

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Comercial

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
FRIJOL PANAMITO DEL DISTRITO DE HUANIPACA,
PROVINCIA DE ABANCAY, REGIÓN APURÍMAC,
HACIA EL MERCADO DE COLOMBIA.**

TESIS

Presentada por:

Bach. Yuri Francisco Inca Ormachea

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Comercial

TESIS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE FRIJOL
PANAMITO DEL DISTRITO DE HUANIPACA, PROVINCIA
DE ABANCAY, REGIÓN APURÍMAC, HACIA EL
MERCADO DE COLOMBIA”**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 02 DE OCTUBRE DEL 2014;
ESTANDO INTEGRADO EL JURADO CALIFICADOR POR:

PRESIDENTE:


CPC. CRISTOBAL SANTIAGO LAURA VARGAS

SECRETARIO:


Dr. JESÚS AMADEO OLIVERA CACERES

VOCAL:


Dr. MANUEL SEGUNDO CAIPA RAMOS

VOCAL:


Mgr. LUIS ALBERTO ROCCHETTI HERRERA

A mi mamá:

Leonor Ormachea Ramos

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3. ÁMBITO A INVESTIGAR	6
1.4. ALCANCES	6
1.5. JUSTIFICACIÓN	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. COMERCIO INTERNACIONAL	9
2.2. LA EXPORTACIÓN.....	10
2.2.1. EXPORTACIÓN DIRECTA	11
2.2.2. EXPORTACIÓN INDIRECTA	12
2.3. EL PLAN DE NEGOCIOS	13

2.4.	EL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN	15
2.4.1.	IMPORTANCIA DE ELABORAR UN PLAN DE EXPORTACIÓN	17
2.5.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	20
2.6.	PLAN ADMINISTRATIVO	22
2.7.	PLAN OPERATIVO	23
2.8.	PLAN FINANCIERO.....	24
2.9.	MODELO DE NEGOCIO.....	25
2.9.1.	DATOS GENERALES:.....	25
2.9.2.	EXPOSICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS:.....	25
2.10.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	28
2.10.1.	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	28
2.10.2.	ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	36
CAPITULO III. METODOLOGÍA		39
3.1.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	39
3.1.1.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	40

3.1.2.	ESTRATEGIA GENERAL.....	41
3.1.3.	CADENA DE VALOR.....	42
3.1.4.	VENTAJA COMPETITIVA	43
3.1.5.	FACTORES DE ÉXITO.....	43
3.1.6.	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	44
3.2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	45
3.2.1.	PROPÓSITO.....	45
3.2.2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.3.	ESTIMACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	48
3.3.1.	ESTIMACIÓN DE LA OFERTA	48
3.3.3.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	51
3.3.4.	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	54
3.4.	PLAN DE MARKETING.....	56
3.4.1.	OBJETIVOS DE MARKETING.....	56
3.4.2.	ESTRATEGIAS.....	57
3.4.3.	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	58

3.4.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA	59
3.4.5. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	60
3.4.6. ESTRATEGIA DE MEZCLA DE MARKETING	61
3.5. PLAN DE OPERACIONES	68
3.5.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES	68
3.5.2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	68
3.6. DISEÑO DE OPERACIONES	69
3.6.1. CAPACIDAD – TAMAÑO DE LA INVERSIÓN	69
3.7. DISEÑO DE PROCESOS	71
3.7.1. DIAGRAMA DE FLUJO	71
3.7.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	72
3.7.3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	73
3.7.4. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD	74
3.8. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	76
3.8.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	76
3.8.2. OBJETIVOS	76

3.8.3.	NATURALEZA Y CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN	77
3.8.4.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	78
3.8.5.	ÓRGANOS DE LA ASOCIACIÓN	79
CAPITULO IV. RESULTADOS		80
4.1.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	80
4.1.1.	INVERSIÓN.....	82
4.1.2.	CAPITAL DE TRABAJO	83
4.1.3.	COSTOS	85
4.1.4.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	87
4.1.5.	NIVELES DE RENDIMIENTO	90
4.1.6.	FLUJO DE CAJA.....	94
4.1.7.	EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DEL PROYECTO	96
4.2.	PLANES DE CONTINGENCIA	98
4.2.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES FUENTES DE RIESGO..	98
4.2.2.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	98
4.2.3.	PLAN DE CONTINGENCIA.....	99

CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	105
ANEXO.....	109

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Situación económica – Colombia.....	29
Cuadro N° 02: Situación Arancelaria.....	35
Cuadro N° 03: Análisis FODA.....	37
Cuadro N° 04: Ficha técnica.....	48
Cuadro N° 05: Consumo aparente del Frijol Panamito (Tn) – Colombia.....	52
Cuadro N° 06: Sustitutos en el consumo.....	55
Cuadro N° 07: Periodos de producción de frijol en Colombia.....	60
Cuadro N° 08/A: Transporte del producto.....	64
Cuadro N° 08/B: Transporte del producto.....	65
Cuadro N° 09: Tamaño de inversión.....	70
Cuadro N° 10: Inventarios de operación.....	73
Cuadro N° 11: Inversión de Bienes Tangibles.....	82
Cuadro N° 12: Inversión de Bienes Intangibles.....	83
Cuadro N° 13: Siembra de plántones.....	84
Cuadro N° 14: Capital de Trabajo.....	85
Cuadro N° 15: Costo de Producción.....	85
Cuadro N° 16: Gastos (planilla de sueldos y salarios).....	86
Cuadro N° 17: Gastos Administrativos.....	86

