentos y bebidas por parte del consumidor estadounidense es **El Sabor**.
- El segundo factor que motiva al consumidor es **El Precio**. Más estadounidenses mencionaron este año que el precio de los alimentos es un factor significativo para decidir la compra.
- El tercer factor considerado es **La Salud**. Los estadounidenses están cada vez más motivados a consumir alimentos saludables y nutritivos.
- Otra tendencia dentro del mercado es a comprar productos locales, donde los consumidores sienten una conexión con los que cultivan los productos.

#### 3.3.4.2. *Cadena de suministro*

##### 3.3.4.2.1. *Holanda:*

- El valor agregado de Holanda está en la cadena de suministro:
  - a. Una gran cantidad de comerciantes con mucha experiencia en marketing y redes internacionales.
  - b. Una posición estratégica de logística con alta calidad de servicio (Rotterdam, mayor puerto de Europa).
  - c. Una buena reputación en el control de calidad para los mercados Europeos.
  - d. Varios otros servicios tales como re-embalaje, marcas de producto y productos de buena madurez.

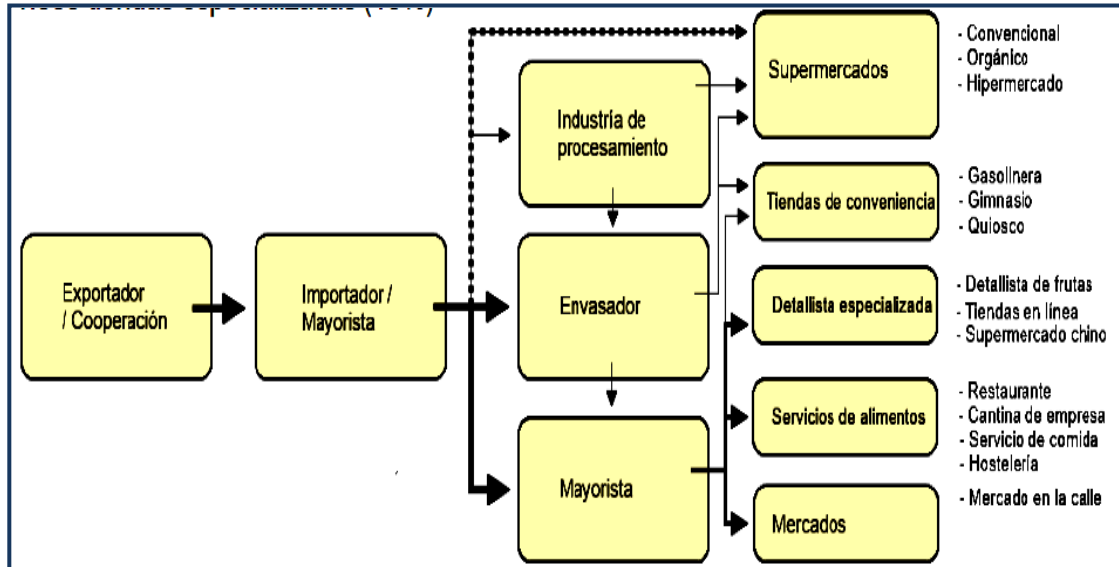
#### **La división de la venta de fruta en general:**

- 4.300 supermercados (75%)

- 1.200 comerciantes ambulantes (10%)
- 1.000 tiendas especializadas (10%)

### 3.3.4.2.2. *EE.UU.*

Figura 3. 2 Cadena de suministro de EEUU



### 3.3.4.3. *Tiempos*

#### 3.3.4.3.1. *Holanda:*

La demanda en Europa, incluida Holanda, es alta en invierno (octubre a abril) donde el precio tiende a ser alto y la oferta estable. Sin embargo, desde el 1 de mayo, hasta el 1 de septiembre, temporada de primavera-verano europea, la demanda baja y el banano es parcialmente reemplazado por fruta de temporada de la región (como frutillas holandesas y belgas) por lo que los precios también bajan.

#### 3.3.4.3.2. *EE.UU.:*

La demanda de EEUU, es constante todo el año dado a la amplitud de su mercado y la diversidad de población siempre hay flujo constante de banano.

### 3.3.5. *Comercio de banano orgánico*

Holanda se ha mantenido como uno de los principales mercados de destino para las exportaciones peruanas de frutos comestibles después de EE.UU., siendo el principal mercado para el banano orgánico., así lo podemos apreciar en la tabla 3.7.

Pero debemos tener en cuenta que entre los primeros proveedores a Holanda se encuentran países como Alemania y Bélgica, podemos entender que estos países al no ser productores, venden sus productos importados de banano a Holanda por los precios altos que ofrece Holanda, al descartar a Alemania y Bélgica, podemos ver que Perú es el tercer país proveedor de banano orgánico para Holanda.

Pero en el caso del mercado de los EE.UU., el Perú se encuentra como segundo proveedor de banano orgánico detrás de Ecuador, así lo podemos ver en la Tabla 3.7.

**Tabla 3. 7. Importaciones de banano orgánico por Holanda**

| Exportadores         | 2012                    | 2013                    | 2014                    | Tasa de crecimiento en cantidad de importaciones entre 2012-2013, % | Tasa de crecimiento en cantidad de importaciones entre 2013-2014, % | 2012                                  | 2013                                  | 2014                                  | Tasa de crecimiento en valor des importaciones entre 2012-2013, % | Tasa de crecimiento en valor des importaciones entre 2013-2014, % |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|---|
|                      | Cantidad importada, Ton | Cantidad importada, Ton | Cantidad importada, Ton |   |   | Valor importada miles Dólar Americano | Valor importada miles Dólar Americano | Valor importada miles Dólar Americano |   |   |
| Mundo                | 356,780                 | 418,462                 | 447,062                 | 17  | 7   | 226,445                               | 286,660                               | 311,269                               | 27  | 9   |
| Ecuador              | 125,027                 | 118,630                 | 128,890                 | -5  | 9   | 74,338                                | 75,518                                | 79,534                                | 2   | 5   |
| Colombia             | 54,910                  | 115,317                 | 103,899                 | 110   | -10   | 32,973                                | 69,543                                | 56,266                                | 111   | -19   |
| Alemania             | 50,370                  | 57,056                  | 90,183                  | 13  | 58  | 27,717                                | 48,106                                | 79,990                                | 74  | 66  |
| Bélgica              | 38,205                  | 37,994                  | 30,003                  | -1  | -21   | 34,369                                | 33,833                                | 27,685                                | -2  | -18   |
| Perú                 | 23,381                  | 21,771                  | 26,654                  | -7  | 22  | 17,499                                | 16,534                                | 20,178                                | -6  | 22  |
| República Dominicana | 11,515                  | 16,053                  | 25,742                  | 39  | 60  | 7,517                                 | 11,687                                | 20,888                                | 55  | 79  |
| México               | 12,844                  | 23,788                  | 14,857                  | 85  | -38   | 6,736                                 | 13,317                                | 8,808                                 | 98  | -34   |
| Costa Rica           | 14,493                  | 11,600                  | 11,278                  | -20   | -3  | 8,205                                 | 6,638                                 | 6,676                                 | -19   | 1   |
| Brasil               | 17,333                  | 10,722                  | 9,691                   | -38   | -10   | 10,928                                | 7,461                                 | 6,934                                 | -32   | -7  |
| Guatemala            | 1,783                   | -                       | 3,023                   |   |   | 998                                   | -                                     | 2,022                                 | -100  |   |
| Panamá               | 1,274                   | 1,878                   | 1,547                   | 47  | -18   | 894                                   | 1,416                                 | 1,128                                 | 58  | -20   |

Fuente: Trademap

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**Tabla 3. 8. Importaciones de banano orgánico por EE.UU.**

| Exportadores         | 2013                     | 2014                     | Tasa de crecimiento en cantidad de importaciones entre 2013-2014, % | 2013                                  | 2014                                  | Tasa de crecimiento en valor des importaciones entre 2013-2014, % |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
|                      | Cantidad importada, Tons | Cantidad importada, Tons |   | Valor importada miles Dólar Americano | Valor importada miles Dólar Americano |   |
| Mundo                | 523,172                  | 208,002                  | - 60  | 294,658                               | 139,576                               | 53  |
| Ecuador              | 111,763                  | 94,008                   | - 16  | 66,707                                | 57,304                                | 14  |
| <b>Perú</b>          | <b>18,358</b>            | <b>37,407</b>            | <b>104</b>  | <b>14,016</b>                         | <b>28,151</b>                         | <b>101</b>  |
| Colombia             | 94,185                   | 27,495                   | - 71  | 62,393                                | 23,042                                | 63  |
| México               | 17,888                   | 22,337                   | 25  | 13,565                                | 14,996                                | 11  |
| Honduras             | 111,381                  | 14,567                   | - 87  | 48,319                                | 7,054                                 | 85  |
| República Dominicana | 55,731                   | 6,314                    | - 89  | 3,622                                 | 5,237                                 | 45  |
| Costa Rica           | 3,979                    | 5,822                    | 46  | 30,364                                | 3,763                                 | 88  |
| Guatemala            | 109,887                  | 52                       | - 100   | 55,673                                | 29                                    | 100   |

**Fuente: Trademap**

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

### 3.3.6. Acuerdos bilaterales especiales (Perú – Holanda)

#### 3.3.6.1. Holanda:

El intercambio comercial Perú y Holanda en el 2014 alcanzó los US\$ 721 millones, mostrando un aumento a 9% con respecto al año anterior.

El comercio dentro del territorio de la UE está exento de aranceles. Sin embargo, cuando se ingresan mercaderías hacia Holanda, los exportadores deben llenar una Declaración Intrastat. Si el país exportador no es miembro de la UE, las tarifas arancelarias se calculan en base Ad-valorem sobre el valor CIF de las mercaderías, según las Tarifas Arancelarias Generales.

La UE garantiza un tratamiento preferencial a las importaciones de numerosos países dentro de 74 acuerdos comerciales. Asimismo, bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), la UE otorga preferencias, generalmente exención arancelaria en la mayoría de los bienes, para las importaciones de más de 130 países en vías de desarrollo.

**Tabla 3.9. Países Bajos: Preferencias arancelarias para principales productos no tradicionales**

| RK | Partida    | Descripción                            | Posición de Perú como proveedor | Principales competidores (% Part.)                     | Arancel NMF  | Desgravación |
|----|------------|--|---------------------------------|--|--------------|--------------|
| 1  | 804400000  | Aguacates (Frescas o secas)            | 3                               | Sudáfrica (21.2%)<br>Chile (19.4%)<br>Perú (18.4%)     | 4%           | 100%         |
| 2  | 806100000  | Uvas frescas                           | 3                               | Sudáfrica (32.1%)<br>Chile (21.0%)<br>Perú (9.1%)      | 14%          | 100%         |
| 3  | 804502000  | Mangos y Mangostanes (Frescos o secos) | 2                               | Brasil (40.5%)<br>Perú (23.4%)<br>EEUU (4.5%)          | 0%           | 100%         |
| 4  | 709200000  | Espárragos (Frescos o refrigerados)    | 1                               | Perú (82.3%)<br>México (6.5%)<br>Alemania (4.5%)       | 10%          | 100%         |
| 5  | 2207100000 | Alcohol 46 tílico sin desnaturalizar   | 5                               | Francia (30.2%)<br>Bélgica (20.7%)<br>Hungría (10.1%)  | 19.2%<br>EUR | 100%         |
| 6  | 803901100  | Plátanos orgánicos (Verdes y frescos)  | 4                               | Bélgica (39.5%)<br>Ecuador (20.7%)<br>Alemania (13.3%) | 16%          | 100%         |

Fuente: *Comtrade, últimos datos disponibles (2015)*

En la tabla 3.9 observamos que la preferencia arancelaria (Desgravación) por parte de Holanda hacia el banano orgánico es del cero por ciento, donde podemos aprovechar esta ventaja y ampliar nuestro comercio de banano hacia este mercado.

### 3.3.6.2. EE.UU.:

Perú ha dependido del mercado de EEUU, durante muchos años y más ahora con el TLC firmado, al ser uno de nuestros principales destinos de nuestras mercancías, vemos en tabla 3.10. Que el año 2014 hubo una baja en el intercambio comercial, pero al ser uno de los mercados más grandes del mundo y en la tabla que el arancel al banano orgánico es de cero por ciento, Es un mercado atractivo para las exportaciones de banano orgánico.

Tabla 3.10. Evolución del comercio Perú – EE.UU.

| <b>Evolución del comercio Perú-Estados Unidos y con el Mundo, 2010-2014 y Ene-Mar 2015</b> |             |             |             |             |             |                     |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| <b>(US\$ Millones)</b>   |             |             |             |             |             |                     |
|  | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>Ene-Mar 2015</b> |
| <b>Comercio Estados Unidos - Mundo</b>   |             |             |             |             |             |                     |
| Exportaciones (FOB)  | 1 278 495   | 1 480 290   | 1 545 709   | 1 579 046   | 1 623 414   | 373 071             |
| Importaciones (CIF)  | 1 969 184   | 2 265 894   | 2 336 524   | 2 329 060   | 2 409 385   | 556 692             |
| Saldo Comercial (X-M)  | -690 689    | -785 604    | -790 815    | -750 014    | -785 971    | -183 621            |
| <b>Comercio Perú - Mundo</b>   |             |             |             |             |             |                     |
| (A) Exportaciones (FOB)  | 35 806      | 46 319      | 46 359      | 42 567      | 38 489      | 7 804               |
| (B) Importaciones (CIF)  | 29 972      | 37 904      | 42 169      | 43 327      | 42 197      | 9 449               |
| Saldo Comercial (X-M)  | 5 834       | 8 415       | 4 190       | -761        | -3 707      | -1 645              |
| <b>Comercio Perú - Estados Unidos</b>  |             |             |             |             |             |                     |
| (C) Exportaciones (FOB)  | 6 087       | 6 025       | 6 329       | 7 772       | 6 166       | 1 242               |
| (C)/(A)  | 17,0%       | 13,0%       | 13,7%       | 18,3%       | 16,0%       | 15,9%               |
| (D) Importaciones (CIF)  | 5 813       | 7 377       | 7 918       | 8 788       | 8 783       | 2 028               |
| (D)/(B)  | 19,4%       | 19,5%       | 18,8%       | 20,3%       | 20,8%       | 21,5%               |
| Saldo Comercial (X-M)  | 274         | -1 352      | -1 588      | -1 016      | -2 617      | -786                |

Fuente: FMI-IFS (cifras de exportaciones e importaciones 2010-2014 para EE UU), OMC (cifras de exportaciones e importaciones 2015 para EE.UU) y SUNAT (cifras de exportaciones e importaciones 2010-2015 para Perú)  
Elaboración: MINCETUR-OGEE-OEEI

**Tabla 3.11. APC Perú-EEUU (Cronograma EE.UU.)**

| Subpartida | Descripción  | Arancel Preferencial |
|------------|--|----------------------|
|            |  | Ad valorem (%)       |
| 08119010   | Bananas and plantains, frozen, in water or containing added sweetening | 0%                   |
| 08119020   | Blueberries, frozen, in water or containing added sweetening           | 0%                   |
| 08119040   | Papayas, frozen, in water or containing added sweetening               | 0%                   |
| 08119050   | Pineapples, frozen, in water or containing added sweetening            | 0%                   |
| 08119052   | Mangoes, frozen, whether or not previously steamed or boiled           | 0%                   |

**Fuente: Harmonized Tariff Schedule of the United States - US HTS (SA 2002)**

### **3.3.7. Medidas no arancelarias**

Las mercancías importadas en la UE deben cumplir con los requisitos sanitarios y fitosanitarios para proteger la salud humana y animal. Los requisitos principales se pueden clasificar en los sectores de: Alimentación y la seguridad alimentaria, la salud animal, la fitosanidad y la salud pública.

#### **3.3.7.1. Para productos agrícolas y de pesca:**

Al ser miembro de la UE, Holanda cuenta con normas de comercialización destinadas, principalmente, a los productos agrícolas y de pesca que llegan al consumidor. El Reglamento (CE) N° 1234/2007 del Consejo (DO L- 299 16/11/2007) crea una organización común de mercados agrícolas, con disposiciones específicas para determinados productos según diversos criterios: frescura, calibre, calidad, presentación, márgenes de tolerancia, etc. El Reglamento (CE) n° 2406/96 del Consejo (DO L-334 23/12/1996) establece normas comunes de comercialización para determinados productos de la pesca, que pueden determinar su clasificación según diversos criterios: calidad, talla o peso, envasado, presentación y etiquetado.

#### **3.3.7.2. Para producción agrícola ecológica.**

Existe un sistema de producción agrícola ecológica que es voluntario y tiene por objeto garantizar el respeto de los métodos establecidos en el Reglamento (CEE) n° 2092/91 del Consejo (DO L-198 22/07/1991). Las normas ecológicas permiten integrar la conservación del medio ambiente en la agricultura y fomentar una producción de calidad. El etiquetado ecológico garantiza a los consumidores el



cumplimiento de dichas normas. Asimismo la producción y comercialización de productos ecológicos identificados como tales está sujeta a un procedimiento de certificación estricto, de carácter obligatorio.

### **3.3.7.2.1. Requisitos de etiquetado.**

Los productos que se comercialicen en Holanda, al igual que en el resto de la Unión Europea, deben cumplir con los requisitos sobre etiquetado destinados a garantizar la protección de los consumidores. Dichos requisitos pretenden asegurar un elevado nivel de protección de la salud, la seguridad y los intereses de los consumidores, proporcionándoles información completa sobre el producto (contenido, composición, utilización segura, precauciones especiales, informaciones específicas, etc.).

### **3.3.7.2.2. Etiquetado ecológico europeo.**

La etiqueta ecológica comunitaria, o logotipo de la flor, es la marca oficial de la Unión Europea para productos con el menor impacto ambiental. El objetivo es promover y ayudar a los consumidores a identificar aquellos bienes que contribuyen significativamente al mejoramiento en aspectos ambientales claves. El Reglamento (CE) nº 66/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-27 30/01/2010) (CELEX 32010R0066) establecen los requisitos básicos para la concesión de la etiqueta ecológica. Los criterios en están regulados específicamente por grupos de productos tales como: textiles, calzado, productos de limpieza, electrodomésticos, artículos de papel, etc. El símbolo de la flor puede utilizarse como instrumento de comercialización, a través del cual, se informa a los consumidores de que el producto posee una calidad ecológica superior a la de otros del mismo tipo.

**Figura 3.3. Etiqueta de Comercialización Orgánica en el Unión Europea y EEUU**



## **CAPITULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL MERCADO.**

### **4.1. Análisis económico del Perú.**

El Banco Mundial sostiene que los indicadores económicos por lo general representan números fríos, que arrojan resultados cuantitativos. Las economías del mundo se muestran por lo general por estos indicadores. En la actualidad, debido al avance de las tecnologías de comunicación y de información, se puede tener acceso a esa información en tiempo real. Para los inversionistas, representan estos indicadores económicos, la oportunidad o la amenaza de ingresar con sus capitales al país que evalúan. Pero no solamente los numero fríos denotan el éxito o fracaso, también la realidad sociocultural del propio país, el entorno regional, la influencia del mercado externo, los fenómenos climatológicos, etc. El internet ha convertido a un país, como un producto en una vitrina mundial.

La globalización de las economías ha dejado a cada país expuesto a evaluación constante por la interacción comercial que se ha generado. El flujo de ida y vuelta de productos y de capitales implica conocer que pasa en cada país para tomar decisiones. El Perú al comenzar a destacarse como un país agroexportador, genera expectativa hacia inversionistas y es motivo de análisis constante por organismos económicos como el Banco mundial. A continuación, incorporamos el siguiente reporte del Banco Mundial sobre el Perú en materia económica.

El Banco Mundial (2015) indica que el Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región. Entre 2002 y 2013 la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.6% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Sin embargo, el país puede estar entrando a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión. A pesar de ello, las cifras de crecimiento del PBI para este último año se mantuvieron por encima del promedio de la región (2.4% frente a 0.8%,

respectivamente) y la inflación finalizó solo ligeramente por encima del rango meta (3.2%).

Así también El Banco Mundial nos dice que, en el ámbito externo, la principal fuente de adversidad está vinculada con la caída de los precios de las materias primas, causadas en gran medida por la desaceleración de China, uno de los dos principales socios comerciales de Perú, junto con EE.UU. Además, en 2014, se presentaron condiciones climáticas adversas que afectaron la industria pesquera y hubo una menor ejecución del programa de inversión pública. Como resultado, la inversión privada y las exportaciones se contrajeron 1,6 y 0,3 por ciento, respectivamente, en términos reales. Sin embargo, se espera que el crecimiento del Perú siga siendo sólido en los siguientes años, por encima de cuatro por ciento. En este sentido, la expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años y una política fiscal anti cíclica de soporte a la demanda agregada, mientras que la aplicación continúa de reformas estructurales sostendría la confianza de los inversionistas privados. En el ámbito exterior, la recuperación de los EE.UU. y los precios más bajos del petróleo puede compensar parcialmente el impacto que la desaceleración de China está teniendo en la economía peruana.

Por otro lado, los efectos de un fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos han reducido los índices de pobreza considerablemente, impulsando la prosperidad compartida. Entre los años 2005 y 2013, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 55.6% hasta un 22.7% de la población (según INEI), aproximadamente. Se estima que solo en el 2013, aproximadamente medio millón de personas escaparon de la pobreza. Además, hubo un pronunciado declive de la proporción de la población que vive por debajo de la línea oficial de la extrema pobreza, de 15.8% a 4.7% entre 2005 y 2013. La pobreza extrema es altamente rural y se concentra en 8% de los distritos del Perú, ubicados en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad y Apurímac. Una los rasgos más importantes de crecimiento en el Perú es que es de amplia base. En tal sentido, aunque se mantiene elevada, la desigualdad de ingresos en el Perú, medida por el Coeficiente Gini, ha declinado de 0.49 en el 2004 a 0.44 en el 2013. Sin embargo, esta mejora en la desigualdad total no revela algunas diferencias geográficas importantes. Mientras que el coeficiente Gini

en áreas rurales cayó solo 2 puntos básicos entre los años 2004 y 2013 (de 0.44 a 0.42), la desigualdad urbana cayó por 5 puntos básicos (de 0.45 a 0.40).

En adelante, los principales desafíos serán: Lograr que el crecimiento económico sea sustentable

Continuar fortaleciendo los vínculos entre el crecimiento y la equidad. Para lograr un crecimiento sustentable y balanceado, Perú puede desarrollar políticas públicas que aceleren el desarrollo descentralizado, especialmente con énfasis en las ciudades intermedias. Para asegurar un crecimiento económico con equidad, no se debe olvidar que una parte de la población peruana sigue siendo vulnerable a los vaivenes del crecimiento y podría recaer en la pobreza revirtiendo, de este modo, el progreso logrado en el curso de la década pasada.

El gobierno ha identificado las áreas prioritarias con el fin de prevenir que esto suceda, lo cual incluye cerrar las brechas en infraestructura, incrementar la calidad de los servicios básicos tales como educación y salud, y ampliar el acceso a los mercados para los segmentos pobres y vulnerables de la población.

Asimismo, el programa actual del gobierno tiene por objeto ampliar el acceso a los servicios básicos, al empleo y a la seguridad social; reducir la pobreza extrema; prevenir los conflictos sociales; mejorar la supervisión de posibles daños ambientales y reconectar con el Perú rural a través de una extensiva agenda de inclusión. Según Banco Mundial 2015.

#### **4.2. Exportaciones agrícolas del Perú**

Las exportaciones agrícolas han mostrado una evolución interesante en los últimos años. Al cierre de 2014, las exportaciones agrícolas registraron un valor de US\$ 5 048 millones, crecieron a una tasa anual de 19,6 por ciento y representan el 13 por ciento del total de exportaciones del país.

Las exportaciones agrícolas tradicionales sumaron US\$ 843 millones, y crecieron a una tasa anual de 7,4 por ciento.

Las exportaciones agrícolas no tradicionales alcanzaron los US\$ 4 205 millones, crecieron a una tasa anual de 22,5 por ciento y significaron el 36 por ciento del total de las exportaciones no tradicionales (BCRP, 2015).

#### **4.3. Factores del éxito agroexportador**

- El notable crecimiento del sector agrícola de los últimos años es el resultado de la confluencia de múltiples factores, entre los cuales se pueden destacar:
- La capacidad del empresariado para identificar una oportunidad de negocio y capitalizarla.
- La capacidad y habilidades técnicas de los gerentes, administradores, técnicos. En general el capital humano en todas las fases de la cadena.
- La utilización de nuevas tecnologías, nuevas y mejores variedades, inversión en investigación, mejoras en el manejo agronómico, en el proceso de empaçado, etc.
- Adecuado trabajo sanitario, control de la mosca de la fruta y establecimiento de protocolos sanitarios por parte del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)
- La incorporación de nuevas áreas productivas para el sector agroexportador con los proyectos de irrigación ejecutados.
- La ley de promoción Agraria y los incentivos para las distintas regiones del Perú (Costa, Sierra y Selva).
- Acuerdos comerciales vigentes y preferentes con distintos mercados.
- Ventaja comparativa de los Recursos Naturales Productivos del País.
- Ubicación geopolítica del Perú.
- La Pacificación Nacional fue clave para la inversión privada. (derrota del terrorismo), etc.
- Otros factores no menos importantes.

#### **4.4. Importancia del gremio exportador**

El impulso de la actividad agroexportadora en el país ha tenido en el sector privado, el principal actor. Si bien es cierto que el gobierno también ha participado, dando las facilidades y poniendo lo que estaba a su alcance. El músculo de la actividad comercial ha operado por la iniciativa privada.

Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú conocido también como AGAP, así también es conocido como el gremio de los gremios, en una entrevista al presidente actual Enrique Camet, para la revista Agro & Exportación, refiere:

AGAP tiene la misión de seguir trabajando por la estabilidad jurídica del sector, insistir con las inversiones, la competitividad de nuestros productos de la canasta agroexportadora, la diversificación de mercados destino, la generación de empleo digno en todo el país”

#### **4.5. Desarrollo de la cadena productiva del banano orgánico**

La agricultura del banano orgánico como producto exportable, ha traído crecimiento económico y de mejora en la calidad de vida de los pequeños productores que han encontrado en la producción y comercialización una oportunidad de mejora.