Cuadro N° 18: Gastos Operativos y de Exportación.....	87
Cuadro N° 19: Estructura de Financiamiento.....	89
Cuadro N° 20: Estructura de Financiamiento.....	90
Cuadro N° 21: Rendimientos Kg./Ha./meses.....	91
Cuadro N° 22: Rendimientos Kg./Ha./años.....	92
Cuadro N° 23: Programa de Ventas Kg. /años.....	93
Cuadro N° 24: Flujo de caja proyectada económica y financiero.....	94
Cuadro N° 25: Caída de producción en campo.....	98
Cuadro N° 26: Caída de precios.....	99

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Factores problemas para hacer negocios en Colombia ...	30
Figura N° 02: Diagrama Fuerzas Competitivas.....	36
Figura N° 03: Cadena de Valor.....	42
Figura N° 04: Proceso de producción del Frijol Panamito.....	50
Figura N° 05: Producción de Frijol Panamito – Huanipaca.....	51
Figura N° 06: Tendencia de Consumo Aparente Tn – Colombia.....	53
Figura N° 07: Origen de las importaciones de frijol – Colombia.....	54
Figura N° 08: Canales de distribución.....	66
Figura N° 09: Diagrama de flujo del producto.....	71
Figura N° 10: Organigrama.....	79

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 01: Países a los cuales exporta el Perú	110
ANEXO 02: Ubicación de Huanipaca.....	111
ANEXO 03: Certificación para un producto orgánico.....	112
ANEXO 04: Descripción de funciones organizacionales.....	113
ANEXO 05: Direcciones de interés.....	119
ANEXO 06: Precio de comercialización del frijol en Colombia.....	120
ANEXO 07: Precio de Comercialización del frijol en Colombia.....	121
ANEXO 08: Punto de equilibrio.....	121
ANEXO 09: Punto de equilibrio.....	122

RESUMEN

El presente plan de negocios de exportación contempla la producción y comercialización del frijol panamito hacia el mercado Colombiano, a través de una asociación de productores ubicados en el Distrito de Huanipaca, Provincia de Abancay, en la Región de Apurímac.

Las exportaciones peruanas de frijol Panamito en el 2010 fueron por un monto de \$ 3`907,353.39, mientras que en el 2011 fueron por \$ 9`371,370.79 con una variación porcentual de 140%, de los cuales \$ 2`336,659.55 fueron exportados a Colombia.

Para este fin se conformará una Sociedad de Productores, constituida inicialmente por el 40% de los productores de frijol de Huanipaca que tendrán que hacer un aporte para Capital de trabajo, Inversión en Bienes Tangibles e Intangibles, en un monto de S/. 128,286.72 de un total S/. 320,716.80 de donde el resto tendrá que ser financiado por AgroBanco, en un total S/. 192,430.08 a una tasa de 20%.

Se espera alcanzar un VAN de S/. 1`284,681.74, que demostraría la factibilidad de este proyecto, así como un TIR de 47.22% y una evaluación costo beneficio de 2.69

Palabras claves: exportación, producción, comercialización, Capital de trabajo, Inversión en Bienes Tangibles e Intangibles.

ABSTRACT

This export business plan contemplates the production and marketing of panamito bean to the Colombian market through an association of producers located in the Huanipaca District, Province of Abancay in Apurimac Region.

Peruvian exports of beans panamito in 2010 were in the amount of \$ 3`907,353.39, while in 2011 were \$ 9`371,370.79 with a percentage change of 140%, of which \$ 2`336,659.55 were exported to Colombia.

For this purpose will form a Society of Producers, initially comprised 40% of bean producers Huanipaca you have to make a contribution to Working Capital, Investment in Tangible and intangible assets in the amount of S /. 128,286.72 for a total S /. 320,716.80 from where the rest will have to be financed by AgroBanco, totaling S /. 192430.08 at a rate of 20%.

Is expected to reach an VAN of S /. 1`284,681.74, which demonstrate the feasibility of this project and an TIR of 47.22% and a cost-benefit assessment 2.69

Keywords: export, production, marketing, Working Capital, Investment in Tangible and Intangible Assets.

INTRODUCCIÓN

La elaboración de un Plan de Negocios de Exportación para la comercialización del frijol para un mercado internacional como el colombiano, es sólo una de las formas que se tiene para poder expandir las ventas y el mercado.

El mercado de Colombia se presenta atractivo por ser el principal importador de frijol del Perú, con importaciones anuales superiores a las 25,000 Tn. y una media de consumo Per Cápita de 2.8 Kg. siendo la más alta de la región.