Gran parte de este cambio se debe al asentamiento en el valle de empresas acopiadoras de banano que han impulsado el cultivo entre los pobladores, aprovechando las ventajas que ofrece la zona, para el buen desarrollo del cultivo.

En el transcurrir del tiempo se han constituido cooperativas y otras asociaciones para comercializar la producción conjunta y tener mejor margen de ganancia.

Las principales limitantes del crecimiento del cultivo a nivel de pequeño productor para ingresar a este mercado son en muchos de los casos, la mala percepción o desconocimiento de las técnicas y manejo orgánico. El proceso de implementación de las certificaciones y el tiempo que lleva certificar incide en el desánimo del pequeño agricultor desinformado y solo.

#### **4.6. Evolución del proceso productivo**

Desde el inicio de las primeras plantaciones de banano orgánico que empezaron a comercializar en la región se ha experimentado un crecimiento significativo en las mejoras de los procesos productivos, de cosecha y post cosecha y comercialización

En el contexto inicial a las exportaciones de banano en el Perú, las exportaciones se han desarrollado muy tarde, contrario al comercio bananero de los países centroamericanos y del caribe que aparecieron a fines del siglo XIX, promovidos por grandes multinacionales norteamericanas, que llevaron el banano a todos los confines del mundo. En nuestro país, hasta fines del siglo XX la mayor parte del banano producido solo era para consumo local, si revisamos las estadísticas de exportación del Perú, se observan eventuales operaciones y de montos muy pequeños, en los años noventa, debido a que era casi imposible competir con los grandes exportadores ecuatorianos, colombianos o centroamericanos, que con sus economías de escala (producción, transporte, comercialización y mercadeo) ofrecían un producto de muy buena calidad y a un buen precio, además que tenían copado el mercado mundial bananero al que era muy difícil de entrar y competir con los más grandes comercializadores del área del dólar. Estados Unidos libre de aranceles, es un mercado natural para las exportaciones de las grandes empresas comercializadoras, de origen norteamericano.

Los países europeos tenían un mercado restringido por sus políticas de protección y apoyo solo al comercio con sus antiguas ex-colonias de África, Caribe y el Pacífico (ACP), a los países del área del dólar se les otorga una cuota global distribuida entre los más importantes proveedores, dejando un volumen marginal para las exportaciones de los demás países, entre los que se encuentra el Perú.

Es partir del 2005 que se elimina ese mecanismo comercial y se aplica un derecho específico de 176 euros por tonelada, situación que le da al Perú la posibilidad de poder exportar, aunque pagando un arancel muy alto. Este arancel disminuye a favor de las exportaciones peruanas en el marco de un acuerdo comercial en la OMC y bajo el Acuerdo Comercial Bilateral firmado con la Unión Europea a partir del 2010 hacia adelante.<sup>17</sup> Paralelamente a esa tendencia liberadora del mercado europeo, aparece especialmente en los países desarrollados de América, Europa y Asia, una nueva corriente de consumo de alimentos “verdes”, que promueve la defensa del medio ambiente, azotado por los efectos de la contaminación ambiental y el cambio climático, asoma un nuevo consumidor muy exigente en productos de calidad e inocuidad, de productos frescos y libres de residuos químicos y contaminantes.

En sus inicios no es un mercado muy grande, pero es un mercado de enormes potencialidades que va abriéndose paso y ganando cada vez más adeptos al consumo de productos orgánicos o ecológicos.

A mediados de la década de los noventa aparece en Europa y se expande hacia los Estados Unidos y otros mercados, una forma alternativa de comercializar productos originarios de los países en desarrollo, conocido como “Comercio Justo”, es una alternativa libre y directa entre los pequeños productores asociados, los consumidores solidarios; y los intermediarios responsables. Estos últimos anteponen su propio interés de lucro en favor de la sociedad, haciendo que las iniciativas comerciales busquen principalmente comprar a los productores y colocar sus productos en el mercado a un precio justo, superando las reglas de juego del comercio internacional convencional, que por su naturaleza profundizan la exclusión del mercado a los pequeños productores rurales de los países en desarrollo.

En el Perú, han mejorado las condiciones de vida y trabajo de miles de campesinos, al garantizar un precio mínimo por su producto, además de una prima de desarrollo, para que las asociaciones de productores inviertan en la ejecución de proyectos a favor de la comunidad y contribuyan a elevar la calidad de vida de sus miembros. Atentos a estas nuevas corrientes de consumo y de comercio, teniendo el Perú las ventajas necesarias para ser un excelente proveedor de banano orgánico a fin de abastecer nichos de mercado, sin competir con los grandes exportadores de banano convencional del mundo.

El Ministerio de Agricultura lanza en el año 1998 el Programa Nacional de Banano Orgánico, para reconvertir las tierras dedicadas al cultivo de banano convencional en tierras para el cultivo de banano orgánico, priorizando las regiones de Tumbes y Piura. Como resultado de esta feliz iniciativa, en enero del año 2000 se certifica en Piura las primeras 210.0 hectáreas aptas para el cultivo de productos orgánicos. Actualmente existen alrededor de 6,500 Hectáreas certificadas de banano orgánico, concentradas principalmente en Piura, Tumbes y, en menor extensión en Lambayeque y la Libertad.



Se siembra y cosecha todo el año. El banano es exportado para ser consumido principalmente como fruta fresca, pero hay otras formas de utilización:

- La fabricación de almidón y harina, para uso alimentario e industrial
- Como pulpa de banano para la elaboración de alimentos infantiles
- Como jugo de banano clarificado
- Como bananos deshidratados.
- Asimismo, se han hecho esfuerzos para utilizar partes de la planta y del fruto como materia prima para la fabricación de papel y de alcohol, a partir de los desechos fibrosos.

El banano es objeto de una reglamentación internacional muy precisa, de una marcada competencia entre los productores y de agudas disputas comerciales, hasta políticas, entre miembros de la Unión Europea.

#### **4.7. Tipos de Comercialización**

En el mercado de banano los segmentos más importantes son:

- Convencional
- Orgánico
- Comercio justo.

Los dos últimos se caracterizan por ser de mayor exigencia que el primero y emplear sistemas de certificación que priorizan los siguientes aspectos:

- La inocuidad del producto, como el atributo más importante con relación a sus características.
- La equidad social
- Medio ambiente,
- Precio y trato justo a los trabajadores.

Con relación a las condiciones en que son producidos y vendidos, los criterios sociales y ambientales están cobrando fuerza en la última década, en respuesta a los criterios de valoración de los consumidores.

Sistemas de certificación privada acreditan el cumplimiento de las normas de productos orgánicos y de comercio justo. Además de ellos existen otros sistemas de certificación como el EUROGAP, el Rainforest, e ISO 14,001, que, por sus enfoques y normas sociales y ambientales, condicionan el ingreso a los segmentos de mercado donde los consumidores valoran altamente tales criterios.

#### **4.8. Crecimiento de la oportunidad comercial**

- La aplicación de un eficiente sistema técnico de producción y distribución, particularmente a partir de finales del siglo XIX:
- La mecanización de la preparación de las parcelas y de la recolección.
- La intensificación del uso de la irrigación y de los insumos químicos
- La selección varietal
- El control de la maduración de los frutos en los transportes y los almacenes
- La aplicación de sistemas rápidos de transportes y de modernos sistemas de embalaje, etc.

La organización progresiva de los mercados bien sea por la integración vertical de la cadena en el seno de poderosas compañías privadas, o por la regulación de los flujos de importación o de exportación por los Estados.

#### **4.9. Los procesos de producción del banano orgánico**

Después de haber transcurrido un determinado tiempo, se ha podido ir incorporando al proceso productivo, nuevas técnicas de manejo agronómico que ha permitido obtener buenos rendimientos en cantidad y calidad.

El aprendizaje de nuevas formas de manejo se hace transferible a todos los productores y estos transmiten a sus herederos, generando una generación nueva con conocimientos mejorados actualizados y con nuevas oportunidades de ir aprendiendo otras técnicas modernas que ayuden en el proceso productivo.

**Tabla 4.1. Proceso de producción del banano orgánico.**

| Proceso / Actividad<br>(Ejemplo) | Detalle técnico  |
|----------------------------------|--|
| <b>Preparación del terreno</b>   | <p>Como todos los demás cultivos, éste responde muy bien a una buena preparación de terreno.</p> <p>La siembra del banano se puede realizar los doce meses del año. Si la siembra se realizara para exportación de la fruta, se puede sembrar en cualquier época del año.</p>  |
| <b>Hoyado</b>                    | <p>Esta labor se realizará cuando el suelo está húmedo, se recomienda que las medidas del hoyo deben ser de: 40 cm de ancho x 40 cm de largo x 40 cm de profundidad. Estas medidas generalmente están acondicionadas al tamaño de la semilla</p>   |
| <b>Siembra</b>                   | <p>Una vez diseñado el sistema de siembra se procede a la misma no sin antes clasificar la semilla por tamaños agrupándolas para luego distribuirlos por lotes en el campo de acuerdo al tamaño. Para la siembra se sugiere los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar abono orgánico y Sulphomag al fondo del hoyo. La cantidad dependerá del análisis de suelo de cada una de las parcelas.</li> <li>• Tapar estos abonos con una pequeña capa de suelo superficial, para evitar que estos productos entren en contacto con el Seudotallo al momento de plantarlo.</li> <li>• Colocar la semilla taparla con tierra y apisonar bien el suelo y no dejar espacios libres que ocasionan la pudrición de la semilla.</li> </ul> |
| <b>Fertilización</b>             | <p>Para un buen plan de fertilización hay que tener en cuenta el análisis de suelo y la cantidad de fruta que se va a cosechar teniendo en cuenta estos dos factores podemos elaborar el plan de fertilización en términos generales se recomienda:</p> <p>70 sacos de compost más 16 sacos de Sulfato de potasio, 64 sacos de Fertil y 8 sacos de sulphomag. En dosis fraccionadas cada 3 meses.</p>  |
| <b>Cultivos y Deshierbo</b>      | <p>Las malezas compiten por luz, agua y nutrientes con el cultivo por lo cual se deben realizar las respectivos deshiero que los podemos distinguir en 2 etapas: Los 04 primeros meses la maleza se controla con pases de arado, con tracción animal, entre las calles de la plantación. Después del cuarto mes la maleza se controla con moto guaraña o con machete, posteriormente la maleza se controla con incorporación de las mismas hojas seudotallos y sepas bien picadas y esparcidas en el suelo, estos materiales son provenientes primero de los deshojes y deshijos y luego de plantas ya cosechadas.</p>   |
| <b>Riego</b>                     | <p>La planta de plátano por tener hojas grandes y seudotallos suculentos, requiere de humedad permanente. La constante actividad de raíces absorbentes distribuida en la capa superficial del suelo hace que esta labor se realice con una frecuencia de 15 días.</p>  |
| <b>Deshije</b>                   | <p>Una vez seleccionado los hijuelos que van a mantener la secuencia de producción, el resto debe de eliminarse, utilizando preferiblemente el sacabocado que elimina la yema vegetativa.</p>  |
| <b>Deshoje</b>                   | <p>Consiste en eliminar las hojas dobladas y secas, cortando de abajo hacia arriba, podemos distinguir dos tipos de deshojes: - Deshoje de saneo consiste en eliminar las hojas que presenta alguna enfermedad foliar, o las hojas secas o dobladas- Deshoje de protección consiste en eliminar las hojas que están dañando el racimo.</p>   |
| <b>Deschante</b>                 | <p>Es la limpieza de yaguas secas adheridas al seudotallo.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Apuntalamiento o Enzunchado</b></p>      | <p>Una planta de banano con un racimo de buen desarrollo y buen peso se torna fácil a la tumbada, por acción de vientos aun moderados, con la consecuente pérdida en la cosecha. Para prevenir esto procedemos al apuntalamiento o enzunchado mediante un palo o zuncho que termina en bifurcación en manera de horqueta, evitando que roce con el racimo</p>  |
| <p><b>Control de Plagas y Enfermedades</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gorgojo de la raíz y el tallo: (<i>Metamasius hemipteus</i>), cuyo adulto es de color amarillento oscuro, el daño lo hace en el seudotallo y parte basal del seudotallo en cual se encuentran numerosas galerías.</li> <li>• Gorgojo Negro del Plátano: (<i>Cosmopolites sordidus</i>), considerado esta como la mayor plaga del banano en todas las zonas del mundo. El insecto adulto es de color negro uniforme, el daño lo hace en el rizoma.</li> <li>• Sigatoka Negra: (<i>Micosphaerella fijiensis</i>) en nuestra zona no se ha desarrollado este hongo por condiciones de clima que no permite su proliferación.</li> <li>• Mancha Roja: (<i>Chaetanaphothrips Signipennis</i>), es la principal plaga en banano, cuyo daño es principalmente en el racimo.</li> </ul> <p><b>En la producción orgánica se recomienda realizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control legal: Consiste en evitar el ingreso de material de propagación que exista la presencia de esta plaga.</li> <li>• Control cultural: Podemos realizarlo haciendo una buena Selección de rizomas, un buen control de malezas, una buena fertilización balanceada, y una buena limpieza y remoción de hojas secas.</li> <li>• Prácticas agroecológicas: Se están desarrollando prácticas orientadas más que todo a la protección de suelo, aire y agua: en la Protección del suelo, Recojo de materiales contaminantes, Uso de fertilizantes orgánicos. Para la protección del aire evitar en lo posible la quema de rastrojo, plásticos, u otros materiales que contaminen el aire. Para la Protección del agua hacer un uso adecuado de los productos que contaminan las fuentes hídricas como la grasa, aceite.</li> </ul> |
| <p><b>Enfunde</b></p>                          | <p>Consiste en colocarle al racimo una funda de polipropileno perforada en su totalidad con perforaciones de 12.7 mm de diámetro cada 76 mm en cuadrado, con este método evitamos daños a la fruta por insectos, además de mejorar la apariencia de la fruta en cuanto a coloración, brillo, grosor y longitud. El racimo alcanza más rápido la época de corte. El enfunde se realiza tan pronto el ápice inferior de la bellota o cucula apunte al suelo.</p>   |
| <p><b>Encinte</b></p>                          | <p>Es una práctica que se realiza junto con el enfunde y sirve para determinar la edad del racimo que nos serviría programar las fechas d corte en cada parcela.</p>   |
| <p><b>Desflore</b></p>                         | <p>Es la eliminación de los residuos florales en la fruta muy joven con esta operación se tienen buenos resultados en cuanto a presentación de la fruta en el empaque, reduciendo los daños ocasionados por las cicatrices florales durante la cosecha y transporte de la fruta a la planta de empaque. El desflore puede hacerse fácilmente entre los 3 y 7 días después de enfundarlo. Esta operación tiene que ejecutarse en el momento oportuno caso contrario no se debe realizar.</p>  |
| <p><b>Deschive</b></p>                         | <p>Se realiza a las 2 semanas de nacida la bellota o Cucula. Consiste en podar el racimo la última mano o mano falsa, dejando dos dedos adheridos al raquis, incluyendo la eliminación de 2 manos inmediatas superior de la mano falsa. Con esta labor se han obtenido resultados positivos en aumento de grado y/o peso</p>   |

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | de los dedos y mejoras en apariencia y calidad de la fruta.   |
| <b>Destore</b>          | Es la eliminación de la flor masculina (deschira), la época apropiada para ejecutar esta labor es 2 semanas de la formación del racimo, lo que genera un estímulo de precocidad y desarrollo de los frutos. |
| <b>Endaype</b>          | Debe hacerse después del desflore y en forma permanente con la finalidad de evitar que los dedos rocen entre ellos y causen estropeos en la fruta.  |
| <b>Cosecha</b>          | La primera cosecha se realiza a los doce meses de realizadas la siembra para después ejecutarla 7, 15, días dependiendo de la demanda del mercado.  |
| <b>Post cosecha</b>     | Proceso que a través de la contrata de cuadrillas las realizan labores de análisis de la racima, lavado, closteo, desleche, fumigación, etiquetado y embalado (cajas de 18.14 kg).                          |
| <b>Comercialización</b> | La comercialización se da de acuerdo al contrato de compra venta con quien se ha realizado el acuerdo comercial.  |

**Fuente: Asociaciones productoras de Banano**

**Elaboración: Autores del Plan de negocio**

#### **4.10. Características del mercado objetivo (Holanda – EE.UU.)**

##### **4.10.1. Análisis Social**

##### **4.10.1.1. Holanda**

##### **4.10.1.1.1. Geografía:**

Holanda está situada en Europa Occidental. Tiene una superficie de 41500 Km<sup>2</sup>, lo que hace que se ubique entre los países considerados pequeños, tiene una población de 16.864.000 personas, se ubica en la 64° posición de la tabla de población, de 196 países con una alta densidad de población: 406 habitantes por Km<sup>2</sup>. Su capital es Ámsterdam y su moneda el Euro.

Limitan con el Mar del Norte por el norte y oeste, con Bélgica por el sur y con Alemania por el este.

La geografía holandesa está dominada por el agua. Tres grandes ríos europeos (el Rin, el Mosa y el Escalda) desembocan en el mar pasando por el país y creando un enorme delta. El 26 % de Holanda se encuentra por debajo del nivel del mar. Los holandeses han construido un sistema de gestión del agua compuesto por diques, pólderes y presas, donde controlan el agua de su entorno.

El idioma oficial es el holandés. La mayoría de la población habla inglés, siendo el idioma de mayor uso en el comercio.

#### **4.10.1.1.2. Economía:**

Holanda es un país conocido por ser políticamente estable y gozar de una política financiera solvente. Es una de las economías más abiertas del mundo y se sitúa entre los 5 mayores exportadores a escala internacional. Unas tres cuartas partes de la población trabajan en el sector terciario, otro cuarto se dedica al sector industrial y solo un 4 % de los trabajadores está empleado en la agricultura. El índice GINI nos indica que el ingreso per cápita es de 51 210 Dólares. Pese a esta cifra, Holanda es un importante exportador de productos agrícolas y hortícolas. Entre las grandes empresas holandesas, podemos mencionar Shell, Unilever, Akzo Nobel, Philips, Aegon, ING Group, Rabobank, Heineken, TNT y Randstad.

#### **4.10.1.1.3. Deportes:**

Los deportes más populares en Holanda son el fútbol, el hockey, el tenis, el ciclismo, el golf, el voleibol, el balonmano, la natación y el patinaje sobre hielo. El color naranja está relacionado con la Familia Real Holandesa y representa la identidad nacional de los Países Bajos. Por eso los aficionados holandeses se visten de color naranja para sus eventos deportivos.

#### **4.10.1.1.4. Aspectos sociales:**

Los holandeses son creativos, tolerantes y pragmáticos. También son bastante directos, sinceros y abiertos en sus relaciones con los demás. Los holandeses son famosos por su actitud tolerante hacia temas como el aborto, la eutanasia y el consumo de drogas (blandas).

- Crecimiento natural: 0,3% (no influye en la proyección de ventas de exportación debido a que no es 100% el consumo)
- Población urbana: 89,9%

**Tabla 4.2. Población de Holanda**

| <b>POBLACIÓN DE HOLANDA POR EDADES</b> |              |  |
|--|--------------|--|
| <b>0-14 años:</b>                      | <b>16,9%</b> | hombres 1.460.234<br>mujeres 1.393.766 |
| <b>15-24 años:</b>                     | <b>12,2%</b> | hombres 1.046.323<br>mujeres 1.006.114 |
| <b>25-54 años:</b>                     | <b>40,4%</b> | hombres 3.423.777<br>mujeres 3.399.378 |
| <b>55-64 años:</b>                     | <b>12,9%</b> | hombres 1.088.860<br>mujeres 1.094.574 |
| <b>65 años y más:</b>                  | <b>17,6%</b> | hombres 1.331.258<br>mujeres 1.633.067 |

Fuente: [https://www.cia.gov/Holanda\\_STUDIES\\_ARCHIVE](https://www.cia.gov/Holanda_STUDIES_ARCHIVE)

Como podemos observar en la tabla 4.2, que Holanda está en un decrecimiento poblacional de gente joven; pero comercialmente no es puntualmente el consumidor de toda la importación. Holanda compra y revende a toda Europa.

**Principales ciudades:**

- Ámsterdam (1.536.000)
- Róterdam (1.187.000)
- La Haya (1.011.000)
- Eindhoven (440.000).

**Principales Aeropuertos y puertos:**

- Aeropuerto de Ámsterdam Schiphol
- Aeropuerto de Rotterdam
- Aeropuerto de Eindhoven
- Puerto de Rotterdam
- Puerto de Ámsterdam

**Orígenes étnicos:**

- Holandesa 81%,
- Occidental: 8%,
- No occidental 9% (turcos: 2,2%, marroquíes: 2%, surinameses 2%, antillanos 0,8%), otros no occidentales: 2%.

**Lengua oficial:**

- Idiomas oficiales: neerlandés y frisio.
- Otras lenguas habladas: Idiomas comerciales: inglés, alemán y español.

El idioma oficial de los Países Bajos es el neerlandés. Aunque hay que tener en cuenta que cada vez es más habitual el uso del inglés, el alemán y el español en los negocios.

**Idioma(s) de negocios:** La mayoría de la población habla inglés, que es el idioma más utilizado en el comercio.

**4.10.1.1.5. Religión:**

- Católica romana: 31%,
- Reformista holandesa: 13%,
- Calvinista: 7%,
- musulmana: 5,5%,
- otras: 2,5%,
- ninguna: 41% (2002).

**4.10.1.2. EE.UU.**

Los Estados Unidos de América es el tercer país más poblado del mundo, y el cuarto más grande por superficie total. Con una población de más de 318 millones de habitantes, el país es étnicamente diverso y tiene la mayor economía del mundo. El crecimiento del país se desaceleró después de los ataques del 9/11 y la que se añadió la recesión en 2009, la economía se contrajo significativamente. Sin embargo, la economía se está moviendo en el camino constante hacia adelante gracias al aumento de los negocios de inversión, el gasto de los consumidores y la disminución sustancial del desempleo.

Al igual que la mayoría de los países desarrollados, los EE.UU. se enfrentan al problema del envejecimiento de la población que puede conducir a una grave escasez de mano de obra y el aumento de las tasas de impuestos en el futuro. No obstante, la educación y el sistema de salud es uno de los mejores del mundo. Una mayoría de la



población tiene una mentalidad liberal, pero el aumento de la intolerancia racial es un problema grave. Además, el aumento de la inmigración ilegal es otro motivo de preocupación, ya que en la actualidad hay más de 11,7 millones de personas que viven ilegalmente en los EE.UU., lo que aumenta aún más el riesgo de discriminación racial. **(Pestleanalysis)**

#### ***4.10.2. Análisis económico***

##### ***4.10.2.1. Holanda***

###### ***4.10.2.1.1. Indicador de la libertad económica***

El indicador de la libertad económica toma en cuenta diez componentes agrupados en cuatro grandes categorías: el estado de derecho (derechos de propiedad, el nivel de corrupción); El rol del Estado (la libertad fiscal, el gasto del gobierno); La eficacia de la normativa (la libre empresa, la libertad de trabajo, la libertad monetaria); La apertura de los mercados (libertad comercial, libertad de inversión y libertad financiera). Cada uno de estos 10 componentes se mide en una escala de 0 a 100. La calificación global del país equivale al promedio de las calificaciones de los 10 componentes.

- Nota: 73,7/100
- Posición: Mayormente libre
- Clasificación mundial: 17/178
- Clasificación regional: 8/43

Mapa de la Libertad Económica en el mundo

**Fuente: 2015 Índice de la libertad económica, Heritage Foundation**

###### ***4.10.2.1.2. Clasificación del entorno empresarial***

La clasificación del entorno empresarial mide la calidad o el atractivo del entorno empresarial en los 82 países cubiertos por las previsiones de The Economist. Este indicador se define mediante el análisis de 10 criterios: el entorno político, el entorno macro-económico, oportunidades de negocios, la política hacia las políticas de libre empresa y de la competencia hacia la inversión extranjera, el comercio exterior y los

controles de cambio, tasas de impuestos, financiamiento de proyectos, el mercado laboral y la calidad de la infraestructura.

- Nota: 7.78
- Clasificación mundial: 16/82
- Economía de renta elevada, miembro de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos)

Su economía que depende en gran medida del comercio exterior; donde es el tercer exportador mundial de los productos agrícolas y hortalizas.

**IDH\*(Índice de Desarrollo Humano): 0.915/1**

**IDH Índice de Desarrollo Humano) (clasificación mundial) 4/187**

Nota: (\*) El IDH, índice del desarrollo humano, es un indicador que sintetiza varios datos tales como esperanza de vida, nivel de educación, carreras profesionales, acceso a la cultura, etc.

#### ***4.10.2.1.3. Datos macro económicos de Holanda***

Holanda es la economía número 17 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2014 fue de 451.006 millones de euros, un 68,80% del PIB y su deuda per cápita de 27.038 € euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en Holanda es de julio de 2015 y fue del 1,0%. Hay algunas variables que pueden ayudarle a conocer algo más si va a viajar a Holanda o simplemente quiere saber sobre más el nivel de vida de sus habitantes.

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Holanda, en 2014, fue de 39.300€ euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 15 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 196 países.

La clasificación de Holanda en referencia a los negocios se encuentra en el 27º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Holanda ha sido de 83 puntos, con el que se colocó en el puesto 8 de los 174 publicados en este ranking, en el que los países en los que hay menor percepción de corrupción ocupan los primeros puestos.

Holanda tiene una alta renta per cápita, con 57, 373 Dólares per cápita, con una distribución de los ingresos bastante equitativa.

#### 4.10.2.1.4. Estadísticas de importaciones y consumo

Holanda es un país atractivo para hacer negocios, ya que proporciona una ubicación estratégica, tanto para las empresas locales como extranjeras, para servir a los mercados dentro de Europa, Oriente Medio y Parte de África. La posición geográfica central y unida a la infraestructura bien desarrollada y organizada, son algunas de las razones por las cuales muchas empresas extranjeras han establecido un negocio en los Países Bajos.

**Tabla 4.3. Balanza comercial de Holanda**

Unidad : miles Dólar Americano

| BALANZA COMERCIAL DE HOLANDA    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                 | 2008              | 2009              | 2010              | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              |
| <b>EXPORTACIONES DE HOLANDA</b> | 545,853,405       | 431,502,452       | 575,204,956       | 667,501,474       | 656,028,757       | 671,940,453       | 672,425,783       |
| <b>IMPORTACIONES DE HOLANDA</b> | 494,936,571       | 382,190,422       | 513,671,414       | 594,722,586       | 587,513,399       | 589,817,811       | 588,051,383       |
| <b>BALANZA COMERCIAL</b>        | <b>50,916,834</b> | <b>49,312,030</b> | <b>61,533,542</b> | <b>72,778,888</b> | <b>68,515,358</b> | <b>82,122,642</b> | <b>84,374,400</b> |

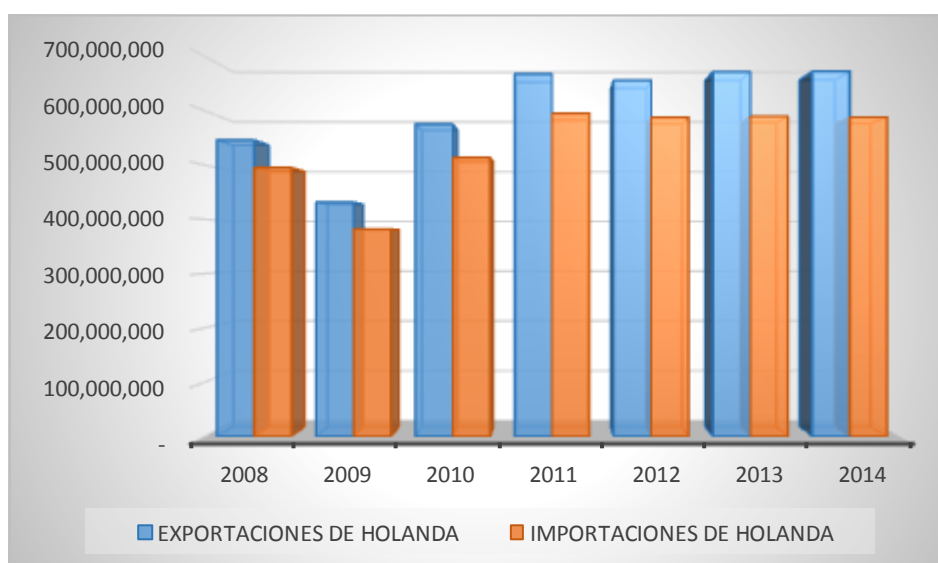
Fuente: Trademap

Elaboración: Autores de este Plan de Negocio

La balanza comercial de los Países Bajos es estructuralmente excedentaria, tendencia que debiera prolongarse en 2015. En 2014, el excedente comercial aumentó, debido a la baja de importaciones con relación a la de las exportaciones. Holanda logra la mayor parte de su excedente comercial por el intercambio con los países de la UE. Los principales socios comerciales de Países Bajos son la Unión Europea, Estados Unidos y China.

Al ser un país dedicado al comercio internacional en 2014 Holanda registró un superávit en su Balanza comercial de **84.374,400** millones de dólares, un 9,60% de su PIB, superior al superávit alcanzado en 2013, de **82.122,642** millones de dólares, el 9,46% del PIB. La variación de la Balanza comercial se ha debido a un incremento de las exportaciones de Holanda acompañado de una disminución de las importaciones

**Figura 4.1. Balanza comercial de Holanda**



**Fuente: Trademap**

**Elaboración: Autores de este Plan de Negocio**

#### ***4.10.2.1.5. Política global de importaciones, licencias y derechos de aduanas***

El comercio exterior representa, junto con las industrias de alta tecnología y los servicios, los principales pilares de la economía holandesa, Estas representan cerca de 160% del PIB (media 2011-2013). Su tasa de apertura (importaciones más exportaciones de bienes y servicios en el PIB) sobrepasa habitualmente el 100%, lo que la convierte en una de las economías más abiertas del mundo y de las más orientadas hacia el comercio exterior.

El puerto de Rotterdam es el mayor de Europa, su ubicación geográfica estratégica, la transforma en la plataforma giratoria del comercio europeo. Entre 2010 y 2013, la contribución de las exportaciones al PIB aumentó de manera importante según Statistics Netherlands.

**Tabla 4.4. Indicadores de comercio exterior de Holanda**

| Indicadores de Comercio Exterior                 | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Importación de Bienes (miles Dólar Americano)    | 513,671,414 | 594,722,586 | 587,513,399 | 589,817,811 | 588,051,383 |
| Exportación de Bienes (miles Dólar Americano)    | 575,204,956 | 667,501,474 | 656,028,757 | 671,940,453 | 672,425,783 |
| Importación de Servicios (miles Dólar Americano) | 135,901,040 | 150,259,616 | 142,834,192 | 151,512,368 | 156,600,720 |
| Exportación de Servicios (miles Dólar Americano) | 161,506,000 | 175,365,008 | 168,269,440 | 178,996,864 | 188,823,776 |
| Balanza Comercial (miles Dólar Americano)        | 87,138,502  | 97,884,280  | 93,950,606  | 109,607,138 | 116,597,456 |

Fuente: Trademap

Elaboración: Autores de este Plan de Negocio

**Tabla 4. 5. Principales países asociados al comercio con Holanda**

| Clientes principales<br>(% de las exportaciones) | 2014  | Principales proveedores  | 2014  |
|--|-------|--------------------------|-------|
|  |       | (% de las importaciones) |       |
| Alemania   | 24,1% | Alemania                 | 16,3% |
| Bélgica  | 11,0% | Bélgica                  | 9,6%  |
| Reino Unido                                      | 8,4%  | China                    | 9,4%  |
| Francia  | 8,2%  | Estados Unidos           | 7,1%  |
| Estados Unidos                                   | 4,4%  | Reino Unido              | 6,6%  |
| Italia   | 4,3%  | Rusia                    | 4,8%  |
| España   | 2,8%  | Francia                  | 4,4%  |
| Polonia  | 2,2%  | Noruega                  | 3,9%  |
| China  | 1,8%  | Japón                    | 2,2%  |
| Suecia   | 1,8%  | Italia                   | 2,1%  |

Fuente: Comtrade, últimos datos disponibles (2015)

Elaboración: Autores de este Plan de Negocio

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC) los acuerdos comerciales internacionales y regímenes arancelarios de Holanda son los siguientes:

- Miembro de la Organización Mundial del Comercio
- Miembro de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico)
- Adherido al Protocolo de Kyoto

- Adherido al Convenio de Washington sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres
- Adherido al Convenio de Basilea relativo al control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación
- Adherido al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono
- Adherido al Acuerdo Wassenaar relativo al control de armas convencionales y a las exportaciones de artículos de doble uso
- Adherido al Convenio internacional del Café de 2001
- En cuanto a la cooperación económica, es miembro de la Unión Aduanera de la Unión Europea y firmante de los acuerdos multilaterales y bilaterales.
- Así también es miembro de la convención sobre admisiones temporales y de uso de los cuadernos ATA (documento que permite a la empresa realizar una exportación temporal de un producto a un país no comunitario y la posterior reimportación de la mercancía sin tener que liquidar los aranceles e impuestos que gravan la importación).
- Miembro de la convención TIR (el convenio TIR y su régimen de tránsito contribuye a facilitar los transportes internacionales, en particular, el transporte por carretera, en Europa, en Medio Oriente, y también en el resto del mundo, como en África y América Latina)

#### ***4.10.2.1.6. Licencias y derechos de aduanas***

Documentos de acompañamiento de la importación: Carta de porte aéreo o conocimiento de embarque; Bill of Lading; factura comercial; Packing List; Inspección en origen; certificado de origen; autorización de importación; certificado de mercancías peligrosas; VII, fitosanidad; documentación de acuerdo preferencial; licencias; impresos; mercancía consignada a exposiciones, ferias o congresos; sello del país de origen; sello de mercancías

#### ***4.10.2.1.7. Barreras no arancelarias***

Como miembro de la Unión Europea, Países Bajos aplica sus normas. Existen algunas restricciones, sobre todo en productos agrícolas, desde la entrada en vigor de

la PAC (Política Agraria Común): la aplicación de compensaciones en la importación y exportación de productos agrícolas, encaminadas a favorecer el desarrollo de la agricultura dentro de la UE y África, implica una serie de sistemas de control y regulación de los productos que entran en territorio comunitario.

Por motivos sanitarios relacionados con los Organismos Modificados Genéticamente (OMG), su presencia debería especificarse sistemáticamente en el envase. También se prohíbe la importación de ganado vacuno criado con hormonas crecimiento.

La crisis de la EEB ("enfermedad de las vacas locas") obligó a las Autoridades Europeas a reforzar las medidas fitosanitarias para garantizar la calidad de la carne que entraba y circulaba en territorio comunitario.

#### **4.10.2.2. EE.UU.**

Con un PIB de más de \$ 16,760 billones de dólares, los EE.UU. es la economía más grande del mundo. El sistema económico está bien desarrollado y reúne su fuerza de sus servicios y la industria manufacturera. La recesión de 2009 afectó negativamente a la economía del país y la tasa de desempleo se elevó a un punto alarmante. Pero la economía se recuperó con un crecimiento de alrededor del 4% en el tercer trimestre de 2014 ya que los consumidores y las empresas han incrementado el gasto. Sin embargo, el déficit presupuestario cada vez mayor pone la prosperidad económica del país en grave riesgo ya que el déficit asciende actualmente a la asombrosa cifra de \$ 506 millones.

#### **4.10.3. Análisis político**

##### **4.10.3.1. Holanda**

###### **4.10.3.1.1. Forma de gobierno:**

Es una Monarquía constitucional basada en la democracia parlamentaria. El poder ejecutivo: El jefe de estado es la reina. Tras las elecciones parlamentarias (cámara baja), el monarca nombra Primer Ministro (presidente del gobierno) al máximo responsable del partido mayoritario o de la coalición mayoritaria, para que gobierne durante una legislatura de cuatro años.

El monarca nombra al Consejo de Ministros recomendado por el Primer Ministro. El poder legislativo un cuerpo legislativo bicameral. El parlamento, llamado Estados Generales, está formado por dos cámaras: La Primera Cámara (o cámara alta) y la Segunda Cámara (o cámara baja). Líderes políticos en el poder

- Rey: WILLEM-ALEXANDER (desde el 30 de abril del 2013) – cargo hereditario
- Primer Ministro: Mark Rutte (desde Octubre del 2010).

#### ***4.10.3.1.2. Indicador de la libertad de la prensa:***

La clasificación mundial, publicada anualmente, permite medir las violaciones de la libertad de prensa en todo el mundo. Refleja el grado de libertad que gozan los periodistas, los medios de comunicación y los internautas de cada país, así como los medios utilizados por los Estados para respetar y hacer respetar esa libertad. Finalmente, una calificación y una posición se otorgan a cada país.

- Clasificación mundial: 2/180 (Evolución: mismo lugar comparado a 2013)

#### ***4.10.3.1.3. Indicador de la libertad política***

El índice de libertad política proporciona una evaluación anual de la situación de la libertad en un país, tal como se vive por los individuos. La encuesta mide el grado de libertad a través de dos grandes categorías: la libertad política y las libertades individuales. La calificación global de un país es un promedio de las notas de cada pregunta. Va de 1 a 7, siendo 1 el más alto grado de libertad y 7 el más bajo.

- Clasificación: Libre
- Libertad política: 1/7
- Libertades individuales: 1/7

#### ***4.10.3.1.4. Población activa culta***

La población activa holandesa, internacionalmente orientada, tiene una buena formación y en su mayoría habla más de una lengua. En comparación con los países vecinos, muchos jóvenes holandeses de más de 15 años hablan inglés; gran parte de ellos habla alemán e inglés. Comparado con muchos otros estados miembros de la UE, el aprendizaje permanente es más común en los Países Bajos: los adultos siguen



relativamente muchos cursos para mejorar continuamente sus conocimientos y aptitudes.

#### **4.10.3.2. EE.UU.**

EE.UU. tiene una fuerte configuración democrática y estado de derecho efectivo, con las elecciones que se consideran justas y transparentes. El país goza de influencia política y económica masiva tanto sobre la formulación de políticas nacionales y mundiales, y es reconocida como la superpotencia líder en el mundo. Sin embargo, el país se enfrenta a las críticas internacionales por sus políticas intervencionistas con respecto a la 'guerra contra el terror ', que se agriando las relaciones exteriores, y al mismo tiempo alimentar grupos terroristas, el aumento de la amenaza del terrorismo.

#### **4.10.4. Análisis tecnológico**

##### **4.10.4.1. Holanda**

###### **4.10.4.1.1. Innovación**

Holanda ocupa buenas posiciones en el Índice Global de Innovación (GII) 2009-2010. El GII clasifica 132 países en función de parámetros como 'instituciones', 'capacidad humana' y sofisticación empresarial' para llegar a una clasificación global de innovación para cada país.

- Holanda puntúa particularmente bien en 'creación de conocimiento' (sexta posición),
- Apertura a competencia nacional e internacional (tercera posición)
- Acceso a créditos particulares (sexta posición).

En el área de las patentes, Holanda están bien representada y ocupan el quinto lugar mundial. Las patentes son en muchos casos el resultado de actividades de I&D (Desarrollo e Innovación) que, si tienen éxito, pueden conducir a un mayor avance.

La tecnología junto al comercio exterior representa uno de los pilares de la economía de Holanda

#### **4.10.4.2. EE.UU.**

La innovación y la tecnología son los pilares de la economía estadounidense. Desde su creación, el país ha sido líder en términos de adaptación y aplicación de la tecnología. Aunque el país se enfrenta a una fuerte competencia de las economías emergentes, se espera que continúe para mantener una supremacía tecnológica sobre sus competidores. Además, los EE.UU. también han estado a la vanguardia en la mejora y el desarrollo de tecnologías en áreas como la nanotecnología, la tecnología medioambiental y la biotecnología, lo que abre enormes oportunidades para las empresas con experiencia en los campos mencionados. TI es otro campo de los EE.UU. han estado sobresaliendo en. Sin embargo, también ha estado enfrentando una intensa competencia de países como China y la India.

#### **4.10.5. Análisis ecológico**

##### **4.10.5.1. Holanda**

En los Países Bajos existe un sistema de producción agrícola ecológica que es voluntario y tiene por objeto garantizar el respeto de los métodos establecidos en el Reglamento (CEE) nº 2092/91 del Consejo (DO L-198 22/07/1991). Las normas ecológicas permiten integrar la conservación del medio ambiente en la agricultura y fomentar una producción de calidad. El etiquetado ecológico garantiza a los consumidores el cumplimiento de dichas normas. Asimismo la producción y comercialización de productos ecológicos identificados como tales está sujeta a un procedimiento de certificación estricto, de carácter obligatorio.

##### **4.10.5.2. EE.UU.**

Los Estados Unidos, es uno de los países que más emisiones de gases invernaderos bota a la atmosfera, aunque en los últimos años ha tratado de regular y disminuir aun sus avances no son significativos, ante los demás países no tiene una buena imagen ya que se negó a firmar el Tratado de Kioto, donde la mayoría de países se comprometían a regular y disminuir las condiciones que aumentaban el efecto invernadero.

En cuanto a los cultivos OGM, es uno de los principales promotores, sustentado parte de su agricultura en cultivos OGM; incluso permite y tiene la entrada de productos orgánicos previa certificación USDA NOP.

#### **4.11. Análisis de la estructura competitiva del mercado objetivo.**

El banano orgánico es uno de los principales frutos de Perú, el que actualmente llega a 15 destinos, donde Holanda, EE.UU. y Alemania concentran el 85% de las ventas.

En el mercado holandés Perú ocupa el Quinto lugar en las exportaciones de banano orgánico, pero al depurar la información retiramos a países intermediarios (Alemania y Bélgica), teniendo así a países productores y comercializadores (Ecuador y Colombia) directo con el mercado de Holanda, entonces podemos indicar que nuestros principales competidores en el mercado de bananos orgánicos en Holanda son en primer lugar Ecuador con una participación de 447, 063 toneladas en el 2014 y Colombia con 103,890 toneladas en el 2014, tenemos a Perú con una participación de 26,654 toneladas puestas en el mercado de Holanda.

**Tabla 4.6. Importaciones de banano orgánico Por Holanda**

| Exportadores         | 2012                     | 2013                     | 2014                     |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                      | Cantidad importada, Tons | Cantidad importada, Tons | Cantidad importada, Tons |
| Mundo                | 356,780                  | 418,462                  | 447,062                  |
| Ecuador              | 125,027                  | 118,630                  | 128,890                  |
| Colombia             | 54,910                   | 115,317                  | 103,899                  |
| Alemania             | 50,370                   | 57,056                   | 90,183                   |
| Bélgica              | 38,205                   | 37,994                   | 30,003                   |
| Perú                 | 23,381                   | 21,771                   | 26,654                   |
| República Dominicana | 11,515                   | 16,053                   | 25,742                   |
| México               | 12,844                   | 23,788                   | 14,857                   |
| Costa Rica           | 14,493                   | 11,600                   | 11,278                   |
| Brasil               | 17,333                   | 10,722                   | 9,691                    |

**Fuente: Trademap**

**Elaboración: Autores de este Plan de Negocio**

#### ***4.11.1. Competencia***

Por lo que se conoce de Ecuador, se podría pensar que es nuestro competidor principal por su gran cantidad de exportación de bananas, pero la realidad es que el tipo de banana que ellos exportan es el convencional. El Perú, por sus condiciones Agroclimáticas, se permite cultivar el banano de manera orgánica, de tal forma que compite en un mercado importante y, en donde su posicionamiento al margen de la competencia de otros países depende de sí mismo.

Una competencia fuerte es Republica dominicana; pero sus condiciones de lluvias y huracanes, afecta en calidad y cantidad en los meses que puede Perú salir.

#### ***4.11.2. Amenaza de sustitutos***

La oferta del banano orgánico es todo el año; pero debido a la diversidad de frutas de estación, también se consumen en reemplazo o en alternancia, para mantener los niveles nutritivos que requieren en la alimentación diaria.

No solo en reemplazo de la oferta por el mismo producto, sino por otras frutas como los arándanos, berries, etc.

#### ***4.11.3. Poder de negociación de los clientes***

Está supeditado a la necesidad de pedidos que tenga, a la disposición de fruta según calendario y, la necesidad del proveedor, para vender su producción.

#### ***4.11.4. Poder negociación de los proveedores***

El banano orgánico es un mercado especial, debido a las características del proceso de producción que no se puede conseguir fácilmente. Los proveedores, llámese productores, están ubicados en determinadas zonas geográficas y con especiales condiciones, lo que les otorga una oportunidad de negociación

#### ***4.11.5. Las claves del éxito:***

- Los plátanos peruanos cavendish han mantenido un ritmo de crecimiento acelerado en los últimos años, sobre todo por ser un producto orgánico y encaja

perfectamente con las preferencias de los consumidores de alimentos sanos y con énfasis en el cuidado del medio ambiente.

Este producto de exportación tiene como principal destino Europa, acumulando la mayor de las exportaciones, seguido por EE.UU. También ya empieza Japón a aparecer como importador. Aunque aún falta desarrollar más las condiciones de exportación.

#### ***4.11.6. Oportunidades y amenazas externas***

##### ***4.11.6.2. Oportunidades***

- Economía estable
- Alto poder adquisitivo per cápita
- Facilidad para hacer negocios (apertura comercial)
- Puerta de entrada comercial
- Precios estables del banano orgánico
- Crecimiento por consumo de productos orgánicos
- TLC Firmado con la Unión Europea
- Cuenta con el puerto de Rotterdam: Principal puerto de entrada comercial de Europa y el más antiguo del mundo
- Está entre los primeros en desempeño logístico.
- Margen de crecimiento de los productos orgánicos
- Demanda durante todo el año
- Quinta potencia económica europea
- Quinto exportador mundial de Mercaderías

##### ***4.11.6.3. Amenazas***

- Mayor entrada de competidores
- Aumento de las exportaciones de Ecuador y Colombia de Banano orgánico
- Mayor distancia y tiempo de llegada de mercadería a Destino que nuestros competidores Ecuador y Colombia
- Disminución de precio de banano en temporada de fruta de estación de hemisferio norte
- Barreras sanitarias más estrictas para Banano orgánico.
- Variaciones climáticas

#### 4.11.7. Matriz EFE

La función de esta matriz es analizar las oportunidades versus las amenazas, teniendo en cuenta que el enfoque externo está influenciado con variables que no pueden ser controladas tanto por nosotros como por los competidores y que afectan directamente en el comportamiento del mercado objetivo.

**Tabla 4. 7. MATRIZ EFE**

| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>Peso</b> | <b>Puntuación</b> | <b>Peso ponderado</b> |
|---|-------------|-------------------|-----------------------|
| Demanda creciente de productos naturales y orgánicos                                | 0.12        | 5                 | 0.6                   |
| TLC firmado con la Unión Europea – Desgravación 100%                                | 0.12        | 3                 | 0.36                  |
| Estabilidad económica para el desarrollo de las exportaciones                       | 0.12        | 3                 | 0.36                  |
| Acceso a logística de primera en transporte y cadena de frío                        | 0.1         | 3                 | 0.3                   |
|   |             |                   | <b>1.62</b>           |
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>Peso</b> | <b>Puntuación</b> | <b>Peso ponderado</b> |
| Creciente exigencias ambientales, laborales y sanitarios de mercado internacionales | 0.08        | 4                 | 0.32                  |
| Cambios Climáticos  | 0.15        | 5                 | 0.75                  |
| Manejo del mercado de las exportaciones de empresas transnacionales                 | 0.08        | 3                 | 0.24                  |
| Aumento del número de competidores  | 0.08        | 3                 | 0.24                  |
|   |             |                   | <b>1.55</b>           |
|   |             | <b>TOTAL</b>      | <b>3.17</b>           |

**Fuente y Elaboración: Autores de este Plan de Negocio**

El total ponderado de 3.17 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

## **CAPITULO V: ANÁLISIS INTERNO**

### **5.1. Producción de banano orgánico**

#### ***5.1.1. Perfil de los productores***

La realidad productiva se enfoca en las asociaciones de pequeños agricultores que han dado el primer paso en la mejora de su actividad comercial. La producción y venta del banano orgánico, aprovechando el mercado y el impulso de la empresa privada que decidió invertir en este producto de calidad de exportación, fue la oportunidad para que los pequeños agricultores se inserten en la actividad del banano orgánico. Debemos entender que las empresas exportadoras transnacionales como DOLE, que fueron las pioneras en realizar las actividades comerciales del banano orgánico para exportación en la región.

Las historias de éxito en otras partes de la región sirven como ejemplos palpables que se puede ingresar a esa actividad comercial, siendo parte de una organización que le permita sumar esfuerzo y resultados para obtener beneficios que respondan a la inversión de tiempo y dinero.

Los resultados a partir de la conformación de estas asociaciones han sido positivos. El modelo de negocio asociativo ha inducido al pequeño agricultor individual, a consolidar la idea de que la unión genera volumen y manejo de las condiciones de negociación del producto cosechado y por cosechar. Teniendo una idea del origen de estas asociaciones y su funcionamiento, se hace más previsible que este modelo de negocio representa una oportunidad para el productor.

La operación de compra y venta para la exportación indirecta se realiza en términos ExWork, es decir, el producto es entregado en la planta de procesamiento de cada asociación a las empresas exportadoras.

La otra parte, el comprador de la producción, también se beneficia, porque asegura y prepara la oferta de banano orgánico para su posterior venta.

Empresas transnacionales y exportadoras representan el canal adecuado para conducir la producción sin ningún problema hacia los mercados externos.

Como se mencionó, las empresas acopiadoras y transnacionales que encontraron la oportunidad perfecta de explotar las condiciones productivas del este cultivo. La inversión de recursos y tiempo les dio la razón. En corto tiempo, poco a poco salieron los primeros embarques rumbo a al exterior. Se había dado el primer paso de muchos en la actividad exportadora del banano orgánico. A medida que aumentaba la presencia del pequeño productor, fueron apareciendo las primeras asociaciones, estableciendo las primeras negociaciones con las empresas exportadoras.

En la relación comercial había no solo contratos de compra-venta del banano, también había intercambio de información, servicio de capacitación, apoyo en la certificación, etc. Para los agricultores asociados se materializaba los beneficios de participar en estas pequeñas cadenas.

## **5.2. Ubicación de los productores**

El Distrito de La Matanza está ubicado en la región Piura, forma parte de la zona de producción orgánica que necesita desarrollar la oferta exportable sostenible.

El Distrito de La Matanza, de acuerdo al INEI, posee una extensión de 1,039.5 Km<sup>2</sup>, lo cual representa el 27.2% de la extensión de la Provincia de Morropón y el 2.9% del área total del Departamento de Piura, constituyéndose en el distrito más grande de la provincia de Morropón.

- La población el distrito de La Matanza es de 12, 880
- La población rural 8,114 habitantes
- La población urbana 4,774 habitantes

La presencia de las empresas acopiadoras y exportadoras en el distrito de La Matanza, también captaron pequeños agricultores para su crecimiento en áreas productivas.



Algunos productores se incorporaron a las cadenas existentes; pero la desconfianza e incredulidad permanece hasta hoy.

### **5.3. Aporte de las autoridades locales a la cadena del banano orgánico**

Dentro de la política del gobierno, enfocado en la mejora de la competitividad de cada región, los gobiernos regionales y locales, están facultados a incentivar e invertir en actividades y programas que aporten al crecimiento económico y social de los habitantes de la localidad. Es dentro de estas prerrogativas que la municipalidad del distrito de La Matanza gestiona a través de AGROIDEAS, el dictado de un diplomado por la Universidad ESAN, que permita capacitar y formar planificadores de negocios, dentro de la actividad agropecuaria.