En el último año ha habido un gran crecimiento de la exportación de frijol en sus diferentes variedades ¹, sólo en el 2011 se exporto 8`980,699.18 toneladas con un valor FOB de \$ 9`371,370.79 pero a pesar de las condiciones favorables existentes para la producción y exportación sigue siendo baja en comparación a otros países quienes han aprovechado la gran demanda mundial de esta leguminosa. Los

¹ Según la SUNAT las siguientes partidas de frijol han tenido variaciones porcentuales positivas FOB del 2010 - 2011: **0713339900 – 140%**, 0710220000 – 57%, 2005590000 – 27%, 0708200000 – 18%, 0713339200 – 117%, 0713329000 – 113%, 0713331900 – 768%.

pequeños productores agrícolas no cuentan con la capacidad de acceder a estos mercados, sino que más bien terminan entregando su producción a intermediarios quienes poseen canales particulares de distribución creando economías de escala. Sin embargo, este modelo no favorece a los pequeños productores quienes dejan de percibir la diferencia entre el costo de venta a los intermediarios y el costo del frijol en sus diferentes etapas antes de la venta final al consumidor, es en este trayecto que el precio del frijol sufre variaciones que no son percibidas económicamente por el productor. Además se debe hacer la observación que los intermediarios son los que terminan imponiendo el precio de venta a los productores, quienes en necesidad de vender su producción terminan dándolo a un costo depreciado en relación a la calidad del producto.

De esta manera los productores de frijol de Huanipaca conscientes de este hecho, ven en la asociación y la exportación la forma de acabar con los intermediarios y ser parte de los beneficios económicos que podría acarrear la exportación de su producto.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La elaboración de un Plan de Negocios de Exportación para la comercialización del frijol para un mercado internacional como el colombiano, es sólo una de las formas que se tiene para poder expandir las ventas y el mercado. Pero, a diferencia del mercado local, los mercados internacionales son muy cambiantes y en ellos se tiene que tener las estrategias necesarias para poder lograr el éxito.

En el último año ha habido un gran crecimiento de la exportación de frijol en sus diferentes variedades², sólo en el 2011 se exporto 8`980,699.18 toneladas con un valor FOB de \$ 9`371,370.79 pero a pesar de las condiciones favorables existentes para la producción y exportación sigue siendo baja en comparación a otros países quienes han aprovechado la gran demanda mundial de esta leguminosa. Los

² Según la SUNAT las siguientes partidas de frijol han tenido variaciones porcentuales positivas FOB del 2010 - 2011: **0713339900 – 140%**, 0710220000 – 57%, 2005590000 – 27%, 0708200000 – 18%, 0713339200 – 117%, 0713329000 – 113%, 0713331900 – 768%.

pequeños productores agrícolas no cuentan con la capacidad de acceder a estos mercados, sino que más bien terminan entregando su producción a intermediarios quienes poseen canales particulares de distribución creando economías de escala. Sin embargo, este modelo no favorece a los pequeños productores quienes dejan de percibir la diferencia entre el costo de venta a los intermediarios y el costo del frijol en sus diferentes etapas antes de la venta final al consumidor, es en este trayecto que el precio del frijol sufre variaciones que no son percibidas económicamente por el productor. Además se debe hacer la observación que los intermediarios son los que terminan imponiendo el precio de venta a los productores, quienes en necesidad de vender su producción terminan dándolo a un costo depreciado en relación a la calidad del producto.

De esta manera los productores de frijol de Huanipaca conscientes de este hecho, ven en la asociación y la exportación la forma de acabar con los intermediarios y ser parte de los beneficios económicos que podría acarrear la exportación de su producto.

Por lo tanto el problema que se plantea es el siguiente: **¿Cómo beneficiaría económicamente a mejorar la calidad de vida de los productores de frijol el diseñar un plan de negocios de exportación?**

1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan de Negocios de Exportación, en el que se analicen los mecanismos que permitan introducir el Frijol Panamito al mercado de Colombia a través de una Asociación de Productores³ en Huanipaca.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la participación⁴ del frijol Panamito en el mercado colombiano, como producto potencial de exportación.
- Demostrar la viabilidad económica y financiera de exportar el frijol Panamito al mercado colombiano.
- Organizar todas las actividades de comercialización en un conjunto coherente que actúa como elemento coordinador.

³ La asociación se constituirá en base a la ley de Asociaciones de Productores que se contempla en el Título II del Código Civil, Decreto Legislativo 295, así mismo lo conformarán el 40% de productores de frijol del Distrito y contará con 84 Hectáreas en sus inicios. Teniendo la potestad de adjuntar a más socios en el futuro.

⁴ Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico - www.Headways.com.mx

1.3. ÁMBITO A INVESTIGAR

La investigación se realizó en el distrito de Huanipaca, ubicada en el departamento de Abancay en la región Apurímac, involucra a los productores de Frijol Panamito y tiene como objeto de investigación el diseño de un Plan Negocios de Exportación que permita a los agricultores exportar frijol al mercado de Colombia a través de una asociación de productores.

1.4. ALCANCES

- Esta investigación pretende desarrollar un plan de exportación para el Frijol Panamito.
- El plan debe demostrar la factibilidad de acceso al mercado, factibilidad técnica y financiera.
- El plan podría servir como base para exportar a otros mercados en el futuro con el mismo producto, por contemplar temas como: producción, logística, embalaje, entre otros.
- Impulsar la producción del frijol, con el fin de exportar una mayor cantidad de esta.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como propósito el desarrollo de un Plan de Negocios de Exportación que permita a los agricultores de Huanipaca⁵ exportar parte de la producción de frijol que se produce en este distrito, debido al alto potencial productivo que tiene para cumplir con este proyecto.

Bakker (2003)⁶, indica que: “En un mundo cada vez más interconectado, el comercio internacional es clave para el desarrollo y la prosperidad. Y para beneficiarse de todas las ventajas de la globalización, los Gobiernos necesitan adoptar medidas pro comerciales”, es así que debe entenderse al comercio internacional como uno de los ejes de desarrollo de cualquier región, país o ciudad, donde el Estado y todos los entes competentes deben ser quienes promuevan y faciliten este tipo de actividad.