En términos de comercialización, se han contactado con empresas acopiadoras para establecer contratos de compra venta en términos FOB, para banano orgánico.

Las áreas de cultivo por asociación son pocas como para buscar ser competitivas por si solas. La oferta de cada asociación no permite, a pesar de haber demanda, negociar y obtener mejores precios y condiciones de compra venta.

La presencia de las grandes empresas y exportadoras mantiene el poder de negociación al ser los principales compradores.

De los 7 planes de negocios realizados por las asociaciones en el distrito de La Matanza, se observó que ninguna presentaba Misión y Visión, entendiéndose que conforme se establezca cada una de las asociaciones, las definirían.

#### ***5.3.1. Cadena de valor actual: análisis inicial***

Las asociaciones elegidas fueron siete y suman 216 Has que han sido designadas para ser beneficiadas con la instalación de Banano orgánico, según la información recogida de los planes de negocios formulados.

En el siguiente cuadro se resumen las siete asociaciones en evaluación.

Tabla 5.1. Resumen de asociaciones distrito de La Matanza - Piura

| Variables                                 | “ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES LOMA NEGRA N° 02 POZOS TUBULARES CON IRHS 009, 101, 102, 103 LA | “SAN MARTÍN DE PORRES “- LA MATANZA – MORROPÓN – PIURA. | ASOCIACIÓN DE CONDUCTORES DIRECTOS DEL PREDIO PRAXEDES PABUR – LA MATANZA” | LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES POZO LA GRANJA DEL SECTOR CARRASCO ALTO – | ASOCIACION PRODUCTORES AGRARIOS PAMAPAS II- LA MATANZA | ASOCIACION DE PEQUEÑOS AGRICULTORES DEL POZO TUBULAR INVERNA LOTE 5 | ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES LOMA NEGRA I LA MATANZA |
|---|---|---|--|---|--|---|--|
| <b>Año de fundación</b>                   | 28 de diciembre 2005  | 15 de noviembre del 2004                                | 24 de enero del 2013   | El 17 de enero de 2006  | 29 de junio del 2014                                   | 15 de junio del 2005  | 15 de junio del 2005                               |
| <b>Distrito</b>                           | La Matanza  | La Matanza  | La Matanza   | La Matanza  | La Matanza   | La Matanza  | La Matanza   |
| <b>Número de socios</b>                   | 35  | 16  | 26   | 41  | 24   | 26  | 26   |
| <b>Número de hectáreas (Ha)</b>           | 87.05   | 60.0  | 114.98   | 119.6   | 70   | 69.7  | 69.7   |
| <b>Número /AGROIDEAS</b>                  | 23  | 17.0  | 26   | 25  | 24   | 22  | 15   |
| <b>Número de hectáreas (Ha) AGROIDEAS</b> | 33  | 28.8  | 31.75  | 35  | 35   | 30.5  | 22   |
| <b>Bajo riego</b>                         | SI  | SI  | SI   | SI  | SI   | SI  | SI   |
| <b>Cultivos actuales</b>                  | Maíz  | Maíz  | Maíz   | banano orgánico   | Maíz   | Maíz  | Maíz   |
|   | Limón   | algodón   | uva  | -   | algodón  | algodón   | algodón  |
|   | Algodón   | frijol  | algodón  | -   | frijol   | frijol  | frijol   |
| <b>Principal problema</b>                 | Baja rentabilidad   | Baja rentabilidad                                       | Baja rentabilidad  | Baja rentabilidad   | Baja rentabilidad                                      | Baja rentabilidad   | Baja rentabilidad                                  |
| <b>Reconversión productiva</b>            | Banano Orgánico   | Banano Orgánico   | Banano Orgánico  | Banano Orgánico   | Banano Orgánico  | Banano Orgánico   | Banano Orgánico                                    |
| <b>Certificación orgánica</b>             | NO  | NO  | NO   | NO  | NO   | NO  | NO   |
| <b>Asesoría técnica</b>                   | NO  | NO  | NO   | NO  | NO   | NO  | NO   |
| <b>Manejo técnico Orgánico</b>            | NO  | NO  | NO   | NO  | NO   | NO  | NO   |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

### **5.3.1.1. *Situación financiera de las asociaciones***

La situación financiera de las asociaciones, antes del apoyo y la elaboración del plan de negocio con financiamiento del programa AGROIDEAS, era nula. Presentan en su mayoría de productores, difícil acceso al sistema financiero y los ingresos económicos son bajos y no les permite realizar inversiones más allá del maíz.

Ahora cuentan con el financiamiento y próximamente estarán instalando los sembríos de banano orgánico.

### **5.3.1.2. *La comercialización***

En el diseño de la estrategia de ventas, están direccionando la producción a precios en condiciones Ex Works, por lo que tienen establecido un precio en previo acuerdo que les permite tener en comparación con los ingresos del maíz, mejor ingreso económico por agricultor.

### **5.3.1.3. *Cuidado del medio ambiente***

En definitiva, el cuidado del medioambiente, forma parte del desarrollo del negocio. La siembra y cultivo del banano orgánico implica no utilizar agroquímicos que impacten negativamente en el medio ambiente y el producto final.

## **5.4. Análisis interno: fortalezas y debilidades**

### **5.4.1. *Fortalezas***

- Rendimientos de producción por encima de la competencia por manejo.
- Conocimiento y manejo del ecosistema agrícola, cultural y rural
- Resiliencia para enfrentarse a situaciones críticas: sequías e inundaciones.
- Buena respuesta a los casos de éxito de agricultores pioneros en la producción de banano orgánico. Siguen el ejemplo.
- Cambio generacional gradual de los productores: jóvenes con mayor preparación y visión de negocio.

### 5.4.2. Debilidades

- Manejo de cultivos de baja rentabilidad
- Escasos recursos económicos.
- Bajo conocimiento técnico en el cultivo de banano orgánico de los agricultores.
- Bajo conocimiento administrativos de las asociaciones.
- Baja confianza por parte de los agricultores.
- Débil sistema de gestión empresarial y asociatividad.
- Las asociaciones no cuentan con certificación orgánica.

### 5.5. Matriz EFI

Con esta matriz se evalúan las fuerzas versus las debilidades, teniendo en cuenta la intervención en el negocio de la empresa.

**Tabla 5. 2. Matriz EFI**

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>Peso</b> | <b>Puntuación</b> | <b>Peso ponderado</b> |
|---|-------------|-------------------|-----------------------|
| Rendimientos de producción por encima de competencia por manejo.  | 0.09        | 4                 | 0.36                  |
| Conocimiento y manejo del ecosistema agrícola, cultural y rural   | 0.09        | 4                 | 0.36                  |
| Resiliencia para enfrentar situaciones críticas: sequías e inundaciones.  | 0.09        | 3                 | 0.27                  |
| Buena respuesta a los casos de éxito de agricultores pioneros en la producción de banano orgánico. Siguen el ejemplo. | 0.06        | 4                 | 0.24                  |
| Cambio generacional gradual de los productores, jóvenes con mayor preparación y visión de negocio.                    | 0.09        | 4                 | 0.36                  |
|   |             |                   | <b>1.59</b>           |
| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>Peso</b> | <b>Puntuación</b> | <b>Peso ponderado</b> |
| Preponderancia de cultivos de baja rentabilidad   | 0.08        | 4                 | 0.32                  |
| Escaso recursos económicos.   | 0.08        | 4                 | 0.32                  |
| Bajo conocimiento técnico en el cultivo de banano de los agricultores, bajo rendimiento en el campo.                  | 0.06        | 3                 | 0.18                  |
| Bajo conocimiento administrativos de las asociaciones.  | 0.07        | 4                 | 0.28                  |
| Baja confianza por parte de los agricultores.   | 0.05        | 4                 | 0.2                   |
| Débil sistema de gestión empresarial y asociatividad.   | 0.06        | 4                 | 0.24                  |
| Las asociaciones no cuentan con certificación orgánica.   | 0.07        | 2                 | 0.14                  |
|   |             |                   | <b>1.68</b>           |
| <b>TOTAL</b>  |             |                   | <b>3.27</b>           |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

## **CAPITULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPETITIVO**

### **6.1. Matriz FODA cruzada**

En la siguiente tabla se describirá las diferentes variables del interior y el exterior del negocio, con la finalidad de hacer un cruce entre estas para obtener objetivos estratégicos que permitan desarrollar un negocio sostenible en el tiempo.

**Tabla 6.1. Matriz FODA cruzada**

|  | <b>FORTALEZAS (F)</b>  | <b>DEBILIDADES (D)</b>   |
|--|--|--|
|  | 1. Rendimientos de producción por encima de competencia por manejo.  | 1. Preponderancia de cultivos de baja rentabilidad   |
|  | 2. Conocimiento y manejo del ecosistema agrícola, cultural y rural   | 2. Escaso recursos económicos.   |
|  | 3. Resiliencia para enfrentar situaciones críticas: sequías e inundaciones.  | 3. Bajo conocimiento técnico en el cultivo de banano de los agricultores.  |
|  | 4. Buena respuesta a los casos de éxito de agricultores pioneros en la producción de banano orgánico. Siguen el ejemplo.                                 | 4. Bajo conocimiento administrativos de las asociaciones.  |
|  | 5. Cambio generacional gradual de los productores: jóvenes con mayor preparación y visión de negocio.  | 5. Baja confianza por parte de los agricultores.   |
|  |  | 6. Débil sistema de gestión empresarial y asociatividad.   |
| <b>OPORTUNIDADES (O)</b>   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>  | <b>ESTRATEGIAS DO</b>  |
| 1. Demanda creciente de productos naturales y orgánicos                                | 1. Aprovechar los altos rendimientos y mejorar la calidad exportable en campo (F1-O1)  | 1. Hacer la reconversión de cultivos de alta rentabilidad (banano orgánico) (D1-O1)  |
| 2. Zona con buenas condiciones agroclimáticas para el cultivo del banano orgánico      | 2. Mejorar los sistemas de transportes a estándares de exportación (F4-O4)   | 2. Implementar un programa de capacitación y manejo de banano orgánico (D3-O1)   |
| 3. Estabilidad económica para el desarrollo de las exportaciones                       | 3. Fomentar y promover la inversión de las asociaciones en banano orgánico (F4-O3)   | 3. Conformar una asociación de segunda base – Consorcio de productores exportadores (D4-O1/O2)   |
| 4. Acceso a logística de primer en transporte y cadena de frío                         | 4. Hacer atractivo el proyecto de la asociación para la captación de profesionales y técnicos (Remuneraciones) (F5-O2)                                   | 4. Potenciar el nivel de participación de nuevas generaciones de productores en la creación de empresa. (D5,D6- O5)                          |
| 5. Financiamiento e incentivos de gobierno: financiamiento AGROIDEAS                   |  |  |
| <b>AMENAZAS (A)</b>  | <b>ESTRATEGIAS FA</b>  | <b>ESTRATEGIAS DA</b>  |
| 1. Creciente exigencias ambientales, laborales y sanitarios de mercado internacionales | 1. Asumir estrategias para contrarrestar los efectos del cambio climático (Variedades resistentes, labores culturales, nuevas tecnologías, etc.) (F3-A2) | 1. Impulsar la siembra de nuevas áreas de banano orgánico para aumentar la oferta exportable (D1-A4)   |
| 2. Cambios Climáticos  | 2. Formación de asociaciones de segunda base con intención de exportar a mercado destino para obtener precios FOB (F5/F6-O3)                             | 2. Capacitación en tecnología y técnicas para hacer frente a las exigencias climáticas, de manejo, (D3-A2)                                   |
| 3. Manejo del mercado de las exportaciones de empresas transnacionales                 | 3. Capacitar a la nueva generación de productores en nuevas tecnologías y técnicas para que puedan enfrentar los retos que se presenten (F5- O2)         | 3. Capacitación e implementación de talleres de formación para nuevas generación de productores y enfrentar los retos de mercado. (D4-A3,A4) |
| 4. Aumento del número de competidores  |  | 4. Fortalecimiento de las asociaciones para manejo de la cadena productiva. (D6-A3)  |

### **6.1.1. Estrategias DA**

1. Impulsar la siembra de nuevas áreas de banano orgánico para aumentar la oferta exportable (D1-A4)
2. Capacitación e implementación de talleres de formación para los nuevos productores y enfrentar los retos del mercado (D4-A3, A4)

### **6.1.2. Estrategias FO**

1. Aprovechar los altos rendimientos y mejorar la calidad exportable en campo (F1-O1)
2. Mejorar los sistemas de transportes a estándares de exportación (F4-O4)
3. Fomentar y promover la inversión de las asociaciones en banano orgánico (F4-O3)
4. Hacer atractivo el proyecto de la asociación para la captación de profesionales y técnicos (Remuneraciones) (F7-O2)

### **6.1.3. Estrategias FA**

1. Asumir estrategias para contrarrestar los efectos del cambio climático (Variedades resistentes, labores culturales, nuevas tecnologías, etc.) (F3-A2)
2. Formación de asociaciones con intención de exportar a mercado destino con precio FOB (F5/F6-O3)
3. Capacitar a la nueva generaciones de productores en nuevas tecnologías y técnicas para que puedan enfrentar los retos que se presenten (F5-O2)

### **6.1.4. Estrategias DO**

1. Hacer la reconversión de cultivos de alta rentabilidad (banano orgánico) (D1-O1)
2. Implementación de tecnologías de riego para uso eficiente de recurso hídrico (D2-A2)
3. Conformar una asociación de segunda base- Consorcio de productores exportadores (D4-O1/O2)
4. Potenciar el nivel de participación de nuevas generaciones de productores en la creación de empresa. (D5,D6- O5)

## **6.2. Cadena de valor del negocio propuesto**

### **6.2.1. Sustento de propuesta de asociatividad de segunda base**

Las historias de éxito en otras partes de la región sirven como ejemplos palpables que se puede ingresar a esa actividad comercial, siendo parte de una organización que le permita sumar esfuerzo y resultados para obtener beneficios que respondan a la inversión de tiempo y dinero.

#### **Del análisis interno se desprende la siguiente propuesta:**

La conformación de la “Asociación de segunda base de los productores de banano orgánico del distrito de La Matanza, denominada *Consortio Exportador de banano orgánico.*”

Poniendo en vista de planta a los siete asociaciones, se entiende que funcionarán mejor como una sola asociación; pero debido a las condiciones legales y financieras, sería más beneficioso la conformación de una asociación de segunda base (Consortio).

Esta propuesta servirá principalmente:

- Mejorar la comercialización en precio, de la producción total de cajas obtenidas del banano orgánico de las siete asociaciones.
- Obtener un margen mayor por caja vendida, para el productor-exportador al vender precios FOB.
- Gestionar y mantener la producción de calidad de la oferta de banano orgánico de los productores consorciados.
- Asegurar la continuidad de la oferta en el tiempo, estandarizando los procesos productivos y administrativos, haciéndolos eficientes para evitar sobre costos.

## **6.3. Visión y Misión**

### **6.3.1. Visión.**

Distintos autores se refieren a la visión como la respuesta a Qué o Quién se quiere llegar ser o lograr. Para el consorcio la visión sería:



*“Ser el consorcio exportador de banano orgánico, de mayor impacto económico social en los consorciados, con vista a mejorar la calidad de vida consolidando la actividad comercial, en términos de sustentabilidad.”*

### **6.3.2. Misión:**

Distintos autores se refieren a este término como refleja lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica.

*“Brindar a los productores consorciados, los servicios de comercialización de la producción de banano orgánico y a través del mejoramiento de la gestión de los procesos productivos, de calidad y administrativos, garantizar a los consorciados la sostenibilidad de la actividad económica.”*

### **6.4. Impacto social**

Uno de los objetivos intrínsecos de este mercado del banano orgánico y precio justo, es el de beneficiar directamente a los productores, en su calidad de vida, por eso es que los precios fijados, cada año tienen un precio base según las condiciones de venta.

#### Precios de 2015

- Exwork: US\$ 8.0 + Comercio Justo: US\$ 1.0 (opcional) (Caja de 18.14 Kg.)
- FOB: US\$ 12.0 + Comercio Justo: US\$ 1.0 (opcional) (Caja de 18.14 Kg.)

### **6.5. Ubicación del consorcio en la cadena**

Según Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor. Todas las empresas de una misma industria tienen una cadena de valor similar. Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores

La obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la Empresa como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la misma diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando el Producto. Cada

una de estas actividades contribuye a generar un costo y crea una base para la diferenciación del Producto.

La ubicación del consorcio dentro de la cadena del banano orgánico del distrito de La Matanza está eslabones más delante de los productores; pero por el diseño estratégico, directamente ligado e integrado a la producción, pues la comercialización final de cajas de banano orgánico en cajas, se realiza por la gestión del área comercial del consorcio.

#### **6.6. Logística de entrada**

Al no participar del proceso productivo de manera directa, el aseguramiento de la producción de banano orgánico en cajas, listas para ser subido al contenedor, se realiza de forma de control documentario a través del reporte de despacho, guías y facturas que genere la venta.

Los reportes de venta en calidad, cantidad y las sugerencias del cliente dentro del marco del contrato, permite ajustar las decisiones en campo de haber alguna.

La inteligencia comercial que realiza el área planificación comercial, en busca de mejores oportunidades genera información válida a que pone a consideración del jefe de planeamiento para transmitir a los productores de los consorciados. Los contratos de operaciones logísticas en paquete con fechas de recojo.

#### **6.7. Operaciones**

Las operaciones de seguimiento del área de planificación comercial en coordinación con los consorciados, tendrá en tiempo real, las condiciones del producto listo para ser subido al contenedor rumbo a puerto del Callao, previamente numerado y registrado.

El área de calidad validará la carga y dará la autorización para realizar el despacho.

La documentación se hará llegar a las oficinas para el registro de la cantidad de cajas aportadas por proveedor de cada asociación.

El procesamiento de la información tendrá fines de cobranza de la fruta vendida, pago a los consorciados, seguimiento al cumplimiento con el cliente, fines tributarios y medición de indicadores de gestión.

#### **6.8. Logística de salida**

La carga alistada en el contenedor, debe contar con la documentación necesaria para realizar los procesos de embarque y asegurarse que el contenedor parta rumbo a su destino.

La documentación se hará llegar a las oficinas para el registro de la cantidad de cajas aportadas por proveedor de cada asociación.

El procesamiento de la información tendrá fines de cobranza de la fruta vendida, pago a los consorciados, seguimiento al cumplimiento con el cliente, fines tributarios y medición de indicadores de gestión.

#### **6.9. Controles de calidad**

De los requisitos básicos establecidos, referentes a calidad del banano según las especificaciones de calidad del cliente en torno a coloración, madurez, tamaño, forma de empaque (cajas de 18.14 Kg), y los detalles que pueda o no requerir el cliente, mediante capacitaciones en campo y planta de proceso, se capacitará a todos los representantes de calidad de cada asociación consorciada.

En coordinación con las áreas de producción de campo, se establecerá los procesos para homogenizar la producción de campo, haciendo énfasis en el manejo de campo según realidades.

La realización del protocolo de estandarización de calidad, en conjunto con planificación comercial y asistencia técnica de campo, para la retroalimentación de los consorciados.

Las visitas técnicas a cada asociación consorciada, para capacitaciones, evaluaciones, controles de calidad que permita manejar una oferta de buena calidad, que permita competir en el mercado.

## **6.10. Trazabilidad**

Es la capacidad de hacer seguimiento al producto o al servicio a través de toda la cadena de suministros.

Para el caso nuestro, empieza como punto de partida en cada asociación conformante del consorcio. El cumplimiento de la parte documentaria se verificará con la parte de campo, Sistema Interno de Control (SIC) de cada asociación consorciada. El área de Calidad verificará periódicamente el cumplimiento de los procesos establecidos, definidos según las especificaciones técnicas del comprador y de las condiciones propias del manejo del banano orgánico.

### **Proceso de implementación de la trazabilidad**

Elaboración del mapa de proceso de la cadena del banano orgánico, para el consorcio operador, a partir de la entrega del productor.

Identificación de registros de control, producción, identificación de cada proceso que interviene.

Elaboración de plantillas para los registros identificados de forma manual y/o automatizada.

## **6.11. Descripción de la cadena productiva propuesta del banano orgánico**

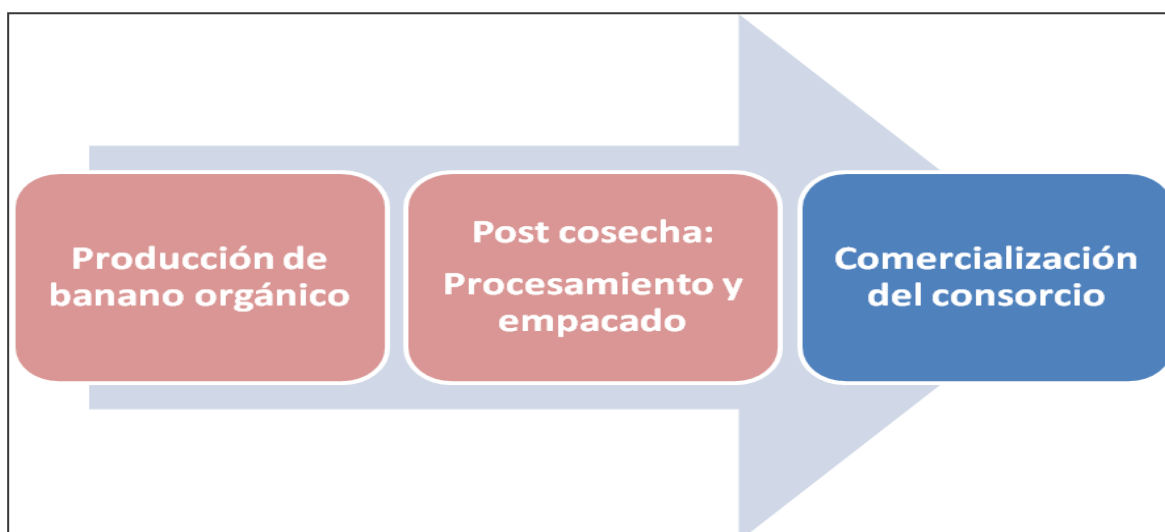
En el siguiente cuadro se puede observar tres eslabones de la cadena:

- La producción hasta la cosecha
- El empaque y
- La comercialización

Además, se puede identificar 2 tipos de producción:

- Producción convencional y,
- Producción orgánica.

**Figura 6.1. Proceso de Exportación**



Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**Tabla 6.2. Eslabones de Producción**

| Eslabones de la cadena  | CONVENCIONALES   | ORGANICOS   |
|-------------------------|--|---|
| <b>Producción</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Producción: Trazado, Ahoyado y Siembra</li> <li>* Selección empírica de semilla.</li> <li>* Deschante</li> <li>* Riego por inundación</li> <li>* Abonamiento con fertilizantes químicos</li> <li>* Desahije</li> <li>* Deshiervos</li> <li>* Control de malezas</li> <li>* Enfunde (Algunos) Mejora de Precio del productor</li> <li>* Cosecha a cargo del comerciante</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Producción: Trazado, Ahoyado y Siembra</li> <li>* Selección empírica de semilla.</li> <li>* Deschante</li> <li>* Riego por inundación</li> <li>* Abonamiento con fertilizantes químicos</li> <li>* Desahije</li> <li>* Labores de sanidad (en función a las exigencias de las empresas)</li> <li>* Mulch (Picar las hojas y cubrir el suelo)</li> <li>* Control de malezas</li> <li>* Enfunde de racimos (Innovación introducida por la tecnología orgánica)</li> <li>* Desflore (Retiro de la flor del racimo)</li> <li>* Destore (Corte de la bellota)</li> <li>* Cosecha a cargo de la empresa</li> </ul> |
| <b>Empaque</b>          |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Muestreo (detectar el grado de maduración)</li> <li>* Desmame</li> <li>* Primer Lavado</li> <li>* Closteo (Separación de racimos de 5 dedos)</li> <li>* Fumigación de la corona</li> <li>* Secado (con un papel especial)</li> <li>* Embolsado</li> <li>* Etiquetado</li> <li>* Embalaje</li> <li>* Rosado</li> </ul>  |
| <b>Comercialización</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión venta en el mercado interno</li> <li>* Transporte</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión de la exportación</li> <li>* Transporte</li> </ul>   |

Fuente: Agronegocios

## **6.12. Factores clave de éxito**

### **6.12.1. Estabilidad financiera**

La rentabilidad como la comparación entre la retribución neta del negocio y las inversiones a corto y largo plazo, debe partir de una eficiente administración de los recursos, de una alta gestión comercial y de la utilización de tecnologías que apunten al mejoramiento de la productividad.

La planificación de comercial, calidad y asesoría técnica surgen como tres pilares para lograr los objetivos propuestos.

### **6.12.2. Crecimiento del mercado**

El crecimiento del mercado es resultado de la atención integral del cliente, donde los aspectos fundamentales a controlar son el costo del producto, la calidad y una continuidad en el suministro, el objetivo es tener mayor presencia con una mayor proporción, las exigencias del mercado son mayores que van en relación a las exigencias de los consumidores y especialmente a la participación potencial en el comercio externo y a la integración de la cadena productiva, estableciendo alianzas con empresa que tiene un manejo de la cadena, permitiendo aumentar el poder de negociaciones del grupo logrando mejores condiciones para cada uno de los agentes de la cadena.

### **6.12.3. Productividad**

En la productividad entendemos como el resultado del óptimo aprovechamiento de los recursos y la obtención de un producto de alta calidad. El siguiente cuadro demuestra que Perú lleva una ventaja en la producción de banano a nivel regional.

**Tabla 6.3. Producción promedio por países competidores**

|                 | <b>Promedio<br/>kg.ha</b> |
|-----------------|---------------------------|
| <b>PERU</b>     | <b>28,000</b>             |
| <b>COLOMBIA</b> | <b>21,000</b>             |
| <b>ECUADOR</b>  | <b>23,000</b>             |

**Fuente: PROECUADOR**

La tabla anterior demuestra la ventaja en la producción en comparación con nuestros principales competidores.

#### **Calidad del producto (incluyendo el control de riesgos)**

La calidad del producto debe estar representada por su inocuidad biológica y el producto con todas sus características propias como banano, tales como color, tamaño, nivel de madurez y más valores que se agregan en el trabajo de post cosecha.

#### ***6.12.4. Impacto ambiental***

Con respecto al impacto ambiental es necesario, el cumplimiento de todas las reglamentaciones que existen sobre los recursos naturales que se relacionan con la cadena productiva del banano, a la par se ve creando una conciencia y cultura del cuidado del medio ambiente. Se desarrollará una gestión empresarial que cumpla con estándares altos de productividad sin descuidar las acciones al buen uso y protección de los recursos naturales.

#### ***6.12.5. Bienestar de los empleados***

En una actividad agrícola intensiva, la clave es la mano de obra con su desempeño, es de importancia que los trabajadores estén motivados, esto determinará una buena relación en las labores de cultivo y por lo tanto, determina directamente la calidad del producto. Así es que el objetivo ofrecer una remuneración adecuada al trabajo, programas de incentivos, cubrir necesidades provisionales para el trabajador y su familia, también constantes capacitaciones en ambientes correctos para un buen desempeño de los empleados que redundaría en altos niveles de productividad.

#### ***6.12.6. Innovación***

Estará dado con la aplicación de nuevas tecnologías que propicien en la empresa nuevos procesos y adecuación de sus productos en función de las tendencias variables que se van presentando. Un claro ejemplo se evidencia en el tratamiento con protectores que se colocan en las racimas para evitar daños en el producto. La instalación de sistema de rieles, para transporte de racimas de campo a acopio.

## **CAPITULO VII: PLAN DENEGOCIO**

El objetivo es analizar las acciones a tomar y demostrar que el proyecto es viable en la asociación de segunda base para la producción y comercialización de banano orgánico en el distrito de La Matanza en la región de Piura.

### **7.1. Plan de Marketing**

#### ***7.1.1. Estrategia de Producto***

El banano orgánico posee las siguientes características:

##### ***7.1.1.1. Producto central:***

- La banana orgánica tiene un alto valor nutritivo y alimenticio.
- Capacidad de contribuir a la calidad de la dieta alimenticia.
- Producto libre de pesticidas convencionales.
- Producto inocuo, libre de contaminantes

##### ***7.1.1.2. Producto real:***

El producto a ofertar a las empresas exportadoras será en forma empacado, con la siguiente presentación:

- Caja de cartón politubo y/o cluster baja.
- Peso caja en fresco de 14.18 kg.
- Certificaciones: Orgánica, Comercio Justo

El banano orgánico se diferencia del convencional por el uso de pesticidas permitidos para la agricultura orgánica. Esto hace que el producto sea más saludable para el consumidor final, contenido de un alto nivel de nutrientes, y aportado un elevado valor energético, siendo fuente de vitaminas B y C. debido a las técnicas de manejo los aportes nutricionales a los suelos son más sustentables.

El producto está dirigido a todas las edades, sin embargo, se diferencia del banano convencional, la característica de este mercado es, que el consumidor tiene mayor poder adquisitivo y considera el cuidado del medio ambiente.



### ***7.1.2. Estrategia de precio***

Debido al mercado especial de los productos orgánicos y de comercio justo, el precio base en FOB, está fijado en precio base de US\$ 12.0 + comercio justo en US\$ 1.0. a partir de estos valores se puede negociar hacia arriba.

La producción en conjunto de las asociaciones y la calidad como puntas de lanza serán las fortalezas para negociar.

Se aspira llegar a precio total de US\$ 13.7

### ***7.1.3. Estrategia de plaza o distribución***

La distribución de las cajas de bananos orgánicos será entregada a las empresas exportadoras con quienes se firmó contrato de compra – venta, en la modalidad FOB y las condiciones que esta implique. A través de un calendario de entrega.

### ***7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad***

Debido a la presencia de las empresas exportadoras que compran banano orgánico a los pequeños productores, se ha establecido una abierta competencia no es necesario hacer una promoción exhaustiva del producto. Se manejará un concepto de calidad y volumen para potenciar la presencia de la asociación en el mercado.

- Medios escritos (Tarjetas de contacto)
- Medios informativos a través de las redes sociales (Página web, Facebook, etc.)
- Participación en ferias nacionales e internacionales.

### ***7.1.5. Políticas de ventas y cobranzas***

La asociación de segunda base establecerá contrato de compra y venta con las empresas exportadoras, donde estas harán el pago semanalmente. La asociación de segunda distribuye el dinero entre las asociaciones según la cantidad de cajas producidas en la semana, las asociaciones harán el pago a cada agricultor donde se sacó producción esa semana.

### **7.1.6. Personal de ventas**

La asociación de segunda base a través de su área de comercialización, serán el encargado de contactar con las empresas exportadoras y establecer los precios más adecuados para ambas partes.

### **7.1.7. Presupuesto de marketing**

Para realizar todas las actividades de marketing del producto a ofertar, se tomarán en cuenta:

**Tabla 7.1. Monto asignado al consorcio para Ferias**

| <b>ACTIVIDAD</b>                        | <b>U.M.</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR UNITARIO</b> |
|---|-------------|-----------------|-----------------------|
| Participación en ferias internacionales | eventos     | 1               | S/. 18,000.00         |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

## **7.2. Plan de operaciones del consorcio**

### **7.2.1. Flujo operacional del consorcio.**

#### **7.2.1.1. Objetivos:**

El objetivo de la asociación de segunda base es impactar positivamente o incrementar los ingresos por la comercialización de banano orgánico de los asociados.

Establecer la sostenibilidad del proyecto a través de un modelo de gestión gerencial y comercial.

#### **7.2.1.2. Servicios:**

En el distrito de La Matanza en la región de Piura, se desarrolló la implementación de 7 asociaciones de productores de banano orgánico, analizando la realidad de cada una de las asociaciones se pudo concluir que cada asociación no tiene la capacidad de comercializar y producir a estándares del mercado por si solas.

Frente a esta realidad se propuso formar una asociación de segunda base, quien tendría como giro principal el brindar funciones de comercialización de banano orgánico de las asociaciones, así también asegurar un volumen continuo de la producción.

Cada asociación designará un representante con poder de decisión que en su conjunto se conocerá como Consejo. Este consejo tendrá poder de designar un directorio para la asociación de segunda base.

Esta asociación de segunda base rendirá informes trimestrales al consejo de la planificación y proyección de la asociación de segunda base, así como los reportes de comercialización, redistribución de los recursos entre las asociaciones y los planes futuros de la asociación de segunda base que influirán en las asociaciones que la conforman.

### ***7.2.2. La ubicación estratégica***

Las oficinas de la asociación donde se llevará a cabo el centro de operaciones de comercialización estarán en la ciudad de Piura, debido a la cercanía con los puntos de llegada y salida como el aeropuerto. La infraestructura hotelera y de comida se concentra en la ciudad. Para la recepción de los clientes y operativamente en el acceso a oficinas financieras, SUNAT, notarias, cámara de comercio de Piura, etc.

Las oficinas deben contar con el espacio y a distribución adecuada como para recibir a las delegaciones comerciales que viajan para conocer los campos, las instalaciones de empacado, y a los productores y sus procesos.

### ***7.2.3. Plan de comercialización***

Debido a la estrategia de exportación directa que se ha decidido como oportunidad de obtener mejores precios, eliminando los intermediarios, las pautas para manejar las tratativas comerciales se realizarán de la siguiente manera:

Se elaborará el calendario de cosecha semanal, mensual y anual de del conjunto de las siete asociaciones, especificando los volúmenes.

Con la información de producción se pasará a realizar el plan de venta de banano orgánico diferenciado (banano orgánico, banano orgánico + precio justo, comercio local)

Con la oferta establecida según mercado específico se realizará la oferta al importador, buscando establecer una relación comercial a mediano y/o largo plazo, dependiendo de los beneficios obtenidos.

De concretar la relación comercial con el cliente, se trabajará de ser necesario en las condiciones del cliente, con las asociaciones, en los requisitos de calidad especificados.

La elaboración del protocolo correspondiente a la campaña y los indicadores de calidad se reportarán a cada asociación para evitar desviaciones en la producción planificada.

#### ***7.2.4. Proceso operacional***

Obtener un precio por encima del promedio del mercado, se sustentará en la oferta en cantidad y calidad asegurada en los plazos de 2 a 5 años con opción a incrementarse de ser viable.

Establecer una relación duradera ofrece seguridad y capacidad de proyección a los clientes importadores. La confianza y seguridad en el abastecimiento de fruta fresca, representa un riesgo menos en la actividad.

El retorno por caja vendida impactará directamente en el agricultor, estableciendo un ciclo productivo virtuoso de recibir más por hacer las cosas bien.

La promoción de la asociación a través de las redes sociales será agresiva para posicionar la producción de banano orgánico de la asociación, en el mundo.

El posicionamiento de la marca de la asociación permitirá al producto venderse con un mayor peso en el mercado. El reconocimiento del banano orgánico de La Matanza de la región Piura, aportará impulso a las ventas.

De ser necesario el aumento de la oferta exportable, se propondrá a las asociaciones incrementar el área productiva o incentivar adhesión de nuevos miembros

### ***7.2.5. Aseguramiento de producción***

Cumplir con el cliente en cantidad y calidad, es el primer requisito comercial que ayuda a establecer la relación comercial duradera y beneficiosa para las dos partes.

Para asegurar el cumplimiento se realizará capacitaciones y seguimientos a los distintos procesos de oferta en las asociaciones.

Se evaluará constantemente a través de indicadores que reflejen datos como:

- Número de Has en producción
- Estado de cultivo
- Numero de racimas
- Cumplimiento del paquete tecnológico orgánico
- Procesos agronómicos
- Cumplimiento de Protocolo de cosecha
- Protocolo de procesamiento
- Estandarización de materiales para empaçado
- Implementación de Sistema documentario para trazabilidad
- Sistema documentario contable para el alcance tributario y de pagos por comercialización

### ***7.2.6. Estrategia de organización y vínculo con los productores***

#### ***7.2.6.1. Asociatividad***

El abastecimiento de nuevos mercados, con exigencias de calidad, entrega oportuna, costos de embalaje, entre otro, obliga a aplicar más conocimientos, información y tecnología que abren paso a procesos más complejos, por ello consolidar cadenas productivas para alcanzar los mercados meta y fortalecer la actual asociatividad existente en las regiones del proyecto es fundamental para el éxito del mismo.

#### ***7.2.6.2. Plan de recursos humanos***

El diseño organizacional es de suma importancia, dada que la selección de una estructura que permita alcanzar las metas de la asociación de forma eficiente. Con una

estructura adecuada, se elegirá como organizar a los empleados de acuerdo a sus funciones y responsabilidades y se podrá hacer frente, con éxito, a las demandas y los cambios del entorno como indica Arbaiza (2015).

Arbaiza nos dice que el proceso de diseño organizacional consiste en planear todas las tareas que cada uno de los miembros de la compañía debe cumplir para alcanzar los objetivos definidos.

Al organizar el personal se considera el programa productivo de la empresa; de esta manera, cada trabajador contará con una responsabilidad asignada y con una meta por alcanzar, como la cuota diaria de producción (Proinversión, 2007)

El organigrama óptimo y eficaz tiene que lograr mínimos costos de coordinación y control, esquemas adecuados de retribución e incentivos al personal. Un buen diseño favorece la competitividad de la empresa y estimula la innovación y la búsqueda de un mejor rendimiento, con el objetivo de lograr la satisfacción de todos los grupos de interés.

La asociación de segunda base tiene una estructura cuyo objetivo es obtener un mayor flujo de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, para que la iniciativa sea eficaz se deberá adaptar la tecnología a la estructura organizacional con el objetivo de que el trabajo se realice con eficiencia y eficacia, así teniendo en cuenta que la estructura organizacional es un medio para llegar a un fin. Los elementos claves son:

- Personas
- Estructura
- Políticas
- Cultura

El entorno laboral dependerá de espacios compartidos, así también de constantes salidas de campo para el seguimiento a las zonas productoras de los asociados. En consecuencia:

- Se dividirá el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos, para una mejor coordinación organizacional, estableciendo líneas formales de autoridad con el objetivo de distribuir eficientemente los recursos organizacionales.
- Asignaremos tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales, por lo que se establecerá el trabajo en unidades para establecer relaciones entre los individuos, grupos y departamentos.

### **7.2.6.3. Estructura organizacional, forma de gobierno y puestos claves**

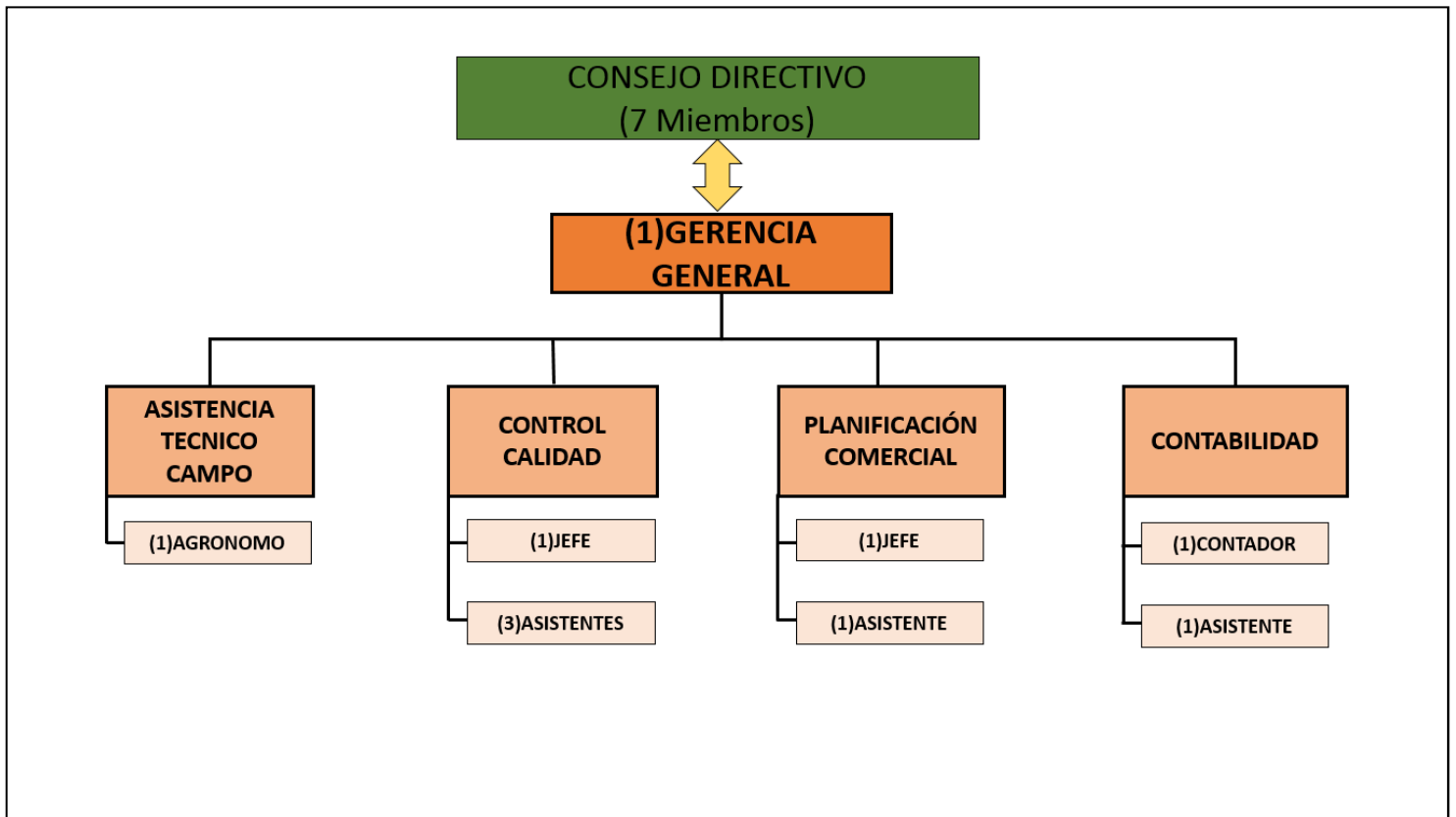
Como se observa en el gráfico anterior como la asociación de segunda base está fundamentada en el consejo directivo, que esta a su vez es la representante de las 7 asociaciones (Consortiados) con poder de decisión sobre el consorcio (Operador).

Cada una de las 7 asociaciones (Consortiados) elige un representante que integrará el consejo, este consejo tiene las facultades de elegir a un gerente general para la implementación y elección del consorcio (Operador), el fin principal de este consorcio es la comercialización de la producción de las 7 asociaciones así también el seguimiento y mejora de la producción de cada una de las asociaciones a fin de lograr una producción homogénea de alta calidad y volúmenes constantes para una buena negociación.

A la vez este gerente general tiene el poder de elegir y contratar a los jefes de cada una de las áreas que se necesitan para que el consorcio se desarrolle eficientemente y logre el éxito esperado.

La experiencia del gerente general será básica para poder llevar a cabo este plan de negocios, ya que, al conformar el equipo de trabajo, deberá evaluar las diferentes capacidades profesionales y personales para cada puesto en jefatura.

Tabla 7. 2. Estructura organizativa del consorcio



Elaboración: Autores del Plan de Negocio



## **Descripción de las funciones generales**

### **7.2.6.3.1. Gerente general**

La gerencia general, es el órgano de dirección de la empresa, que dirige y controla y toma las decisiones para el manejo del mismo en coordinación con el consejo directiva.

- Ejecuta el plan de negocio.
- Establece un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores.
- Divulgar las líneas e instrumentos generales de planificación y organización.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño de cada una de las áreas para lograr las metas del consorcio.
- Liderar las mejoras de las líneas de producción y la comercialización con enfoque de liderazgo empresarial.

### **7.2.6.3.2. Área de asistencia técnica de campo**

Esta área esta manejada por un ingeniero agrónomo con especialidad en el cultivo de banano orgánico y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), esta área trabajará activamente con las asociaciones en la implementación, manejo, producción de zonas productivas de cada una de las asociaciones, así también coordinará con los encargados del manejo de producción de cada asociación, la programación de cosecha de cada asociación a fin de las áreas de control de calidad y comercialización se planifiquen.

### **7.2.6.3.3. Área de control de calidad**

El área estará manejada por un ingeniero de industrias alimentarias con especialización en control de calidad, y manejo de las certificaciones en GLOBAL GAP, HACCAP, Orgánica; contará con el apoyo de 3 asistentes.

Llevará el control de calidad en los procesos de cosecha y post cosecha del banano orgánico, así también llegar a que a que el personal encardo del control de

calidad de cada asociación logren un conocimiento y manejo técnico para los diferentes tipos de procesos de control de calidad para el banano de exportación.

#### **7.2.6.3.4. Área de planificación comercial**

Esta manejado por un economista o administrador y estará a cargo del planeamiento y las estrategias de negociación del consorcio, organización de las negociaciones del consorcio con las compañías exportadoras, así también buscar nuevos mercados para los productos ofrecidos, de igual manera hará acciones de trabajo en plena coordinación con el área contable y el gerente general. Contará con el apoyo de un asistente.

#### **7.2.6.3.5. Área de contabilidad**

Estará manejada por un contador público y un asistente, tiene como objetivo, registrar las operaciones financieras del consorcio, así dentro de sus funciones está el, programar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables de la institución, supervisar y conciliar la ejecución de estados financieros, aplicar el control interno previo y concurrente sobre los devengamientos, gastos y desembolsos, así también suscribir balances contables y estados financieros.

**Tabla 7. 3. Personal y sueldos**

| <b>Consorcio</b>       |                           |
|------------------------|---------------------------|
| <b>Personal</b>        | <b>Sueldo mensual S/.</b> |
| Gerente General        | 15,000.0                  |
| Asesor técnico         | 8,000.0                   |
| Contador               | 6,000.0                   |
| Asistente Contador     | 2,500.0                   |
| Calidad Supervisor     | 6,000.0                   |
| Asistente Calidad      | 2,500.0                   |
| Asistente Calidad      | 2,500.0                   |
| Asistente Calidad      | 2,500.0                   |
| Comercial Planificador | 10,000.0                  |
| Asistente. Comercial   | 3,500.0                   |
| <b>Total</b>           | <b>58,500.0</b>           |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

### ***7.2.7. Cultura organizacional***

Dentro del consorcio se fomentará una cultura organizacional orientada hacia el aprendizaje, desarrollo capacidad de aprender y cambiar continuamente con el objetivo de adaptarse a los cambios del entorno que influyen en la comercialización del banano orgánico, para lograr el éxito del consorcio y los fines por la cual fue creado por las asociaciones.

Las políticas estarán orientadas a fortalecer la conciencia de que en conjunto se obtiene el poder de negociación y se mejora las condiciones para negociar en beneficio propio de los consorciados finalmente.

### ***7.2.8. Plan de Responsabilidad Social***

Podemos decir que la responsabilidad social del consorcio es de contribuir al desarrollo económico sostenible de sus asociados, mejorando la calidad de vida de los integrantes de las asociaciones y sus empleados, así como del distrito de La Matanza como comunidad local inmediata. El plan estratégico estará desarrollado en las siguientes áreas:

#### ***7.2.8.1. Minimizar el impacto ambiental:***

Aunque nuestro producto sea banano orgánico, es una actividad económica empresarial, que utiliza recursos naturales, por ende tiene, en mayor o menor medida impactos sobre el medio ambiente.

Un primer paso es identificar y hacer evaluaciones de posibles impactos negativos y así establecer las medidas necesarias para reducirlas, así como: llevar registros de la legislación ambiental y garantizar el cumplimiento de la misma, llevar el control sistémico del consumo de energía, papel y producción de residuos, gestionar los residuos adecuadamente.

#### ***7.2.8.2. Mantener una estrecha relación con los clientes y garantizar su satisfacción:***

Llegar a la excelencia en la calidad de los servicios con nuestros clientes como uno de los objetivos básicos y esenciales de la actividad del consorcio, es de suma

importancia garantizar el dialogo, la transparencia y satisfacción con las asociaciones y los clientes.

Para esto debemos; profundizar el conocimiento de las asociaciones y clientes, evaluar periódicamente el grado de satisfacción de las asociaciones y los compradores, comunicar de forma clara y transparente toda la información relativa al producto y servicios a los compradores y la parte financiera a las asociaciones.

#### **7.2.8.3. *Extender el compromiso de responsabilidad social a las asociaciones productoras.***

Aun cuando las asociaciones manejen un producto más amigable con el medio ambiente, es necesario que el compromiso de responsabilidad social va más allá del cumplimiento de las certificaciones para su producción, que es reciproco entre las asociaciones y su entorno inmediato.

#### **7.2.8.4. *Implicarse con la comunidad inmediata:***

Se puede hacer una amplia gama de acciones con la comunidad más cercana, en este caso es el distrito de La Matanza, como pueden ser dialogo con la comunidad, inversión monetaria, donaciones, patrocinio, etc.

Las asociaciones dentro de sus planes de responsabilidad social, proyectan realizar trabajos que impacten en la vida de los participantes de la producción de cada asociación.

### **7.3. Plan de tecnología de información y comunicación.**

El Banco Mundial, en su Documento Estratégico sobre TIC2 del año 2002 establece que ‘las tecnologías de la información y la comunicación son un elemento clave para el crecimiento y el desarrollo económico. Ellas ofrecen oportunidades para la integración global a la vez que conservan la identidad de las sociedades tradicionales. Las TIC puede incrementar el bienestar económico y social de los pobres y empoderar a los individuos y a las comunidades. Finalmente, las TIC pueden mejorar la efectividad, la eficiencia y la transparencia del sector público incluyendo la prestación de los servicios sociales.’

- Uso de la radio como medio de información a las asociaciones para el manejo del cultivo de banano y las certificaciones, BPA, etc.
- Materiales impresos ilustrados (trípticos, afiches, libros, etc.)
- Videos para capacitación e información.
- Implementación de computadoras por cada asociación.
- Comunicación por teléfonos móviles por internet
- Internet rural

## **CAPITULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA**

El plan de negocios que se desarrolla en la presente tesis está enfocado a una línea de negocio para producción de Banano Orgánico.

En el presente capítulo se evalúa la factibilidad económica-financiera del modelo de negocio propuesto de asociatividad de segunda base

### **8.1. Supuestos generales**

Los supuestos considerados en la evaluación de factibilidad económico-financiera son:

- El presente análisis contemplará para cada punto del presente capítulo la comparación de variables (precios, costos, volúmenes) y resultados “sin consorcio” y “con consorcio”; para al final del capítulo analizar los resultados marginales del flujo de caja.
- La evaluación financiera se realiza en dólares norteamericanos (US\$).
- Para efectos de análisis del negocio no se ha considerado las distorsiones y/o efectos derivados de la devaluación ni la inflación por considerar que durante los últimos años se ha tenido cierta estabilidad en el modelo económico y dicha estabilidad se asume para la determinación de los resultados del presente análisis en términos nominales. Sin embargo, más adelante detallaremos los efectos que pueden tener dichas variables sobre los ingresos y los costos con la finalidad de luego hacer un análisis sobre los mismos.
- Se contempla del plan de asociatividad el financiamiento por parte del programa AGROIDEAS para solventar el 70% del total de las inversiones necesarias, y el 30% restante es puesto por los asociados vía sus propios fondos o créditos bancarios (AGROBANCO), para que las asociaciones se formalicen y a la vez orienten su producción al tema orgánico. Dicho financiamiento no contempla la financiación de los costos de la formación y operación del Consorcio. La tasa de interés que se utilizará para el financiamiento es de 18.00% TEA.
- La tasa de impuesto a la renta es de 15% (Ley del Régimen Agrario 27360) y del IGV y 18% respectivamente.
- Se utiliza el método de depreciación en línea recta para el tratamiento de los activos que se adquirirán en el proyecto.