El Plan de Exportación resulta de suma importancia para cualquiera que desea tener un acercamiento detallado por medio de un plan de acción. La planeación permite el poder pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, así como también el de las amenazas que se pudieran enfrentar y si así fuera la decisión de poder mitigar los riesgos a

⁵ Ver ANEXO 02

⁶ Presidente de la empresa de transporte y distribución TNT

través de acciones diseñadas y razonadas o sea la creación de estrategias pero fundamentadas en información verídica y confiable.

Parte de la importancia de desarrollar un plan de exportación es conocer el mercado que permitirá sacar provecho a la información y a la tecnología, para identificar oportunidades y encontrar socios y compradores.

La justificación del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes ejes:

- 1. Relevancia económico - social**, porque la presente investigación permite generar beneficios para mejorar las condiciones económicas y sociales de los productores de frijol en el distrito de Huanipaca.
- 2. Relevancia académica**, porque los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.
- 3. Relevancia práctico - empresarial**, porque el estudio de la exportación a través de un plan implica el mejor hacer en el proceso para beneficio empresarial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. COMERCIO INTERNACIONAL

Según Ballesteros, R. Alfonso (2007) El comercio internacional hace referencia al movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados. Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establecen los participantes en el intercambio y los gobiernos de sus países de origen. Al realizar operaciones comerciales internacionales, los países involucrados se benefician mutuamente al posicionar mejor sus productos, e ingresar a mercados extranjeros.

Según Hill, 2002, la globalización, es el cambio que se realiza hacia una economía más integrada e interdependiente y tiene dos componentes: la globalización de mercados y la globalización de producción.

- La globalización de mercados, es la unión de mercados históricamente distintos y separados por un mercado global.
- La globalización de producción, se refiere a las tendencias entre firmas, para la fabricación de bienes y servicios al rededor del mundo para aprovechar las diferencias en costos y calidad en los factores de producción.

2.2. LA EXPORTACIÓN

Según la SUNAT. “Es el régimen por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior”⁷

Daniels, Radebaugh y Sullivan (2005). Expresan: “la exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen, sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para

⁷ Definición de exportación de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria SUNAT: Recuperado el 23 de mayo del 2012 de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html>

conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus sedes de ventas”.⁸

Según lo señala el Ing. Adrián Campos en el portal agrario del ministerio de Agricultura de Perú: “La exportación está definida como el régimen aduanero que concede la salida legal de las mercancías del territorio aduanero para su uso o consumo en el mercado exterior.

Existen dos formas de exportar, exportación directa y exportación indirecta.

2.2.1. EXPORTACIÓN DIRECTA

La exportación directa, consiste en tener contacto directo con el importador, realizar todos los requerimientos con los que cuenta el proceso de exportación; por lo que la empresa exportadora debe tener una infraestructura adecuada, es decir contar con recursos humanos capacitados en comercio internacional y tener contactos de proveedores de servicios a las exportaciones; aunado a esto debe asumir los riesgos de toda la

⁸ Daniels J., Radebaugh L., Sullivan D.,(2005) *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*, Estados Unidos. pp. 714

operación. La empresa selecciona el mercado al que quiere llegar, busca sus clientes y negocia; envía la mercancía y al final realiza la cobranza.

2.2.2. EXPORTACIÓN INDIRECTA

La exportación indirecta es más fácil de realizar, que la exportación directa, porque no requiere de un gran esfuerzo, ni de grandes desembolsos de dinero. En este tipo de exportación se cuenta con un intermediario el cual se encargara de seguir todos los pasos necesarios para la actividad comercial. La exportación indirecta es utilizada por empresa que no tiene mucha experiencia o bien están iniciando transacciones en los mercados internacionales.

Es de considerar que la actividad exportadora no es una actividad eventual o de corto plazo que responde a situaciones circunstanciales, por el contrario, es una actividad que exige una visión de mediano y largo plazo con una planeación detallada de los recursos.

2.3. EL PLAN DE NEGOCIOS

Según Lambing y Kuehl (1998) “Un plan de negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y plantear la estrategia del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente para asegurarse que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada; si el plan se prepara para un negocio que se inicia, ayuda al empresario a evitar errores costosos. Además de ser útil como instrumento de planeación es frecuentemente que el plan de negocio sea necesario para obtener financiamiento. Los bancos, los capitalistas de riesgo y los inversionistas suelen de mandar un plan de negocio con el fin de apoyar en el para tomar sus decisiones de inversión. Un plan de negocios bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía”

Según De la Vega (2000) “El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para

convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto”⁹

La finalidad de los planes de negocios es facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa, por lo que es preciso que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir los objetivos específicos. Sahlman (2003): “el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan”¹⁰

Berry (1998)¹¹ divide en tres categorías los propósitos básicos de todo plan de negocios:

1. Como herramienta de comunicación e información: muestra la viabilidad del negocio y su potencial, vislumbrando el futuro.

⁹ de la Vega I.,(2000) *Un plan de negocios: Una herramienta indispensable*, Instituto de Empresa, Mexico, pp. 17

¹⁰ Sahlman W., (2003)*How to write a great business plan*, Estados Unidos, Harvard Business Review. pp. 23

¹¹ Berry T., (1998) Harcourt Brace Professional Publishing.