- El período de evaluación del proyecto es de 05 años iniciando en el año 2015. Se asume dicho plazo por las siguientes razón: El cultivo del banano es de carácter anual de tal manera que no es como los cultivos perennes en los cuales la recuperación de la inversión se realiza según la vida útil del cultivo que usualmente es mayor a un (01) año, en este caso cada año se inicia y se cierra un ciclo productivo, por ende se proyecta a 5 años con la finalidad de revisar resultados de mediano plazo para evaluar la gestión de la asociatividad y del modelo consorciado.

## 8.2. Tasa de descuento (CPPC - WACC)

Para determinación de los componentes necesarios para la determinación del CAPM y del CPPC se ha utilizado las siguientes fuentes:

- $\beta$ , Beta de la industria: se ha utilizado la siguiente fuente: <http://www.damodaran.com> en la cual se ha escogido un beta con valor de 0.994 correspondiente a la agroindustria en EE.UU.
- $T_m$ , Rentabilidad esperada del mercado: se obtuvo la rentabilidad Promedio Rendimiento S&P 500 fuente: <http://www.damodaran.com>
- $T_f$ , tasa libre de riesgo: se utilizó como referencia el rendimiento de los bonos del tesoro de los EE.UU a 10 años; la fuente utilizada fue: <http://www.damodaran.com>
- $T_x$ , la tasa de impuestos: para este proyecto la tasa del impuesto a la renta es de 15% ( Dec. Ley: 27360).
- $R_p$ , riesgo país: se utilizó el rendimiento del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) publicado en el Banco Central de Reserva en sus estadísticas de Mercado de Valores en la siguiente ruta : <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- $T_d$ , Tasa de la deuda: se asume para este proyecto una tasa de 18.00% TEA, la misma que sería la que aplicaría al solicitar fondos a entidades bancarias (AGROBANCO).
- Para la relación deuda – capital se está asumiendo el préstamos a solicitar a una entidad bancaria (AGROBANCO) como el monto de la deuda así como la tasa del 18.00% que se cobra por la misma.

**Tabla 8. 1. Cálculo del costo promedio ponderado de capital (CPPC - WACC)**

Se considera la inversión y aporte de capital necesarios para financiar 216 hectáreas.

Cálculo del WACC o CPPC

| <u>Estructura de Capital</u>          | <u>Importe</u> | <u>Proporción</u> |
|---------------------------------------|----------------|-------------------|
| Programa AGROIDEAS (NO re embolsable) | 595,518.55     | 60.61%            |
| Deuda con terceros (Bancos)           | 386,966.82     | 39.39%            |
|                                       | 982,485.37     | 100.00%           |

Cálculo del Costo del Patrimonio (Ks)

|  |               |  |
|--|---------------|--|
| Promedio de T-Bond (1)                   | 6.84%         | tasa libre de riesgo   |
| Promedio Rendimiento S&P 500 (2)         | 11.60%        | tasa del mercado   |
| Beta de la industria agrícola (3)        | 0.843         | beta o riesgo del sector   |
| Riesgo País (promedio 5 años) (4)        | 1.69%         | indicador del riesgo de invertir en el país                                  |
| <b>CAPM</b>                              | <b>10.86%</b> | <b>CAPM = Capital Asset Pricing Model</b>                                    |
| <b>Ks = CAPM + Riesgo país</b>           | <b>12.55%</b> | <b>Tasa del accionista</b>   |
| <b>Tasa consultada al inversionista</b>  | <b>20.00%</b> |  |
| <b>Costo Financiero calculado (Kdpp)</b> | <b>18.00%</b> | <b>Costo ponderado de todas las deudas de la empresa a determinada fecha</b> |
| <b>CPPC ó WACC Anual</b>                 | <b>14.22%</b> | <b>WACC o CPPC anual</b>   |
| <b>CPPC ó WACC Mensual</b>               | <b>1.11%</b>  | <b>WACC o CPPC mensual</b>   |

(1) : Fuente: Damodaran - Promedio 20 años

(2) : Fuente: Damodaran - Promedio 20 años

(3) : Fuente: Damodaran

(4) : Fuente : BCR

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**



### 8.3. Pronóstico de Producción

El pronóstico de ventas que el proyecto propone está dado por la capacidad de producción de las parcelas, se parte de un costeo diseñado para una estructura de 35 hectáreas el mismo que se extrapola para 216 hectáreas que son las contempladas en el presente análisis. En la tabla 8.2 se muestra el presupuesto de producción.

La proyección de kilos procesados en el proyecto es la siguiente:

**Tabla 8. 2. Presupuesto de producción (sin Consorcio) (volúmenes)**

#### PLAN DE PRODUCCION

| Producto   | Volumenes Estimados de Producción Anual (Kg) |           |           |           |           |           |
|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Año 0  | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
| Banano convencional (M.Nacional)                   | 0  | 7,387,200 |           |           |           |           |
| Banano con certificación orgánica                  | 0  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Banano con certificación orgánica, GLOBALGAP y FLO | 0  | 0         | 5,783,322 | 5,973,749 | 6,081,657 | 6,178,775 |
|  |  | 7,387,200 | 5,783,322 | 5,973,749 | 6,081,657 | 6,178,775 |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

**Tabla 8. 3. Presupuesto de producción (con Consorcio)**

#### PLAN DE PRODUCCION

| Producto   | Volumenes Estimados de Producción Anual (Kg) |           |           |           |           |           |
|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Año 0  | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
| Banano convencional (M.Nacional)                   | 0  | 7,387,200 |           |           |           |           |
| Banano con certificación orgánica                  | 0  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Banano con certificación orgánica, GLOBALGAP y FLO | 0  | 0         | 5,783,322 | 5,973,749 | 6,081,657 | 6,178,775 |
|  |  | 7,387,200 | 5,783,322 | 5,973,749 | 6,081,657 | 6,178,775 |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

#### 8.4. Pronóstico de ventas

Las ventas para el presente análisis están sustentadas para el esquema sin consorcio en precios ExWork, mientras que para el esquema Consorciado se considerará precios FOB. A continuación, se muestran los cuadros de precios para cada esquema y cada tipo de producto.

Como mencionáramos antes, la diferencia de precios se justifica para el caso del Consorcio por la plusvalía de los trabajos de calidad y producción que dicho esquema contempla con la finalidad de contemplar el esquema de ventas FOB.

**PNT:** Plan de Negocio Tecnológico (Proviene de los planes generados, con implementación de tecnología agrícola, como sistema de riego, etc.)

**Tabla 8.4. Precios de venta “ExWork” (sin consorcio)**

**PRECIO DE VENTA (Modalidad ex work)**

| CONCEPTO   | Unidad | Histórico |       |       | Proyectado |         | US\$ X CAJA |
|--|--------|-----------|-------|-------|------------|---------|-------------|
|  |        | 2,012     | 2,013 | 2,014 | Sin PNT    | Con PNT |             |
| Banano convencional (M.Nacional)                   | S/     | 9         | 10    | 10    | 10         | 10.00   | 3.03        |
| Banano con certificación orgánica                  | US\$   | 8         | 8     | 9     | 8          | 8.40    | 8.40        |
| Banano con certificación orgánica, GLOBALGAP y FLO | US\$   | 12        | 12    | 13    | 12         | 9.60    | 9.60        |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

**Tabla 8. 5. Precios de venta “FOB” (con consorcio)**

**PRECIO DE VENTA (Modalidad FOB)**

| CONCEPTO   | Unidad  | Histórico |       |       | Proyectado |         | US\$ X CAJA |
|--|---------|-----------|-------|-------|------------|---------|-------------|
|  |         | 2,012     | 2,013 | 2,014 | Sin PNT    | Con PNT |             |
| Banano convencional (M.Nacional)                   | S/ x cj | 9         | 10    | 10    | 10         | 10      | 3.03        |
| Banano con certificación orgánica                  | S/ x cj | 27        | 28    | 28    | 28         | 45      | 13.70       |
| Banano con certificación orgánica, GLOBALGAP y FLO | S/ x cj | 40        | 40    | 41    | 40         | 45      | 13.70       |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

La proyección de ventas considerando los volúmenes antes citados y los precios expuestos en los cuadros anteriores es la siguiente:

**Tabla 8.6. Proyección de ventas (sin consorcio)**

| Variable   | Nivel de Ventas por Año |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | Año 0                   | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
| Banano convencional (M.Nacional)                   | 0                       | 1,234,038        | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Volumen  |                         | 407,233          | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Precio de venta                                    |                         | 3.03             | 3.03             | 3.03             | 3.03             | 3.03             |
| Banano con certificación orgánica                  | 0                       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Volumen  |                         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Precio de venta                                    |                         | 8.40             | 8.40             | 8.40             | 8.40             | 8.40             |
| Banano con certificación orgánica, GLOBALGAP y FLO | 0                       | 0                | 2,725,877        | 2,815,631        | 2,866,492        | 2,912,267        |
| Volumen  |                         | 0                | 318,816          | 329,314          | 335,262          | 340,616          |
| Precio de venta                                    |                         | 8.55             | 8.55             | 8.55             | 8.55             | 8.55             |
| <b>Total Ingresos</b>                              | <b>0</b>                | <b>1,234,038</b> | <b>2,725,877</b> | <b>2,815,631</b> | <b>2,866,492</b> | <b>2,912,267</b> |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

**Tabla 8.7. Proyección de ventas (con consorcio)**

| Variable   | Nivel de Ventas por Año |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | Año 0                   | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
| Banano convencional (M.Nacional)                   | 0                       | 1,234,038        | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Volumen  |                         | 407,233          | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Precio de venta                                    |                         | 3.03             | 3.03             | 3.03             | 3.03             | 3.03             |
| Banano con certificación orgánica                  | 0                       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Volumen  |                         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Precio de venta                                    |                         | 13.70            | 13.70            | 13.70            | 13.70            | 13.70            |
| Banano con certificación orgánica, GLOBALGAP y FLO | 0                       | 0                | 4,367,779        | 4,511,596        | 4,593,093        | 4,666,439        |
| Volumen  |                         | 0                | 318,816          | 329,314          | 335,262          | 340,616          |
| Precio de venta                                    |                         | 13.70            | 13.70            | 13.70            | 13.70            | 13.70            |
| <b>Total Ingresos</b>                              | <b>0</b>                | <b>1,234,038</b> | <b>4,367,779</b> | <b>4,511,596</b> | <b>4,593,093</b> | <b>4,666,439</b> |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

Como observamos los precios y volúmenes del esquema consorciado denotan mayores ingresos a partir del año 2.

## 8.5. Inversión

La inversión para el esquema asociativo y de conversión al tema orgánico implica inversiones en insumos para el campo, maquinarias y equipos diversos necesarios para el nuevo esquema de producción, y la inversión en servicios tales como certificaciones internacionales, talleres, y servicios especializados para mantenimiento y control del cultivo.

Todas estas inversiones se realizan a inicios del primer año de actividad (año 0) y en el cuadro que a continuación se muestra se hace un estimado para 35 Hectáreas la cual luego es extrapolado para 216 hectáreas.

De otro lado para el esquema asociativo Consorciado, se contempla unas inversiones adicionales que serán asumidas directamente por las asociaciones. El detalle de dichas inversiones tiene montos estándar para las 216 hectáreas.

De otro lado, se ha contemplado la necesidad de invertir en capital de trabajo el mismo que ha sido determinado de acuerdo a las necesidades para cubrir las operaciones no financiadas por AGROIDEAS tales como planillas de obreros y servicios.

**Tabla 8.8. Proyección de inversiones.**

| Concepto  | Unidad de medida | Cantidad | Costo Unitario | Total (US\$) | Año 0      | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|------------------|----------|----------------|--------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Insumos para la reconversión de banano convencional a orgánico</b> |                  |          |                | 16,259.70    | 16,259.70  |       |       |       |       |       |
| Insumos para plan de fertilización                                    | Global           | 1.00     | 12,121.21      | 12,121.21    | 12,121.21  |       |       |       |       |       |
| Insumos para programa de control de plagas                            | Global           | 1.00     | 4,138.48       | 4,138.48     | 4,138.48   |       |       |       |       |       |
| <b>Bienes</b>   |                  |          |                | 86,137.27    | 86,137.27  | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  |
| Sistema de riego tecnificado (conducción)                             | Global           | 1.00     | 79,499.39      | 79,499.39    | 79,499.39  |       |       |       |       |       |
| Material para implementación de cuadrillas de cosecha y empaque       | Cuadrilla        | 2.00     | 1,818.18       | 3,636.36     | 3,636.36   |       |       |       |       |       |
| Motor para sistema de bombeo  | Unidad           | 1.00     | 0.00           | 0.00         | 0.00       |       |       |       |       |       |
| Motoquadaña   | Unidad           | 2.00     | 500.00         | 1,000.00     | 1,000.00   |       |       |       |       |       |
| Motofurgon  | Unidad           | 1.00     | 2,001.52       | 2,001.52     | 2,001.52   |       |       |       |       |       |
| <b>Servicios</b>  |                  |          |                | 35,454.55    | 35,454.55  | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  |
| Coordinador del proyecto  | Mes              | 12.00    | 454.55         | 5,454.55     | 5,454.55   |       |       |       |       |       |
| Servicio de manejo tecnificado del cultivo de banano orgánico         | Mes              | 6.00     | 454.55         | 2,727.27     | 2,727.27   |       |       |       |       |       |
| Talleres de capacitación en cosecha y empaque de banano               | Taller           | 2.00     | 454.55         | 909.09       | 909.09     |       |       |       |       |       |
| Pasantía a Sullana  | Personas         | 20.00    | 150.80         | 3,016.06     | 3,016.06   |       |       |       |       |       |
| Servicio de certificación Orgánica                                    | Certificado      | 1.00     | 2,013.33       | 2,013.33     | 2,013.33   |       |       |       |       |       |
| Servicio de certificación GLOBAL GAP                                  | Certificado      | 1.00     | 1,925.15       | 1,925.15     | 1,925.15   |       |       |       |       |       |
| Servicios de Certificación Comercio Justo                             | Certificado      | 1.00     | 1,833.33       | 1,833.33     | 1,833.33   |       |       |       |       |       |
| Servicio de construcción de empacadora GLOBALGAP                      | Global           | 1.00     | 17,575.76      | 17,575.76    | 17,575.76  |       |       |       |       |       |
| <b>Sub total Inversión</b>  |                  |          |                | 137,851.52   | 137,851.52 | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  |
| <b>Para 216 Hectareas</b>   |                  |          |                | 216.00       | 850,740.78 |       |       |       |       |       |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

**Tabla 8. 9. Proyección de inversiones para el consorcio**

| Inversiones para el CONSORCIO   | Unidad de medida | Cantidad | Costo Unitario | Total (US\$)     | Año 0            |
|---------------------------------|------------------|----------|----------------|------------------|------------------|
| <b>Vehiculos</b>                |                  |          |                | <b>25,303.03</b> | <b>25,303.03</b> |
| Moto                            | Moto             | 5        | 1,061          | 5,303            | 5,303            |
| Camioneta Pick up               | Veh.             | 1        | 20,000         | 20,000           | 20,000           |
| <b>Equipos &amp; Mobiliario</b> |                  |          |                | <b>5,455</b>     | <b>5,455</b>     |
| PC                              | Pc               | 10       | 455            | 4,545            | 4,545            |
| Escritorios                     |                  | 10       | 91             | 909              | 909              |
| <b>Sub total Inversión</b>      |                  |          |                | <b>30,757.58</b> | <b>30,757.58</b> |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

### 8.6. Estructura de costos proyectados

Respecto de los costos del proceso de producción; estos comprenden costos para el mantenimiento de maquinarias y equipos, así como del cultivo, el presupuesto también contempla la proyección de costos operativos de administración y de ventas a través de un Consorcio. Los siguientes cuadros muestran un detalle de los costos.

**Tabla 8. 10. Costos de mantenimiento maquinaria, equipo y cultivo**

| Concepto  | Unidad de medida | Cantidad | Costo Unitario | Total (US\$)      | Año 0       | Año 1          | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---|------------------|----------|----------------|-------------------|-------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Mantenimiento de maquinarias y equipos                      | Servicios        | 1.00     | 3,636.36       | 3,636.36          | 0.00        | 3,636.36       | 3,636.36         | 3,636.36         | 3,636.36         | 3,636.36         |
| <b>Operación (producción y/o acopio y/o</b>                 |                  |          |                |                   |             |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>MANTENIMIENTO DE CULTIVO</b>                             |                  |          |                |                   |             |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>MANO DE OBRA</b>   |                  |          |                |                   |             |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>Labores Culturales.</b>                                  |                  |          |                | <b>1,954.55</b>   | <b>0.00</b> | <b>422,182</b> | <b>422,182</b>   | <b>422,182</b>   | <b>422,182</b>   | <b>422,182</b>   |
| Deshierbo   | Jornal           | 30.00    | 7.58           | 227.27            | 0.00        | 49,090.91      | 49,090.91        | 49,090.91        | 49,090.91        | 49,090.91        |
| Abonamiento   | Jornal           | 18.00    | 7.58           | 136.36            | 0.00        | 29,454.55      | 29,454.55        | 29,454.55        | 29,454.55        | 29,454.55        |
| Riegos  | Jornal           | 20.00    | 7.58           | 151.52            | 0.00        | 32,727.27      | 32,727.27        | 32,727.27        | 32,727.27        | 32,727.27        |
| Deschante, deshije, deshoje                                 | Jornal           | 24.00    | 7.58           | 181.82            | 0.00        | 39,272.73      | 39,272.73        | 39,272.73        | 39,272.73        | 39,272.73        |
| Apuntalar, ensunchar  | Jornal           | 6.00     | 7.58           | 45.45             | 0.00        | 9,818.18       | 9,818.18         | 9,818.18         | 9,818.18         | 9,818.18         |
| Enfunde, desflora, deschive, endaipe                        | Jornal           | 140.00   | 7.58           | 1,060.61          | 0.00        | 229,090.91     | 229,090.91       | 229,090.91       | 229,090.91       | 229,090.91       |
| Destallar   | Jornal           | 20.00    | 7.58           | 151.52            | 0.00        | 32,727.27      | 32,727.27        | 32,727.27        | 32,727.27        | 32,727.27        |
| <b>INSUMOS</b>  |                  |          |                |                   |             |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>Fertilizantes</b>  |                  |          |                | <b>1,187.88</b>   | <b>0.00</b> | <b>142,545</b> | <b>256,582</b>   | <b>256,582</b>   | <b>256,582</b>   | <b>256,582</b>   |
| Fertiphos Tropical (02 sacos x Ha)                          | Saco             | 8.00     | 20.61          | 164.85            | 0.00        | 19,781.82      | 35,607.27        | 35,607.27        | 35,607.27        | 35,607.27        |
| Ferti - 35 kg (03 sacos x Ha)                               | Saco             | 12.00    | 27.27          | 327.27            | 0.00        | 39,272.73      | 70,690.91        | 70,690.91        | 70,690.91        | 70,690.91        |
| Sulfato de potasio (03 sacos x Ha )                         | Bolsa            | 12.00    | 32.73          | 392.73            | 0.00        | 47,127.27      | 84,829.09        | 84,829.09        | 84,829.09        | 84,829.09        |
| Humus Ha/ Año   | Sacos de 50kg    | 40.00    | 7.58           | 303.03            | 0.00        | 36,363.64      | 65,454.55        | 65,454.55        | 65,454.55        | 65,454.55        |
| <b>CUIDADO DE RACIMA</b>                                    |                  |          |                |                   |             |                |                  |                  |                  |                  |
| Zunchos para Racimo (2 x Ha)                                | Rollo            | 2.00     | 12.73          | 25.45             | 0.00        | 5,498.18       | 5,498.18         | 5,498.18         | 5,498.18         | 5,498.18         |
| Fundas para protección de racimos (2.6 millares x Ha x año) | Millar           | 2.60     | 57.58          | 149.70            | 0.00        | 32,334.55      | 32,334.55        | 32,334.55        | 32,334.55        | 32,334.55        |
| Cintas de identificación (2.6 millares x Ha x año)          | Millar           | 2.60     | 6.06           | 15.76             | 0.00        | 3,403.64       | 3,403.64         | 3,403.64         | 3,403.64         | 3,403.64         |
| Insumos para control de plagas                              | Global           | 6.00     | 21.52          | 129.09            | 0.00        | 0.00           | 27,883.64        | 27,883.64        | 27,883.64        | 27,883.64        |
| <b>OTROS</b>  |                  |          |                |                   |             |                |                  |                  |                  |                  |
| Agua  | Global           | 1.00     | 303.03         | 303.03            | 0.00        | 65,454.55      | 65,454.55        | 65,454.55        | 65,454.55        | 65,454.55        |
|   | 0.00             | 0.00     | 0.00           | 0.00              | 0.00        | 0.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>                                    |                  |          |                |                   |             |                |                  |                  |                  |                  |
|   |                  |          |                | <b>5,830.30</b>   | <b>0.00</b> | <b>3,103</b>   | <b>5,830</b>     | <b>5,830</b>     | <b>5,830</b>     | <b>5,830</b>     |
| Servicios de asistente tecnico de campo                     | Meses            | 12.00    | 454.55         | 5,454.55          | 0.00        | 2,727.27       | 5,454.55         | 5,454.55         | 5,454.55         | 5,454.55         |
| Limpieza de canal principal                                 | Jornal           | 30.00    | 7.58           | 227.27            | 0.00        | 227.27         | 227.27           | 227.27           | 227.27           | 227.27           |
| Flete fertilizantes Almacén-Plantaciones                    | Sacos            | 500.00   | 0.15           | 75.76             | 0.00        | 75.76          | 75.76            | 75.76            | 75.76            | 75.76            |
| Movilidad   | Pasaje           | 40.00    | 1.82           | 72.73             | 0.00        | 72.73          | 72.73            | 72.73            | 72.73            | 72.73            |
|   | 0.00             | 0.00     | 0.00           | 0.00              | 0.00        | 0.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| <b>COSTOS POST COSECHA</b>                                  |                  |          |                |                   |             |                |                  |                  |                  |                  |
|   |                  |          |                | <b>783,598.59</b> | <b>0.00</b> | <b>-</b>       | <b>783,599</b>   | <b>809,011</b>   | <b>823,411</b>   | <b>836,371</b>   |
| Mano de obra  |                  |          |                | 264,122.18        | 0.00        | 0.00           | 264,122.18       | 272,711.13       | 277,578.20       | 281,958.56       |
| Sistema de Gestion de Calidad                               |                  |          |                | 2,650.23          | 0.00        | 0.00           | 2,650.23         | 2,737.49         | 2,786.94         | 2,831.45         |
| Logística del Proceso                                       |                  |          |                | 113,939.04        | 0.00        | 0.00           | 113,939.04       | 117,690.69       | 119,816.63       | 121,729.97       |
| Insumos   |                  |          |                | 13,694.25         | 0.00        | 0.00           | 13,694.25        | 14,145.16        | 14,400.67        | 14,630.63        |
| Materiales de Proceso                                       |                  |          |                | 369,661.33        | 0.00        | 0.00           | 369,661.33       | 381,833.10       | 388,730.44       | 394,938.05       |
| Material de Personal  |                  |          |                | 10,986.11         | 0.00        | 0.00           | 10,986.11        | 11,347.85        | 11,552.83        | 11,737.32        |
| Responsable de cosecha y empaque                            |                  |          |                | 5,454.55          | 0.00        | 0.00           | 5,454.55         | 5,454.55         | 5,454.55         | 5,454.55         |
| Guardian de la zona de proceso                              |                  |          |                | 3,090.91          | 0.00        | 0.00           | 3,090.91         | 3,090.91         | 3,090.91         | 3,090.91         |
|   | 0.00             |          |                | 0.00              | 0.00        | 0.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| <b>Sub total de Operaciones</b>                             |                  |          |                | <b>793,194.35</b> | <b>0.00</b> | <b>674,521</b> | <b>1,602,767</b> | <b>1,628,179</b> | <b>1,642,580</b> | <b>1,655,540</b> |
| <b>SUB TOTAL DE OPERACIONES</b>                             |                  |          |                |                   | <b>0.00</b> | <b>674,521</b> | <b>1,602,767</b> | <b>1,628,179</b> | <b>1,642,580</b> | <b>1,655,540</b> |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

De otro lado el esquema consorciado contempla costos operativos que se muestran en el cuadro adjunto.

**Tabla 8.11. Costos operativos del Consorcio.**

| <b>Administración Central</b> |           |                  |                  |                    |
|-------------------------------|-----------|------------------|------------------|--------------------|
|                               | 5,567,267 | <b>S/. X mes</b> | <b>S/. X año</b> | <b>US\$. X año</b> |
| <b>Personal:</b>              |           |                  |                  |                    |
| Gerente General               |           | 15,000           | 180,000          | 54,545             |
| Jefe Campo                    |           | 8,000            | 96,000           | 29,091             |
| Contador                      |           | 6,000            | 72,000           | 21,818             |
| Asist. Contador               |           | 2,500            | 30,000           | 9,091              |
| Calidad Supervisor            |           | 6,000            | 72,000           | 21,818             |
| Asit. Calidad                 |           | 2,500            | 30,000           | 9,091              |
| Asit. Calidad                 |           | 2,500            | 30,000           | 9,091              |
| Asit. Calidad                 |           | 2,500            | 30,000           | 9,091              |
| Comercial Planificador        |           | 10,000           | 120,000          | 36,364             |
| Asit. Comercial               |           | 3,500            | 42,000           | 12,727             |
| Total                         |           | <u>58,500</u>    | <u>702,000</u>   | <u>212,727</u>     |
| Total c/ Beneficios           |           | <u>60,840</u>    | <u>730,080</u>   | <u>221,236</u>     |
| <b>Gastos Adm.</b>            |           |                  |                  |                    |
| Telefonia                     |           | 500.00           | 6,000.0          | 1,818              |
| Agua                          |           | 100.00           | 1,200.0          | 364                |
| Internet                      |           | 120.00           | 1,440.0          | 436                |
| Alquiler local                |           | 1,000.00         | 12,000.0         | 3,636              |
| Combustible motos             |           | 1,500.00         | 18,000.0         | 5,455              |
| Movilidad del comercial       |           | 500.00           | 6,000.0          | 1,818              |
| Otros                         |           | 15.00            | 180.0            | 55                 |
| Total                         |           | <u>3,735.0</u>   | <u>44,820.0</u>  | <u>13,581.8</u>    |
|                               |           | <b>S/. X mes</b> | <b>S/. X año</b> | <b>US\$. X año</b> |
| <b>TOTAL 1</b>                |           | 64,575.0         | <b>774,900.0</b> | <b>234,818.2</b>   |
|                               |           |                  | Soles            | US\$               |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

## 8.7. Presupuesto de capital y préstamos

Las inversiones serán financiadas con aporte de accionistas (capital) en un 30%, por endeudamiento bancario con AgroBanco el 70% restante es fondo no reembolsable del proyecto AGROIDEAS.

Se plantea que el acceso al préstamo contemple una tasa promedio de interés del 18.00% tasa efectiva anual, que aplica para las micro y pequeñas empresas. El préstamo será planteado a un horizonte de 5 años y será desembolsado a inicios del primer año (año 0) y se empezará a amortizar a partir del primer año de actividad.

Cabe señalar que la inversión del Consorcio no está contemplada para el esquema asociativo no consorciado.

A continuación, se muestran los cronogramas de financiamiento de las inversiones

**Tabla 8. 12. Cronograma de pagos (sin consorcio)**

| Detalle de inversiones             |            |               |                  |           |         |        |
|------------------------------------|------------|---------------|------------------|-----------|---------|--------|
| Inversiones                        | Monto US\$ | Aporte Propio | Aporte AgroBanco |           |         |        |
| Insumos y servicios                | 888,143    | 30%           | 70%              |           |         |        |
| Consorcio                          |            |               |                  |           |         |        |
| Cap. Trabajo                       | 100,987    | 100%          |                  |           |         |        |
|                                    |            | 367,430       | 621,700          |           |         |        |
| Monto NO Reembolsable de AgroBanco |            | 621,700       | Total            |           |         |        |
|                                    |            | 124,340       | Anual            |           |         |        |
| Proporción Deuda/Capital           |            | 2.33          |                  |           |         |        |
| Tasa de la deuda                   | 18.00%     | TEA           |                  |           |         |        |
| Monto de la deuda                  | 266,443    | S/.           |                  |           |         |        |
| Plazo                              | 5          | años          |                  |           |         |        |
| Cronograma de pagos de la deuda    |            |               |                  |           |         |        |
|                                    | Saldo Ppal | Amort. Ppal   | Amort. Interes   | Cuota     |         |        |
| -                                  | 266,443.01 |               |                  |           |         |        |
| 1.00                               | 266,443.01 | 37,242.83     | 47,959.74        | 85,202.57 |         |        |
| 2.00                               | 229,200.18 | 43,946.54     | 41,256.03        | 85,202.57 |         |        |
| 3.00                               | 185,253.65 | 51,856.92     | 33,345.66        | 85,202.57 |         |        |
| 4.00                               | 133,396.73 | 61,191.16     | 24,011.41        | 85,202.57 |         |        |
| 5.00                               | 72,205.57  | 72,205.57     | 12,997.00        | 85,202.57 |         |        |
|                                    |            | 266,443.01    |                  |           |         |        |
|                                    |            | ok            |                  |           |         |        |
| Concepto                           | Año 0      | Año 1         | Año 2            | Año 3     | Año 4   | Año 5  |
| Desembolso                         | 266,443    |               |                  |           |         |        |
| Saldo Princ.                       | 266,443    | 266,443       | 229,200          | 185,254   | 133,397 | 72,206 |
| Amort. Princ.                      | -          | 37,243        | 43,947           | 51,857    | 61,191  | 72,206 |
| Amort. Interes.                    | -          | 47,960        | 41,256           | 33,346    | 24,011  | 12,997 |
| Cuota                              | -          | 85,203        | 85,203           | 85,203    | 85,203  | 85,203 |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**Tabla 8.13. Cronograma de pagos (con consorcio)**

| Detalle de inversiones             |            |               |                  |
|------------------------------------|------------|---------------|------------------|
| Inversiones                        | Monto US\$ | Aporte Propio | Aporte AgroBanco |
| Insumos y servicios                | 888,143    | 30%           | 70%              |
| Consortio                          | 30,758     | 100%          |                  |
| Cap. Trabajo                       | 100,987    | 100%          |                  |
|                                    |            | 398,188       | 621,700          |
| Monto NO Reembolsable de AgroBanco |            | 621,700       | Total            |
|                                    |            | 124,340       | Anual            |
| Proporción Deuda/Capital           |            | 2.33          |                  |

|                   |         |      |
|-------------------|---------|------|
| Tasa de la deuda  | 18.00%  | TEA  |
| Monto de la deuda | 266,443 | S/.  |
| Plazo             | 5       | años |

| Cronograma de pagos de la deuda |            |             |                |           |
|---------------------------------|------------|-------------|----------------|-----------|
|                                 | Saldo Ppal | Amort. Ppal | Amort. Interes | Cuota     |
| -                               | 266,443.01 |             |                |           |
| 1.00                            | 266,443.01 | 37,242.83   | 47,959.74      | 85,202.57 |
| 2.00                            | 229,200.18 | 43,946.54   | 41,256.03      | 85,202.57 |
| 3.00                            | 185,253.65 | 51,856.92   | 33,345.66      | 85,202.57 |
| 4.00                            | 133,396.73 | 61,191.16   | 24,011.41      | 85,202.57 |
| 5.00                            | 72,205.57  | 72,205.57   | 12,997.00      | 85,202.57 |
|                                 |            | 266,443.01  |                |           |
|                                 |            | ok          |                |           |

| Concepto        | Año 0   | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5  |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Desembolso      | 266,443 |         |         |         |         |        |
| Saldo Princ.    | 266,443 | 266,443 | 229,200 | 185,254 | 133,397 | 72,206 |
| Amort. Princ.   | -       | 37,243  | 43,947  | 51,857  | 61,191  | 72,206 |
| Amort. Interes. | -       | 47,960  | 41,256  | 33,346  | 24,011  | 12,997 |
| Cuota           | -       | 85,203  | 85,203  | 85,203  | 85,203  | 85,203 |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

## 8.8. Estado de Resultados Projectado

El estado de Resultados, es el principal medio para medir la rentabilidad de la empresa a través de un período.

El estado de Resultados del cuadro adjunto, muestra para el caso “sin consorcio” que el esquema asociativo de las 7 asociaciones es rentable a nivel de margen bruto. cubren los costos de operación, es decir bajo este esquema las asociaciones absorben todo el costo de implementar los cultivos con certificaciones internacionales para producto organico y rentabilizan dicha inversión con un precio que justifica éstos costos.



**Tabla 8.14. Estado de resultados (sin Consorcio)**

**Estado de Resultados**

| Rubro                                       | Año 0          | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| (+) Ventas                                  | 0              | 1,234,038      | 2,725,877      | 2,815,631      | 2,866,492      | 2,912,267      |
| (-) Costo de ventas                         | -              | 850,239        | 1,867,156      | 1,895,392      | 1,911,392      | 1,925,793      |
| <b>(=) Utilidad bruta</b>                   | -              | <b>383,799</b> | <b>858,721</b> | <b>920,239</b> | <b>955,100</b> | <b>986,474</b> |
| (-) Gasto administrativo                    | 31,370         | 23,794         | 23,794         | 31,370         | 31,370         | 31,370         |
| (-) Depreciación                            |                | 8,614          | 8,614          | 8,614          | 8,614          | 8,614          |
| (-) Otros gastos                            |                |                |                |                |                |                |
| <b>(=) Utilidad operativa</b>               | <b>-31,370</b> | <b>351,391</b> | <b>826,313</b> | <b>880,256</b> | <b>915,116</b> | <b>946,491</b> |
| (-) Gasto financiero                        |                | -              | 45,940         | 39,519         | 31,941         | 23,000         |
| (+) Ingresos extraordinario: Agroldeas      | 595,519        |                |                |                |                |                |
| (+) Ingresos extraordinario: Drawback       | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| (-) Egresos extraordinarios                 |                |                |                |                |                |                |
| <b>(=) Utilidad neta antes de impuestos</b> | <b>564,149</b> | <b>351,391</b> | <b>780,373</b> | <b>840,737</b> | <b>883,175</b> | <b>923,491</b> |
| (-) Impuestos                               |                | -              | 117,056        | 126,111        | 132,476        | 138,524        |
| <b>(=) Utilidad neta</b>                    | <b>564,149</b> | <b>351,391</b> | <b>663,317</b> | <b>714,627</b> | <b>750,699</b> | <b>784,967</b> |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

De otro lado, para el caso Consorciado, el estado de resultados muestra un margen bruto mayor respecto de las ventas en promedio, demostrando así que las proyecciones del resultado de los ejercicios es más favorable que el esquema sin consorcio, como podemos apreciar en el cuadro adjunto.

**Tabla 8.15. Estado de resultados (con Consorcio)**

**Estado de Resultados**

| Rubro                                       | Año 0           | Año 1          | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (+) Ventas                                  | -               | 1,234,038      | 4,367,779        | 4,511,596        | 4,593,093        | 4,666,439        |
| (-) Costo de ventas                         | -               | 850,239        | 2,387,655        | 2,433,029        | 2,458,741        | 2,481,882        |
| <b>(=) Utilidad bruta</b>                   | -               | <b>383,799</b> | <b>1,980,124</b> | <b>2,078,567</b> | <b>2,134,351</b> | <b>2,184,557</b> |
| (-) Gasto administrativo                    | 266,188         | 258,612        | 258,612          | 266,188          | 266,188          | 266,188          |
| (-) Depreciación                            |                 | 8,614          | 8,614            | 8,614            | 8,614            | 8,614            |
| (-) Otros gastos                            |                 |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>(=) Utilidad operativa</b>               | <b>-266,188</b> | <b>116,573</b> | <b>1,712,898</b> | <b>1,803,765</b> | <b>1,859,550</b> | <b>1,909,756</b> |
| (-) Gasto financiero                        |                 | -              | 45,940           | 39,519           | 31,941           | 23,000           |
| (+) Ingresos extraordinario: AgroBanco      | 595,519         |                |                  |                  |                  |                  |
| (+) Ingresos extraordinario: Drawback       | -               | -              | -                | -                | -                | -                |
| (-) Egresos extraordinarios                 |                 |                |                  |                  |                  |                  |
| <b>(=) Utilidad neta antes de impuestos</b> | <b>329,331</b>  | <b>116,573</b> | <b>1,666,958</b> | <b>1,764,247</b> | <b>1,827,608</b> | <b>1,886,755</b> |
| (-) Impuestos                               |                 | -              | 250,044          | 264,637          | 274,141          | 283,013          |
| <b>(=) Utilidad neta</b>                    | <b>329,331</b>  | <b>116,573</b> | <b>1,416,915</b> | <b>1,499,610</b> | <b>1,553,467</b> | <b>1,603,742</b> |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

## 8.9. Evaluación del flujo de caja

El Flujo de caja muestra el detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene el proyecto de asociatividad, en un horizonte de 05 años (período de evaluación del proyecto).

Para el caso no consorciado el flujo de caja proyectado muestra resultados favorables para el flujo operativo como para los flujos económico y financiero como se puede apreciar en el cuadro adjunto.

**Tabla 8.16. Flujo de caja proyectado (sin consorcio)**

| Flujo de Caja                               | Año 0           | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|---|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| (+) Ingresos por ventas                     | 0               | 1,234,038      | 2,725,877      | 2,815,631      | 2,866,492      | 2,912,267      |
| (+) Ingresos por drawback                   | 0               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| (-) Costos y gastos operativos              | 31,370          | 874,033        | 1,890,950      | 1,926,762      | 1,942,762      | 1,957,162      |
| (-) Impuestos                               | 0               | 0              | 117,056        | 126,111        | 132,476        | 138,524        |
| <b>(=) Flujo operativo ( A )</b>            | <b>-31,370</b>  | <b>360,005</b> | <b>717,871</b> | <b>762,759</b> | <b>791,254</b> | <b>816,581</b> |
| <b>Inversiones ( B )</b>                    | <b>-850,741</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Flujo de Caja Económico (A)+(B)</b>      | <b>-882,110</b> | <b>360,005</b> | <b>717,871</b> | <b>762,759</b> | <b>791,254</b> | <b>816,581</b> |
| (+) Desembolso de préstamo(s)               | 255,222         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| (-) Amortización de principal               | 0               | 35,674         | 42,096         | 49,673         | 58,614         | 69,165         |
| (+) Reintegro AgroBanco                     | 595,519         |                |                |                |                |                |
| (-) Gasto financiero                        | 0               | 45,940         | 39,519         | 31,941         | 23,000         | 12,450         |
| <b>(=) Flujo de financiamiento ( C )</b>    | <b>255,222</b>  | <b>-81,614</b> | <b>-81,614</b> | <b>-81,614</b> | <b>-81,614</b> | <b>-81,614</b> |
| <b>Flujo de Caja Financiero (A)+(B)+(C)</b> | <b>-626,888</b> | <b>278,390</b> | <b>636,256</b> | <b>681,145</b> | <b>709,639</b> | <b>734,967</b> |

\*inversión del año 0 se refiere a labores de campo para la instalación.

#### Elaboración: Autores del Plan de Negocio

De otro lado para el esquema Consorciado, el flujo de caja proyectado nos muestra un resultado operativo favorable al igual que en el flujo económico y el financiero como podemos observar en el cuadro adjunto. Sin embargo, muestra mayores saldos comparativamente con el flujo anterior no consorciado.

**Tabla 8.17. Flujo de caja proyectado (con consorcio)**

| Flujo de Caja                               | Año 0             | Año 1          | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (+) Ingresos por ventas                     | 0                 | 1,234,038      | 4,367,779        | 4,511,596        | 4,593,093        | 4,666,439        |
| (+) Ingresos por drawback                   | 0                 | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| (-) Costos y gastos operativos              | 266,188           | 1,108,852      | 2,646,267        | 2,699,217        | 2,724,929        | 2,748,070        |
| (-) Impuestos                               | 0                 | 0              | 250,044          | 264,637          | 274,141          | 283,013          |
| <b>(=) Flujo operativo ( A )</b>            | <b>-266,188</b>   | <b>125,187</b> | <b>1,471,468</b> | <b>1,547,742</b> | <b>1,594,022</b> | <b>1,635,356</b> |
| <b>Inversiones ( B )</b>                    | <b>-881,498</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>Flujo de Caja Económico (A)+(B)</b>      | <b>-1,147,686</b> | <b>125,187</b> | <b>1,471,468</b> | <b>1,547,742</b> | <b>1,594,022</b> | <b>1,635,356</b> |
| (+) Desembolso de préstamo(s)               | 255,222           | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| (-) Amortización de principal               | 0                 | 35,674         | 42,096           | 49,673           | 58,614           | 69,165           |
| (+) Reintegro AgroBanco                     | 595,519           |                |                  |                  |                  |                  |
| (-) Gasto financiero                        | 0                 | 45,940         | 39,519           | 31,941           | 23,000           | 12,450           |
| <b>(=) Flujo de financiamiento ( C )</b>    | <b>255,222</b>    | <b>-81,614</b> | <b>-81,614</b>   | <b>-81,614</b>   | <b>-81,614</b>   | <b>-81,614</b>   |
| <b>Flujo de Caja Financiero (A)+(B)+(C)</b> | <b>-892,464</b>   | <b>43,572</b>  | <b>1,389,854</b> | <b>1,466,128</b> | <b>1,512,408</b> | <b>1,553,742</b> |

\*inversión del año 0 se refiere a labores de campo para la instalación.

#### Elaboración: Autores del Plan de Negocio

### 8.10. Análisis de Valor Actual Neto (VAN)

A continuación, se muestran los resultados de aplicar TIR y VAN a los flujos de caja de los esquemas con y sin consorcio

**Tabla 8.18. Indicadores TIR y VAN (sin consorcio)**

#### **INDICADORES VAN Y TIR**

**Tasa WACC del productor**

|        |
|--------|
| 14.27% |
|--------|

| Indicadores   | Resultados |      |
|---------------|------------|------|
| VAN Económico | 1,377,036  | US\$ |
| TIR Económico | 60.59%     | %    |

**Tasa del accionista**

|        |
|--------|
| 12.55% |
|--------|

| Indicadores    | Resultados |      |
|----------------|------------|------|
| VAN Financiero | 1,449,621  | US\$ |
| TIR Financiero | 73.55%     | %    |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

**Tabla 8. 19. Indicadores TIR y VAN (con consorcio)**

#### **INDICADORES VAN Y TIR**

**Tasa WACC del productor**

|        |
|--------|
| 14.22% |
|--------|

| Indicadores   | Resultados |      |
|---------------|------------|------|
| VAN Económico | 2,906,530  | US\$ |
| TIR Económico | 72.93%     | %    |

**Tasa del accionista**

|        |
|--------|
| 12.55% |
|--------|

| Indicadores    | Resultados |      |
|----------------|------------|------|
| VAN Financiero | 3,074,472  | US\$ |
| TIR Financiero | 82.72%     | %    |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**

Observamos que ambos proyectos son viables dado que obtienen un VAN económico y financiero positivos lo cual demuestra la viabilidad de ambos proyectos.

Sin embargo, en vista que el flujo Consorciado tiene mayores resultados comparativamente con el no Consorciado, concluimos como lo muestran los cuadros, que el esquema consorciado brinda mejores resultados respaldados en los indicadores de TIR y VAN.

### 8.11. Período de recuperación y ratio beneficio/costo

Después de realizar el análisis del flujo de caja, se determinó que el periodo del recupero de la inversión es durante el año 03 de operación para ambos esquemas de asociatividad (con y sin Consorcio); sin embargo, algunas asociaciones alargan el período de recupero debido a que no completan su capacitación en corto plazo ello incide en menores ratios de productividad que difieren el recupero de la inversión al tercer año.

**Tabla 8.20. Período de recupero de la inversión (sin consorcio)**

Ratio: Período Recupero Inversión (PRI)

|                      | 0        | 1        | 2       | 3       | 4         | 5         | Totales   |
|----------------------|----------|----------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Inversión            | -850,741 | 0        | 0       | 0       | 0         | 0         | -850,741  |
| Res. Netos           | -882,110 | 360,005  | 717,871 | 762,759 | 791,254   | 816,581   | 2,566,359 |
| Res. Netos Acum.     | -882,110 | -522,106 | 195,765 | 958,524 | 1,749,778 | 2,566,359 |           |
| Indicador            | No       | No       | No      | Sí      | Sí        | Sí        |           |
| Período              | 0        | 1        | 2       | 3       | 4         | 5         |           |
| Período de Rec. Inv. | 3        |          |         |         |           |           |           |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**Tabla 8.21. Período de recupero de la inversión (con consorcio)**

Ratio: Período Recupero Inversión (PRI)

|                      | 0          | 1          | 2         | 3         | 4         | 5         | Totales   |
|----------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Inversión            | -881,498   | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | -881,498  |
| Res. Netos           | -1,147,686 | 125,187    | 1,471,468 | 1,547,742 | 1,594,022 | 1,635,356 | 5,226,089 |
| Res. Netos Acum.     | -1,147,686 | -1,022,500 | 448,969   | 1,996,711 | 3,590,733 | 5,226,089 |           |
| Indicador            | No         | No         | No        | Sí        | Sí        | Sí        |           |
| Período              | 0          | 1          | 2         | 3         | 4         | 5         |           |
| Período de Rec. Inv. | 3          |            |           |           |           |           |           |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

### 8.12. Ratio beneficio/costo

El ratio beneficio costo al ser mayor a 1 muestra que son favorables ambos proyectos, tal como podemos observar en el cuadro adjunto. Sin embargo observamos que la proporción de Costos/Beneficios es menor en el caso no Consorciado por ello recupera más rápidamente su inversión.

**Tabla 8. 22. Ratio beneficio – costo (sin consorcio)**

**Ratio: Beneficio /Costo**

|                   |            |                       |
|-------------------|------------|-----------------------|
| <b>Beneficios</b> | 12,554,305 | US\$                  |
| <b>Costos</b>     | 9,137,205  | US\$                  |
| <b>Inversión</b>  | 850,741    | US\$                  |
| <b>B/(C+I)</b>    | 1.26       | El proyecto es viable |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**Tabla 8. 23. Ratio beneficio – costo (con consorcio)**

**Ratio: Beneficio /Costo**

|                   |            |                       |
|-------------------|------------|-----------------------|
| <b>Beneficios</b> | 19,372,946 | US\$                  |
| <b>Costos</b>     | 13,265,359 | US\$                  |
| <b>Inversión</b>  | 881,498    | US\$                  |
| <b>B/(C+I)</b>    | 1.37       | El proyecto es viable |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**8.13. Indicadores**

**Tabla 8. 24. Indicadores con sin consorcio**

| <b>Indicadores</b>            | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingreso x Caja                | -            | 3.03         | 8.55         | 8.55         | 8.55         | 8.55         |
| Costo x Caja                  | -            | 2.09         | 5.86         | 5.76         | 5.70         | 5.65         |
| <b>Util. Bruta x Caja</b>     | -            | <b>0.94</b>  | <b>2.69</b>  | <b>2.79</b>  | <b>2.85</b>  | <b>2.90</b>  |
| Costos Operativos x Caja      | -            | 0.06         | 0.07         | 0.10         | 0.09         | 0.09         |
| Costo deprec x Caja           | -            | 0.02         | 0.03         | 0.03         | 0.03         | 0.03         |
| <b>Util. Operativa x Caja</b> | -            | <b>0.86</b>  | <b>2.59</b>  | <b>2.67</b>  | <b>2.73</b>  | <b>2.78</b>  |
| Costo Financ. X Caja          | -            | -            | 0.14         | 0.12         | 0.10         | 0.07         |
| Ingresos Extraord.            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| Egresos Extraord.             | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>Util. Neta x Caja</b>      | -            | <b>0.86</b>  | <b>2.08</b>  | <b>2.17</b>  | <b>2.24</b>  | <b>2.30</b>  |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**Tabla 8. 25. Indicadores con consorcio**

| <b>Indicadores</b>            | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingreso x Caja                | -            | 3.03         | 13.70        | 13.70        | 13.70        | 13.70        |
| Costo x Caja                  | -            | 2.09         | 7.49         | 7.39         | 7.33         | 7.29         |
| <b>Util. Bruta x Caja</b>     | -            | <b>0.94</b>  | <b>6.21</b>  | <b>6.31</b>  | <b>6.37</b>  | <b>6.41</b>  |
| Costos Operativos x Caja      | -            | 0.64         | 0.81         | 0.81         | 0.79         | 0.78         |
| Costo deprec x Caja           | -            | 0.02         | 0.03         | 0.03         | 0.03         | 0.03         |
| <b>Util. Operativa x Caja</b> | -            | <b>0.29</b>  | <b>5.37</b>  | <b>5.48</b>  | <b>5.55</b>  | <b>5.61</b>  |
| Costo Financ. X Caja          | -            | -            | 0.14         | 0.12         | 0.10         | 0.07         |
| Ingresos Extraord.            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| Egresos Extraord.             | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>Util. Neta x Caja</b>      | -            | <b>0.29</b>  | <b>4.44</b>  | <b>4.55</b>  | <b>4.63</b>  | <b>4.71</b>  |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

#### 8.14. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en la tasa de descuento.

El Análisis de Sensibilidad busca medir cómo se afecta la rentabilidad de un proyecto, cuando una o varias variables que conforman los supuestos, bajo los cuales se elaboraron las proyecciones financieras, se modifican.

Al inicio se determina las variables más significativas que afectan los indicadores del proyecto, como:

- Tasa de descuento (CPPC o WACC)
- Tasa del accionista (Ta)
- Precio de venta
- Costos
- Volúmenes, etc.

**Tabla 8. 26. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en CPPC y Ta (sin consorcio)**

| VAN Econ. |           | VAN Financ. |           |
|-----------|-----------|-------------|-----------|
|           | 1,377,036 |             | 1,449,621 |
| 0%        | 2,566,359 | 0%          | 2,413,509 |
| 5%        | 2,061,560 | 5%          | 1,963,435 |
| 10%       | 1,658,990 | 10%         | 1,604,830 |
| 15%       | 1,333,664 | 15%         | 1,315,302 |
| 20%       | 1,067,577 | 20%         | 1,078,722 |
| 25%       | 847,538   | 25%         | 883,276   |
| 30%       | 663,743   | 30%         | 720,188   |
| 35%       | 508,801   | 35%         | 582,842   |
| 40%       | 377,070   | 40%         | 466,194   |
| 45%       | 264,197   | 45%         | 366,349   |
| 50%       | 166,780   | 50%         | 280,268   |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**Tabla 8. 27. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en CPPC y Ta (con consorcio)**

Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en la tasa de descuento

| VAN Econ. |           | VAN Financ. |           |
|-----------|-----------|-------------|-----------|
|           | 2,906,530 |             | 3,074,472 |
| 0%        | 5,226,089 | 0%          | 5,073,239 |
| 5%        | 4,235,952 | 5%          | 4,137,827 |
| 10%       | 3,449,217 | 10%         | 3,395,056 |
| 15%       | 2,815,927 | 15%         | 2,797,565 |
| 20%       | 2,300,108 | 20%         | 2,311,253 |
| 25%       | 1,875,432 | 25%         | 1,911,170 |
| 30%       | 1,522,343 | 30%         | 1,578,787 |
| 35%       | 1,226,118 | 35%         | 1,300,159 |
| 40%       | 975,534   | 40%         | 1,064,657 |
| 45%       | 761,934   | 45%         | 864,086   |
| 50%       | 578,572   | 50%         | 692,060   |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

Observamos que las variables del valor del CPPC y del accionista no generan mayor riesgo para la obtención de valores positivos del VAN.