2. Como herramienta administrativa: ayuda a establecer, desde un principio, los lineamientos de operación y administración.
3. Como herramienta de planeación: ayuda a monitorear, vigilar y evaluar la marcha del negocio.

2.4. EL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

“En un contexto internacional, el plan de negocios de exportación provee la estructura y el acceso para que un empresario investigue la viabilidad de oportunidades en el mercado exterior y para que desarrolle una estrategia para penetrar con éxito esos mercados”¹²

La elaboración de un Plan de Negocios de Exportación es parte esencial para la preparación de una empresa que pretende participar con éxito en el mercado internacional.

¹² BANCOMEXT (2003), *Guía Básica de Exportación*. México, Planex. pp. 8

Minervini (2007)¹³. En el desarrollo de un Plan de Negocios de Exportación, es importante tener las siguientes consideraciones:

- El producto que se desea exportar.
- Adaptaciones necesarias para entrar al nuevo mercado meta.
- Conocimiento del mercado meta.
- Clientes del nuevo mercado meta,
- Características especiales que presenta el nuevo mercado objetivo.
- Precio de exportación.
- Las etapas operativas que se emprenderán en cuanto al análisis de mercados.
- Costos.
- Resultados planeados.

Un Plan de exportación es flexible y normalmente está sujeto a cambios. Las empresas pueden modificar sus planes según las necesidades de la empresa, haciéndolos más específicos y ajustándolos a la realidad concreta, a medida que vayan

¹³ Minervini N., (2007) *La Ingeniería de la Exportación*. Colombia, pp, 134

adquiriendo mayor información y vayan ganando mayor experiencia en el proceso de la exportación.

2.4.1. IMPORTANCIA DE ELABORAR UN PLAN DE EXPORTACIÓN

El plan de exportación es una herramienta estratégica que permite enfrentar el proceso de internacionalización desde una plataforma de solidez, racionalizando el proceso y reduciendo el nivel de exposición y riesgo de la empresa, y permite desarrollar las acciones de una forma concatenada con una visión de largo plazo.

De acuerdo BANCOMEXT¹⁴ la importancia de elaborar un plan de exportación son:

1. Favorece el proceso de internacionalización de la empresa frente a la rapidez y dinamismo del comercio mundial. (1) El uso, mediante la formulación de estrategias en un punto clave para aprovechar las oportunidades comerciales, (2) reducir los riesgos inherentes al proceso de la gestión de exportación y (3) definir el mecanismo para el

¹⁴ BANCOMEXT (2003), *Banco Nacional de Comercio Exterior*, México, pp, 15

posicionamiento de la empresa ante las barreras de entrada y las barreras de salida en un mercado nuevo.

- 2.** El compromiso de colaboración por parte de todos los niveles de la estructura funcional u organizacional de la organización, de tal forma que todos los integrantes se comprometan con el proceso y se concentren en los objetivos y estrategias de la organización.
- 3.** Conciencia y motivación: El plan de exportación no deber ser un obstáculo sino más bien una oportunidad, ya que en muchas ocasiones existen reacciones diversas y en otras ocasiones reacciones adversas, en la medida que le permitirá a la organización comprender a la competencia por un lado, así como cuestionar su grado de preparación para pasar de los planes de negocios y estrategias funcionales a la gestión real de los recursos y planes de operación.
- 4.** Mejora continua: Dado al crecimiento del comercio internacional y a la búsqueda de la competitividad internacional el plan de exportación tiene que ser flexible en cuanto a que va a estar sujeto a revisión, seguimiento, ajustes, correcciones y evaluación.

5. Identificación de problemas y oportunidades: dentro del plan de exportación los objetivos y estrategias surgen de las oportunidades y problemas comerciales.
6. Es una inversión: el plan de negocios de exportación debe de ser considerado como una inversión y no como un costo; una inversión que deparará sus frutos de forma sostenible en el tiempo corto, mediano y, especialmente, largo plazo.
7. Permite declarar la estrategia competitiva de la empresa referente a las funciones de facilitación y procedimientos de exportación acorde con la identificación y selección del mercado meta.
8. Análisis de mercado, el análisis de competitividad y los procedimientos de logística asociados a la exportación.

A continuación se desarrolla el Plan de Exportación, definiendo los conceptos de análisis de mercado, el plan administrativo/operativo, el plan financiero, las normatividades y aspectos jurídicos y por último el resumen ejecutivo.

2.5. ANÁLISIS DE MERCADO

Describe criterios de selección; calcula el mercado actual y potencial y evalúa oportunidades junto con amenazas del micro entorno. También identifica a los competidores. Debe incluir los siguientes puntos:

- a) Descripción de la industria. Resume la situación actual en Colombia y en el extranjero, la penetración doméstica de la empresa, identificando los países productores, exportadores e importadores del producto a exportar.
- b) Participación nacional. Determina el volumen y valor de importaciones y exportaciones del producto por país de origen y destino.
- c) Selección del mercado meta. Describe el país seleccionado y fundamenta por qué ahí existe oportunidad para colocar el producto.
- d) Medición del mercado. Indica tamaño actual calculado por el método de consumo aparente y de volumen.
- e) Barreras arancelarias y no arancelarias. Se identifica el arancel en vigor así como las preferencias arancelarias existentes y el tratado que tiene con el país a exportar.

- f) Precio del producto. Precio del producto en Alemania.
- g) Modalidades de pago. Señala los instrumentos mediante los cuales se paga en el mercado meta a los proveedores.
- h) Incoterms. Señala cuál se utilizará y el conocimiento de la empresa sobre obligaciones y derechos.
- i) Formalización legal de la compra-venta. Adjunta copia del convenio contrato que se utilizará para documentar operaciones internacionales.
- j) Logística y Distribución. Describe estrategias y adecuaciones vinculadas al almacenamiento del producto terminado, su salida de planta y entrega, la vía que se utilizará y los proveedores de transporte, así como los costos y límites de responsabilidad sobre la caja.
- k) Mezcla de mercadotecnia y estrategia de penetración. Indica las adecuaciones que se harán al producto, precio, plaza y promoción para satisfacer al mercado; las estrategias para penetrar y posicionarse en él; mencionando ferias y exhibiciones internacionales recurrentes.
- l) Clientes potenciales. Cómo se plantea identificar y contactar a los compradores.

m) Oportunidades y amenazas. Describe particularidades de situación actual y prevista en todos los ámbitos que afecten a la economía, sustentando razones de la existencia y los planes de contingencia.

2.6. PLAN ADMINISTRATIVO

El plan administrativo consiste en examinar los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa, ya que con estos recursos se planean las actividades del negocio que se van a desarrollar. El plan administrativo se apoya en cinco pilares importantes, los cuales son: organizar, coordinar, controlar, dirigir y planear.

En el plan administrativo, se ordenan de forma adecuada los recursos, tanto humanos como materiales, así como se acoplan entre sí, para llegar a tener un buen desempeño en la empresa. También en esta parte del plan de negocio se encuentran las actividades de control de calidad, manejo de procesos y procedimientos, estos llevando un control.

2.7. PLAN OPERATIVO

El plan operativo es una parte fundamental del desarrollo de un plan de negocios, ya que sin él, de que sirve tener un producto, si no se sabe cómo fabricarlo, comercializarlo y prestarlo. También se tiene que tomar en cuenta que para el plan financiero es necesario contar con el plan operativo, ya que este proporciona los costos de recursos materiales y humanos, incidencias unitarias, existencias, plazos de pago a determinados proveedores, cantidades mínimas de compra de ciertos materiales, etc.

Según J. Troncoso (2000) “En el plan operativo se realiza una estrategia para llegar a los objetivos y metas de mercadotecnia. Se explica paso a paso la forma operacional que se ha elegido para la realización del plan, lo cual debe de ser coherente con su misión y sus objetivos, posibilitando el alcance de las metas. El plan operacional debe de ser factible de implementarse desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero.”

2.8. PLAN FINANCIERO

Cuantifica requerimientos de inversión, proyecta la situación financiera (cuando menos cinco años), proporciona un desglose anual del plan financiero y evalúa la viabilidad y rentabilidad del proyecto

Debe incluir los siguientes puntos:

- a. Requerimientos de inversión. Cuantifica requerimientos de inversión.
- b. Punto de equilibrio y margen de seguridad. Determina los ingresos proyectados que cubren los costos fijos y variables así como los egresos prioritarios.
- c. Flujo de caja. Especifica volúmenes de venta y precios a los que se planea exportar, costos de producción o adquisición.
- d. Estados financieros. Proyección de los estados financieros.
- e. Razones financieras. Calcula la efectividad de los activos.
- f. VAN y TIR. Indica el valor presente neto y TIR derivado de las proyecciones.

2.9. MODELO DE NEGOCIO

2.9.1. DATOS GENERALES:

Nombre del Plan:	Plan de exportación del Frijol Panamito al mercado de Colombia.
Ubicación:	Distrito de Huanipaca - Provincia de Abancay – Región Apurímac.
Actividad Económica:	Exportación de frijol.
Beneficiarios:	Productores de frijol del Distrito de Huanipaca.

2.9.2. EXPOSICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS:

El Distrito de Huanipaca se encuentra en la Región Sur de la sierra del Perú, está a una altitud aproximada de 2,800 m.s.n.m., donde por tener una geografía variada se pueden encontrar hasta cuatro pisos ecológicos, tiene una extensión de 432.62 Km y está unida vialmente a la Provincia capital por una carretera de 72 Km. Tiene una población 5,627 habitantes, que se encuentran

distribuidas en 25% en zonas rurales y 75% en zonas urbanas. Tiene 5 comunidades campesinas: San José de Karkequi, San Ignacio, Sicclabamba, Etnay y Occopata. Además de 5 anexos y 7 centros poblados menores.

Su economía está basada principalmente en la actividad agropecuaria. Se estima que la agricultura representa el 91% de la PEA local, donde el cultivo de maíz y frijol son los que mayores excedentes representan en la economía de Huanipaca¹⁵, La producción del Frijol Panamito es, en comparación a sus otros pares, la de mayor producción debido a su alta adaptabilidad a los variados climas, la alta resistencia a factores endógenos como enfermedades y/o plagas, sus pocos cuidados y la poca variación de precio en el mercado.

La idea de este plan de negocios surge de la necesidad de encontrar nuevos mercados para la comercialización del Frijol Panamito, a razón que la producción de este es sub valorada en el mercado nacional. Esto hace referencia a que las cadenas de comercialización no benefician a los productores de este bien, quienes no perciben los beneficios económicos de su producto,

¹⁵ Plan del Desarrollo Distrital

producto que muchas veces termina siendo comercializado por intermediarios en mercados, nacionales y/o internacionales.