### 8.15. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el precio del Banano.

**Tabla 8. 28. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el precio Ex Work del banano orgánico (sin consorcio)**

| Variac % | VAN Econ. | Precio S/. | Precio US\$ | Variac % | VAN Finan. | Precio S/. | Precio US\$ |
|----------|-----------|------------|-------------|----------|------------|------------|-------------|
|          | 1,377,036 |            |             |          | 1,449,621  |            |             |
| 30%      | 1,377,036 | 10.92      | 3.31        | 30%      | 1,449,621  | 10.92      | 3.31        |
| 20%      | 1,377,036 | 10.08      | 3.05        | 20%      | 1,449,621  | 10.08      | 3.05        |
| 15%      | 1,377,036 | 9.66       | 2.93        | 15%      | 1,449,621  | 9.66       | 2.93        |
| 10%      | 1,377,036 | 9.24       | 2.80        | 10%      | 1,449,621  | 9.24       | 2.80        |
| 5%       | 1,377,036 | 8.82       | 2.67        | 5%       | 1,449,621  | 8.82       | 2.67        |
| 0%       | 1,377,036 | 8.40       | 2.55        | 0%       | 1,449,621  | 8.40       | 2.55        |
| -5%      | 1,377,036 | 7.98       | 2.42        | -5%      | 1,449,621  | 7.98       | 2.42        |
| -10%     | 1,377,036 | 7.56       | 2.29        | -10%     | 1,449,621  | 7.56       | 2.29        |
| -15%     | 1,377,036 | 7.14       | 2.16        | -15%     | 1,449,621  | 7.14       | 2.16        |
| -20%     | 1,377,036 | 6.72       | 2.04        | -20%     | 1,449,621  | 6.72       | 2.04        |
| -25%     | 1,377,036 | 6.30       | 1.91        | -25%     | 1,449,621  | 6.30       | 1.91        |
| -30%     | 1,377,036 | 5.88       | 1.78        | -30%     | 1,449,621  | 5.88       | 1.78        |
| -35%     | 1,377,036 | 5.46       | 1.65        | -35%     | 1,449,621  | 5.46       | 1.65        |
| -40%     | 1,377,036 | 5.04       | 1.53        | -40%     | 1,449,621  | 5.04       | 1.53        |
| -45%     | 1,377,036 | 4.62       | 1.40        | -45%     | 1,449,621  | 4.62       | 1.40        |
| -50%     | 1,377,036 | 4.20       | 1.27        | -50%     | 1,449,621  | 4.20       | 1.27        |
| -55%     | 1,377,036 | 3.78       | 1.15        | -55%     | 1,449,621  | 3.78       | 1.15        |
| -60%     | 1,377,036 | 3.36       | 1.02        | -60%     | 1,449,621  | 3.36       | 1.02        |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

**Tabla 8. 29. Análisis de sensibilidad del VAN ante cambios en el precio FOB del banano orgánico (con consorcio)**

| Variac % | VAN Econ. | Precio S/. | Precio US\$ | Variac % | VAN Finan. | Precio S/. | Precio US\$ |
|----------|-----------|------------|-------------|----------|------------|------------|-------------|
| 30%      | 2,906,530 | 17.81      | 5.40        | 30%      | 3,074,472  | 17.81      | 5.40        |
| 20%      | 2,906,530 | 16.44      | 4.98        | 20%      | 3,074,472  | 16.44      | 4.98        |
| 15%      | 2,906,530 | 15.76      | 4.77        | 15%      | 3,074,472  | 15.76      | 4.77        |
| 10%      | 2,906,530 | 15.07      | 4.57        | 10%      | 3,074,472  | 15.07      | 4.57        |
| 5%       | 2,906,530 | 14.39      | 4.36        | 5%       | 3,074,472  | 14.39      | 4.36        |
| 0%       | 2,906,530 | 13.70      | 4.15        | 0%       | 3,074,472  | 13.70      | 4.15        |
| -5%      | 2,906,530 | 13.02      | 3.94        | -5%      | 3,074,472  | 13.02      | 3.94        |
| -10%     | 2,906,530 | 12.33      | 3.74        | -10%     | 3,074,472  | 12.33      | 3.74        |
| -15%     | 2,906,530 | 11.65      | 3.53        | -15%     | 3,074,472  | 11.65      | 3.53        |
| -20%     | 2,906,530 | 10.96      | 3.32        | -20%     | 3,074,472  | 10.96      | 3.32        |
| -25%     | 2,906,530 | 10.28      | 3.11        | -25%     | 3,074,472  | 10.28      | 3.11        |
| -30%     | 2,906,530 | 9.59       | 2.91        | -30%     | 3,074,472  | 9.59       | 2.91        |
| -35%     | 2,906,530 | 8.91       | 2.70        | -35%     | 3,074,472  | 8.91       | 2.70        |
| -40%     | 2,906,530 | 8.22       | 2.49        | -40%     | 3,074,472  | 8.22       | 2.49        |
| -45%     | 2,906,530 | 7.54       | 2.28        | -45%     | 3,074,472  | 7.54       | 2.28        |
| -50%     | 2,906,530 | 6.85       | 2.08        | -50%     | 3,074,472  | 6.85       | 2.08        |
| -55%     | 2,906,530 | 6.17       | 1.87        | -55%     | 3,074,472  | 6.17       | 1.87        |
| -60%     | 2,906,530 | 5.48       | 1.66        | -60%     | 3,074,472  | 5.48       | 1.66        |

Elaboración: Autores del Plan de Negocio

Observamos que la variable precio genera bastante sensibilidad para el VAN sin embargo es ante la eventualidad de una caída en el precio hasta un 60% menos por kilo), que incluso el VAN económico y el financiero muestran que el proyecto es rentable para los 2 casos.

## 8.16. Análisis marginal.

Al analizar el flujo de caja marginal del esquema Con Consorcio respecto del Sin Consorcio, observamos flujo de caja favorable tanto a nivel económico como financiero, por ende al realizar el cálculo de TIR y VAN éstos muestran resultados favorables.

**Tabla 8. 30. Análisis de flujo de caja marginal.**

| <b>Con Consorcio</b>                 |            |         |           |           |           |           |
|--------------------------------------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Flujo de Caja                        | Año 0      | Año 1   | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
| Inversiones ( B )                    | -881,498   | 0       | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Flujo de Caja Económico (A)+(B)      | -1,147,686 | 125,187 | 1,471,468 | 1,547,742 | 1,594,022 | 1,635,356 |
| (=) Flujo de financiamiento ( C )    | 255,222    | -81,614 | -81,614   | -81,614   | -81,614   | -81,614   |
| Flujo de Caja Financiero (A)+(B)+(C) | -892,464   | 43,572  | 1,389,854 | 1,466,128 | 1,512,408 | 1,553,742 |

| <b>Sin Consorcio</b>                 |          |         |         |         |         |         |
|--------------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Flujo de Caja                        | Año 0    | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
| (=) Flujo operativo ( A )            | -31,370  | 360,005 | 717,871 | 762,759 | 791,254 | 816,581 |
| Inversiones ( B )                    | -850,741 | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Flujo de Caja Económico (A)+(B)      | -882,110 | 360,005 | 717,871 | 762,759 | 791,254 | 816,581 |
| (=) Flujo de financiamiento ( C )    | 255,222  | -81,614 | -81,614 | -81,614 | -81,614 | -81,614 |
| Flujo de Caja Financiero (A)+(B)+(C) | -626,888 | 278,390 | 636,256 | 681,145 | 709,639 | 734,967 |

| <b>Marginal</b>                      |          |          |         |         |         |         |
|--------------------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|
| Flujo de Caja                        | Año 0    | Año 1    | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
| (=) Flujo operativo ( A )            | -234,818 | -234,818 | 753,597 | 784,983 | 802,768 | 818,775 |
| Inversiones ( B )                    | -30,758  | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Flujo de Caja Económico (A)+(B)      | -265,576 | -234,818 | 753,597 | 784,983 | 802,768 | 818,775 |
| (=) Flujo de financiamiento ( C )    | 0        | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Flujo de Caja Financiero (A)+(B)+(C) | -265,576 | -234,818 | 753,597 | 784,983 | 802,768 | 818,775 |

### INDICADORES VAN Y TIR

Tasa WACC del productor 14.22%

| Indicadores   | Resultados     |
|---------------|----------------|
| VAN Económico | 1,526,239 US\$ |
| TIR Económico | 95.53% %       |

Tasa del accionista 20.00%

| Indicadores    | Resultados     |
|----------------|----------------|
| VAN Financiero | 1,232,531 US\$ |
| TIR Financiero | 95.53% %       |

**Elaboración: Autores del Plan de Negocio**



### **8.17. Conclusiones del capítulo.**

El modelo financiero desarrollado, permite determinar la viabilidad del proyecto; en tal sentido, la inversión del proyecto es recuperado en un lapso de alrededor de 3 años para ambos esquemas Con y Sin Consorcio.

El análisis de sensibilidad del precio Ex Work y FOB permite afirmar que para ambos casos existe holgura para caída en los precios que garantiza que el VAN brinde retornos favorables.

En la evaluación económica y financiera, el análisis de TIR y VAN para ambos esquemas muestra resultados favorables, por ello se realiza un análisis marginal para comparar ambos flujos de ambos esquemas resultando más favorable el esquema Con Consorcio.

Es de nuestra opinión favorable optar por el esquema de asociatividad Consorciado.

## **Conclusiones**

- Al hacer un estudio actual de las asociaciones, la problemática es la débil gestión gerencial en la administración de las asociaciones, para hacer la transición a banano orgánico.
- Se propone el desarrollo de un modelo de consorcio o asociación de segunda base con énfasis en la calidad y comercialización, con las asociaciones en el distrito de La Matanza.
- Se ha desarrollado el flujo económico y financiero, donde se determina que las asociaciones son rentables, pero también si se proyecta a un modelo de consorcio, la rentabilidad es más amplia.
- El costo de la implementación del operador del consorcio está justificado en el impacto económico que recibirán las asociaciones.
- Al desarrollar el modelo consorciado, se genera un mayor ingreso hacia cada agricultor asociado.

## ANEXOS:

### Anexo 01: Ficha técnica del banano Orgánico.

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
| <i>Consortio<br/>Exportador de<br/>banano orgánico</i>                                    | <b>DOC-007-CC<br/>ESPECIFICACIONES DE<br/>PRODUCTOS TERMINADOS</b>                 | Revisión: 01         |
|   |  | Fecha: 11/10/2015    |
|   |  | Actualizado al:      |
| <b>Elaborado por:</b><br><br>Ing. Ricardo Risco<br>Jefe de<br>Aseguramiento de<br>Calidad | <b>Revisado por:</b><br><br>Ing. Ricardo Risco Jefe de<br>Aseguramiento de Calidad | <b>Aprobado por:</b> |

| TECHNICAL SPECIFICATIONS  |   |
|---|---|
| <b>PRODUCT:</b>   |   |
| Banano Orgánico   |   |
| <b>DESCRIPTION:</b>   |   |
| Fruta de origen tropical. Poseen un color amarillo verdoso o simplemente amarillo, son cultivados sin pesticidas. |   |
| <b>APPLICATIONS:</b>  |   |
| Consumo en fresco   |   |
| <b>ORGANOLEPTIC SPECIFICATIONS:</b>   |   |
| Color:  | color amarillo verdoso  |
| Flavor:   | Dulce, intenso  |
| Scent:  | perfumado   |
| <b>PHYSICO - CHEMICAL SPECIFICATIONS:</b>   |   |
| Humedad   | Ambiente fresco y seco 13 -14 transporte terrestre hasta el puerto de embarque. |
| <b>PACKAGING:</b>   |   |
| Caja de cartón 18.14 Kg. Con bolsa de polietileno y divisores de papel  |   |
| <b>STORAGE:</b>   |   |
| Transporte y almacenamiento en un ambiente seco y fresco. Proteger de insectos y otras plagas                     |   |
| <b>EXPIRATION DATE:</b>   |   |
| Respetar las condiciones de almacenamiento, 1 semanas a partir de la salida de campo                              |   |
| <b>PARTIDA ARANCELARIA:</b>   |   |
| 0803901100  |   |

## Anexo 02: Carta de intención de compra



Lima, 16 de diciembre del 2015

Estimados Ingenieros:

- Aureo Ricardo Risco Yparraguirre
- Daniel Encarnación Chávez Bocanegra

Por la presente, reciban nuestro saludo cordial y también hacer formal nuestra presentación:

Nuestra empresa, **AGRORETAIL S.A.C.** tiene una importante presencia en la comercialización de productos agrícolas, tanto en el mercado nacional como internacional. En el marco de la comercialización en compra y venta de frutas, nuestro abanico de oferta está creciendo y eso nos lleva a la búsqueda de nuevos proveedores. En los distintos mercados en donde tenemos presencia, nos preguntan sobre el banano convencional y el orgánico del Perú y, al tomar contacto con ustedes y saber sobre el proyecto que están haciendo en Piura, quisiéramos conocer más del tema como:

- Número de áreas de siembra
- Variedades
- Manejo
- Proyecciones de cajas por mes, año, etc.
- Entre otros datos

**Estas conversaciones no implican un compromiso de negociación;** pero servirían para hacerles de conocimiento acerca de nuestro negocio y las oportunidades que se pueden dar para ambas partes. Ustedes tienen la fruta que el mercado demanda y nosotros los contactos para la comercialización. Sabemos que en especial los precios del banano orgánico están por los \$13,0 dólares caja, según sea el mercado de destino.

Entiendo de las proximidades de las fiestas navideñas, podemos reunirnos a inicio del próximo año. Dejamos nuestros datos para el contacto.

Ricardo, podemos reunirnos en tu oficina en cafete o en lima.

Aprovechamos la ocasión para desearles felices fiestas.

Atentamente,

  
Manuel Valencia Nizama  
Gerente Comercial

T: 511 682 - 6877 / 682 - 6878  
D: Calle Montemay Nº 341 Of. 501  
Urb. Chacacilla del Estanque - Surco -  
LIMA, Perú  
W: [agroretail.com.pe](http://agroretail.com.pe)

La naturaleza en tu mesa.



### **Anexo 03: Documentación Para exportación FOB:**

#### **Los costos FOB son los siguientes:**

- Aduana: S/350.00 + IGV
- Gastos Operativos: \$50.00 + IGV
- Transporte 1x20: S/800.00 + IGV
- Visto buenos de la naviera: S/. 700.00 aprox.
- Almacén: 1000 soles
- Documento de embarque: 80 soles

#### **Documentos:**

- Bill of lading (documento de embarque)
- Factura comercial
- Packing list
- Certificado Fitosanitario: 200 soles aprox.
- Certificado orgánico: \$50.00
- Dependiendo del país que exportas certificado de origen (aplica para países con los que tenemos TLC y con grupos comerciales como la unión europea) s/. 43.00
- Análisis físico químico y microbiológico (normalmente lo hace el área de calidad de la empresa)
- Análisis de pesticidas (aplica en caso el cliente te lo pida)

## BIBLIOGRAFIA

- FAOSTAT (estadísticas de la FAO)
- Banco Mundial (2015).
- <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>
- <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Tendencias%20y%20oportunidades%20en%20mercado%20organico.pdf>
- <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/133266940rad35305.pdf>
- <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/cifras-comercio-exterior>
- [http://www.mac.pe/descargas/Modalidades\\_Asociativas.pdf](http://www.mac.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf)
- <http://pymex.pe/pymes/historias-de-exito/consorcio-de-productores-de-fruta-2009>
- <http://www.cpf.com.pe/ventajas.php> 2015
- <http://www.procitrus.org/main.php?K=15>
- <http://acopagro.com.pe/category/acopagro/> 2015
- <http://www.agapperu.org/>
- <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf>
- <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>
- <http://www.holandalatina.com/situacion.htm>
- <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources%5Cpromo%5CJunin-Paises-Bajos-Cesar-Talavera.pdf>
- <http://www.proargex.gov.ar/estudios/Informe%20PAISES%20BAJOS.pdf>
- <http://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables>
- [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/PROEC\\_PPM2014\\_FRUTAS\\_HOLANDA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/PROEC_PPM2014_FRUTAS_HOLANDA.pdf)
- <http://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-usa/>
- <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/30.pdf>
- <http://www.iicd.org/files/Livelihoods-impactstudy-Spanish.pdf>
- ([www.tropicfruitstrading.com](http://www.tropicfruitstrading.com))
- ([www.ecured.cu](http://www.ecured.cu)).
- ([www.tropicos.org](http://www.tropicos.org))
- Fuente: EMABANANORSAC
- (Informe de Capacitación en Agro en Cajamarca)
- (Ministerio de la Producción)
- PROECUADOR
- <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> (2015)
- Datos del BCRP
- Fuente: The Economist - Clasificación del entorno empresarial 2014-2018
- Fuente: Clasificación mundial de la libertad de prensa 2014, Reporteros sin fronteras
- Mapa de la libertad 2014 Fuente: Freedom House

- Banco Mundial
- <http://www.agapperu.org/wp-content/uploads/2014/12/AGRO-29.pdf>
- Fuente: Holland Compared 2010

## **CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL (Modelo CIICEX)**

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte: ....., empresa constituida bajo las leyes de la República ....., debidamente representada por su ....., con Documento de Identidad N° ....., domiciliado en su Oficina principal ubicado en ....., a quien en adelante se denominará **EL VENDEDOR** y, de otra parte ..... S.A., inscrito en la Partida N° ..... Del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° ....., debidamente representado por su Gerente General don ....., identificado con DNI N° ..... Y señalando domicilio el ubicado en Calle ....., N° ....., Urbanización ....., distrito de ....., provincia y departamento de ....., República del Perú, a quien en adelante se denominará **EL COMPRADOR**, que acuerdan en los siguientes términos:

### **GENERALIDADES**

#### **CLAUSULA PRIMERA:**

1.1. Las presentes Condiciones Generales se acuerdan en la medida de ser aplicadas conjuntamente como parte de un Contrato de Compraventa Internacional entre las dos partes aquí nominadas.

En caso de discrepancia entre las presentes Condiciones Generales y cualquier otra condición específica que se acuerde por las partes en el futuro, prevalecerán las condiciones específicas.

1.2. Cualquier situación en relación con este contrato que no haya sido expresa o implícitamente acordada en su contenido, deberá ser gobernada por:

- a) La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, en adelante referida como CISG, por sus siglas en Ingles ) y,
- b) En aquellas situaciones no cubiertas por la CISG, se tomará como referencia la ley del País donde el Vendedor tiene su lugar usual de negocios.

1.3. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio (Como FOB, CIF, EXW, FCA, etc.) estará entendida en relación con los llamados Incoterms, publicados por la Cámara de Comercio Internacional.

1.4. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.



1.5. Ninguna modificación hecha a este contrato se considerará válida sin el acuerdo por escrito entre las Partes.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

#### **CLAUSULA SEGUNDA:**

2.1. Es acordado por las Partes que **EL VENDEDOR** venderá los siguientes productos: ..... , y **EL COMPRADOR** pagará el precio de dichos productos de conformidad con el artículo .....

2.2. También es acordado que cualquier información relativa a los productos descritos anteriormente referente al uso, peso, dimensiones, ilustraciones, no tendrán efectos como parte del contrato a menos que esté debidamente mencionado en el contrato.

### **PLAZO DE ENTREGA**

#### **CLAUSULA TERCERA:**

**EL VENDEDOR** se compromete a realizar la entrega de periodo de ..... días luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador.

### **PRECIO**

#### **CLAUSULA CUARTA:**

Las Partes acuerdan el precio de ..... por el envío de los productos de conformidad con la carta oferta recibida por el comprador en ..... (fecha).

A menos que se mencione de otra forma por escrito, los precios no incluyen impuestos, aranceles, costos de transporte o cualquier otro impuesto.

El precio ofrecido con mayor frecuencia es sobre la base del Incoterms FOB (“Free on Board”) si el envío se hará por vía marítima, o FCA (“Free Carrier”, transportación principal sin pagar) si se hará con otra modalidad de transporte.

### **CONDICIONES DE PAGO**

#### **CLAUSULA QUINTA:**

Las Partes han acordado que el pago del precio o de cualquier otra suma adecuada por **EL COMPRADOR** a **EL VENDEDOR** deberá realizarse por pago adelantado equivalente al CINCUENTA PORCIENTO (50 %) de la cantidad debitada precio al embarque de los productos, y el restante CINCUENTA PORCIENTO (50 %) después de 15 días de recibidos los productos por parte del comprador.

Las cantidades adeudadas serán acreditadas, salvo otra condición acordada, por medio de transferencia electrónica a la cuenta del Banco del Vendedor en su país de origen, y **EL COMPRADOR** considerara haber cumplido con sus obligaciones de pago

cuando las sumas adecuadas hayan sido recibidas por el Banco de **EL VENDEDOR** y este tenga acceso inmediato a dichos fondos.

### **INTERES EN CASO DE PAGO RETRASADO**

#### **CLAUSULA SEXTA:**

Si una de las Partes no paga las sumas de dinero en la fecha acordada, la otra Parte tendrá derecho a intereses sobre la suma por el tiempo que debió ocurrir el pago y el tiempo en que efectivamente se pague, equivalente al UNO POR CIENTO (1 %) por cada día de retraso, hasta un máximo por cargo de retraso de QUINCE PORCIENTO (15 %) del total de este contrato.

### **RETENCION DE DOCUMENTOS**

#### **CLAUSULA SEPTIMA:**

Las Partes han acordado que los productos deberán mantenerse como propiedad de **EL VENDEDOR** hasta que se haya completado el pago del precio por parte de **EL COMPRADOR**.

### **TERMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA**

#### **CLAUSULA OCTAVA:**

*Las partes deberán incluir el tipo de INCOTERMS acordado.*

*Señalando con detalle algunos aspectos que se deba dejar claro, o que decida enfatizar.*

*Por ejemplo, si se opta por las condiciones de entrega en la fabrica, EXW, es conveniente aclarar que el costo y la responsabilidad de cargar la mercancía al vehículo, corresponde al comprador.*

*Hay que recordar que una operación adicional, involucra no solo costos, como el pago a cargadores, si no también conlleva un riesgo intrínseco en caso de daño de la mercadería durante el proceso de carga.*

*Aunque las condiciones de INCOTERMS son claras, es recomendable discutir y aclarar estos detalles, ya que puede haber desconocimiento de una de las partes.*

### **RETRASO DE ENVIOS**

#### **CLAUSULA NOVENA:**

**EL COMPRADOR** tendrá derecho a reclamar a **EL VENDEDOR** el pago de daños equivalente al 0,5 % del precio de los productos por cada semana de retraso, a menos que se comuniquen las causas de fuerza mayor por parte del **EL VENDEDOR** a **EL COMPRADOR**.

## **INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS**

### **CLAUSULA DECIMA:**

**EL COMPRADOR** examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar por escrito a **EL VENDEDOR** cualquier inconformidad con los productos dentro de 15 días desde la fecha en que **EL COMPRADOR** descubra dicha inconformidad y deberá probar a **EL VENDEDOR** que dicha inconformidad con los productos es la sola responsabilidad de **EL VENDEDOR**.

En cualquier caso, **EL COMPRADOR** no recibirá ninguna compensación por dicha inconformidad, si falla en comunicar al **EL VENDEDOR** dicha situación dentro de los 45 días contados desde el día de llegada de los productos al destino acordado.

Los productos se recibirán de conformidad con el Contrato a pesar de discrepancias menores que sean usuales en el comercio del producto en particular.

Si dicha inconformidad es notificada por **EL COMPRADOR**, **EL VENDEDOR** deberá tener las siguientes opciones:

- a). Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para el comprador; o.
- b). Reintegrar a **EL COMPRADOR** el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.

## **COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES**

### **CLAUSULA DECIMO PRIMERA:**

**EL COMPRADOR** deberá informar inmediatamente a **EL VENDEDOR** de cualquier reclamo realizado contra **EL COMPRADOR** de parte de los clientes o de terceras partes en relación con los productos enviados o sobre los derechos de propiedad intelectual relacionado con estos.

**EL VENDEDOR** deberá informar inmediatamente a **EL COMPRADOR** de cualquier reclamo que pueda involucrar la responsabilidad de los productos por parte de **EL COMPRADOR**.

## **CASO FORTUITO DE FUERZA MAYOR**

### **CLAUSULA DECIMO SEGUNDA:**

No se aplicará ningún cargo por terminación ni a **EL VENDEDOR** ni a **EL COMPRADOR**, ni tampoco ninguna de las partes será responsable, si el presente acuerdo se ve forzado a cancelarse debido a circunstancias que razonablemente se consideren fuera de control de una de las partes.

La parte afectada por tales circunstancias deberá notificar inmediatamente a la otra parte.

## **RESOLUCIÓN DE CONTROVERCIAS**

### **CLAUSULA DECIMO TERCERA:**

A menos que se estipule de otra forma por escrito, todas las disputas surgidas en conexión con el presente contrato deberá ser finalmente resueltas por la ley de ..... y serán competencia exclusiva de la jurisdicción de las cortes de ....., a las cuales las partes por este medio nominan excepto que una parte deseara buscar un procedimiento arbitral en concordancia con las reglas de arbitraje de ..... por uno o más árbitros nombrados de conformidad con dichas reglas.

## **ENCABEZADOS**

### **CLAUSULA DECIMO CUARTA:**

Los encabezados que contiene este acuerdo se usan solamente como referencia y no deberán afectar la interpretación del mismo.

## **NOTIFICACIONES**

### **CLAUSULA DECIMO QUINTA:**

Todas las notificaciones realizadas en base al presente acuerdo deberán constar por escrito y ser debidamente entregadas por correo certificado, con acuse de recibo, a la dirección de la otra parte mencionada anteriormente o a cualquier otra dirección que la parte haya, de igual forma, designado por escrito a la otra parte.

## **ACUERDO INTEGRAL**

### **CLAUSULA DECIMO SEXTA:**

Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes.

No deberá realizarse cambios o modificaciones de cualquiera de los términos de este contrato a menos que sea modificado por escrito y firmado por ambas Partes.

En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de ....., a los ..... Días del mes de ..... 201....

.....  
**EL VENDEDOR**

.....  
**EL COMPRADOR**