Según los datos obtenidos de la base de datos de la SUNAT, Perú ha exportado la posición arancelaria 07.13.33.99.00 a 24 países desde el año 2007 hasta el 2011. De estos 24 países, Colombia, España, Estados Unidos, Chile e Italia han importado durante los 5 últimos años, resaltando a Colombia como el principal país importador de este producto. Ecuador y Canadá son importadores continuos desde el 2008, mientras que Portugal lo es desde el 2009.

Haciendo una comparación porcentual de las exportaciones con los países con tradición importadora de esta posición arancelaria durante los últimos 3 años, se puede afirmar que el 86% ha sido exportado a Colombia, Turquía 9%, Portugal 2%, España 1%, Estados Unidos 1% y Ecuador 1%¹⁶.

En una comparación entre los mercados potenciales que son importadores de este tipo de frijol del Perú y los principales países importadores del mundo, podemos seleccionar a Colombia como el mercado más atractivo para la exportación de este frijol.

¹⁶ Ver Anexo 01 para ver cuadro de los países a los cuales exporta el Perú la posición arancelaria 07.13.33.99.00

2.10. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.10.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

A. Análisis del entorno político

A.1. Síntesis de la situación política y económica del país

- Situación económica

El año 2011, el PBI de Colombia aumentó 5.7% por el dinamismo de la demanda interna, principalmente por el buen desempeño de la economía principalmente a la explotación de minas y canteras (11,0%), el comercio (6,0%), la industria (4,5%) y el transporte (4,7%). El notable dinamismo del sector minero-energético tiene su origen en el incremento del 16,9% del valor agregado del petróleo crudo, el gas natural y los minerales.

Cuadro N° 01: Situación económica - Colombia

INDICADORES BÁSICOS		
PRODUCCIÓN	PBI (miles de millones de dólares corrientes, 2011)	322
	PBI per cápita (dólares 2011)	7.132
	Crecimiento de PBI (tasa de crecimiento real, 2011)	5.7%
	Composición del PBI por sector (2010) Agricultura Industria Servicios	8.9% 38% 53.1%
PRECIOS	Inflación anual 2011	3.7%
	Moneda	Pesos Colombianos
	Tipo de cambio	1,778.37 pesos por dólar
EMPLEO	Tasa de desempleo (% del total de la fuerza de trabajo) 2011	10.8%

Fuente: the-world-factbook Mayo 2012

- Situación política

En el ranking general de competitividad, de 142 países analizados, Colombia ocupa el puesto 68º con un puntaje de 4.2. Según la clasificación global del *Doing Business* (Facilidad de hacer negocios) en el 2011, entre 183 economías, Colombia se encuentra en la posición 39º. Además desde el mismo año la firma Standard & Poor's le otorgó el grado de inversión a Colombia, lo mismo que la compañía Moody's con perspectiva estable.

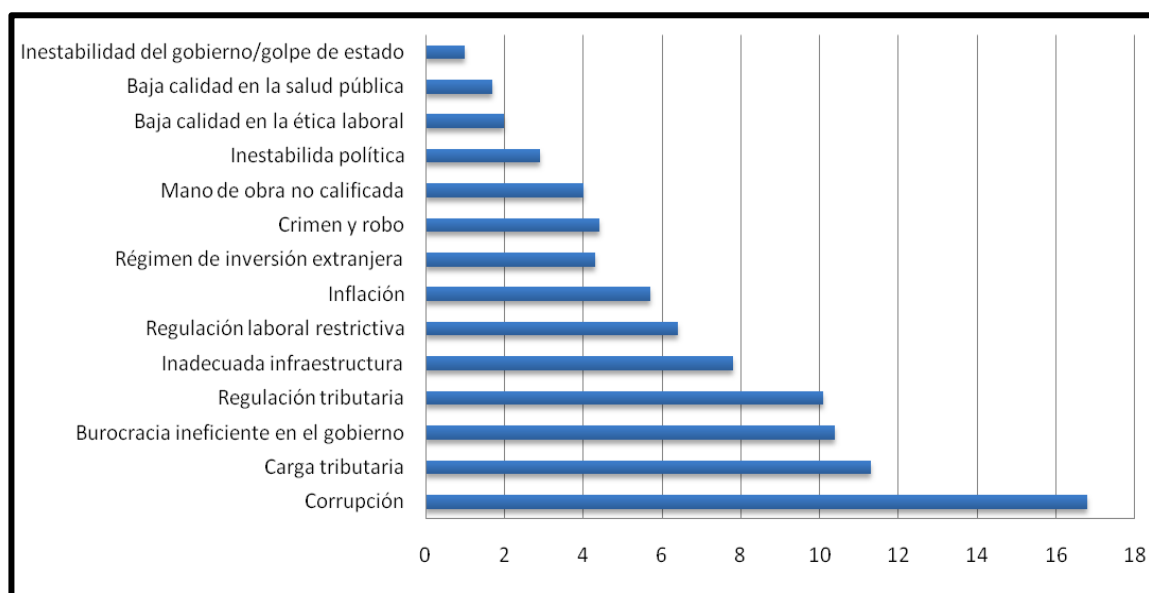


Figura N° 01: Factores problemas para hacer negocios en Colombia

Fuente: WEF Global Competitiveness Report 2010-2011. Elaboración: PROMPERU

A.2. Descripción, análisis y diagnóstico del sector de interés

Históricamente la producción y el consumo de frijol están arraigados en la sociedad colombiana como alimento y producto tradicional. Según los reportes de las oficinas regionales de FENALCE. 2011, los principales productores de frijol en Colombia son: Santander 29%, Tolima 21%, Huila 19%, Antioquia 17%, Nariño 7%, Cundinamarca 5%, Boyacá 1%, Bolívar 1% y Atlántico 0%.

Sin embargo el departamento de Antioquia es el primer productor histórico de fríjol en Colombia, a su vez, es el primer consumidor de fríjol, y supera ampliamente el consumo per cápita del país y en este departamento el fríjol es un producto clave en la seguridad alimentaria de la población¹⁷.

A.3. Perspectivas políticas y económicas del sector

Según el Plan Perú 2021¹⁸ el estudio muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 5,5%, hasta el 2021, además de una tasa de crecimiento del 19% para las exportaciones en el

¹⁷ Informes Regionales FENALCE

¹⁸ Justificación de las Metas Macroeconómicas de Largo Plazo – Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – Dirección Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos.

mismo periodo y una tasa media del 4.6% en el sector agropecuario, estas cifras muestran una estabilidad económica con condiciones alentadoras para poder alcanzar todas las metas que el presente plan espera.

B. Análisis del entorno social y cultural

B.1. Tendencias demográficas

Colombia tiene un área de 1`141,748 Km². Se divide administrativamente en 32 departamentos, con poblaciones superiores a 100 mil habitantes, las ciudades colombianas que destacan por su población y desarrollo son Bogotá D.C., Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Manizales, Pereira, Armenia, Bucaramanga, Cúcuta, Neiva, Ibagué, entre otras¹⁹.

Colombia es un país de 45.5 millones de personas, la población es relativamente joven: el 28.6% tiene menos de catorce años y solo un 4.4% de las personas que habitan el país ha pasado de los sesenta años. Bogotá D.C alberga a 7.3 millones de personas y, contribuye con el 25.0% del PBI y el 36.3% de las importaciones nacionales. Por su parte, Medellín,

¹⁹ DANE – Colombia. Portal de Turismo - Colombia.

capital del departamento de Antioquia, tiene un área metropolitana de 3.5 millones de habitantes y, explica 8.4% del PBI; además debemos considerar que el total del departamento de Antioquia representa 14.4% del PBI y 11.8% de las compras externas de Colombia.

B.2. La Responsabilidad Social

Uno de los beneficios de exportar es que todas las personas que participen de ella, puedan mejorar su condición económica a través de mejores ingresos económicos que se perciba producto de ella. Además la conformación de la asociación contempla la adhesión de nuevos socios y la participación de ajenos a ella mediante la compra de frijol, de esta manera se verá un mayor dinamismo económico en el distrito.

El querer hacer del frijol un Producto Orgánico, conlleva a un compromiso con el medio ambiente, por lo cual estaríamos definiendo este proyecto como ambientalmente responsable.

B.3. Análisis del entorno tecnológico

El cultivo del Frijol Panamito se da en todo el Distrito de Huanipaca la cual está vialmente unida a la Provincia capital por una carretera sin afirmar²⁰, partiendo del mismo Huanipaca, hasta el punto denominado Carbonera, existe una distancia aproximadamente de 32 Km. punto donde se une a la carretera nacional asfaltada que lleva a la ciudad de Abancay, que se encuentra a una distancia aproximada de 40 Km.

La agricultura extensiva es la principal forma de producción de todos los productos agrarios en el distrito, pero actualmente se están llevando distintos proyectos para cambiarla por una agricultura intensiva, partícipes de esto son los proyectos de irrigación como Proyecto MASAL, Proyecto Pachachaca, Cidesur Atipaq, Proyecto Leguminosas INIEA, entre otros.

²⁰ Actualmente se está trabajando un proyecto que unirá la capital de Huanipaca (Huanipaca) con la ciudad de Abancay a través de una vía asfaltada, esto a razón de la construcción de un teleférico en el poblado de Kiuñalla para el recorrido turístico de las ruinas de Choquequirao.

B.4. Factores tributarios

La exportación de bienes y servicios peruanos no está sujeta al pago del Impuesto General a las Ventas; sólo debe cumplir con la Tasa por Servicio de Despacho Aduanero.

Según el artículo 82 y 83 de la Ley General de Aduanas (Decreto legislativo No. 1053) se declara factible acogerse al Drawback²¹ como beneficio tributario, teniendo como hecho el que sólo se pretende exportar.

Perú como parte de la Comunidad Andina (CAN) de la que también son miembros Bolivia, Ecuador y Colombia. Se encuentra exento del pago de aranceles por ser parte de una zona libre de comercio.

Cuadro N° 02: Situación Arancelaria

Partida Arancelaria	Descripción	Mundo	CAN
0713.33.99.00	Los demás frijoles	0%*	0%

*Exento para casi todos los países

Fuente: Market Access Map

²¹ La Ley General de Aduanas define el '*drawback*' como "régimen aduanero que permite, como consecuencia de la exportación de mercancías, obtener la restitución total o parcial de los derechos arancelarios, que hayan gravado la importación para el consumo de las mercancías contenidas en los bienes exportados o consumidos durante su producción".

2.10.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

A. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

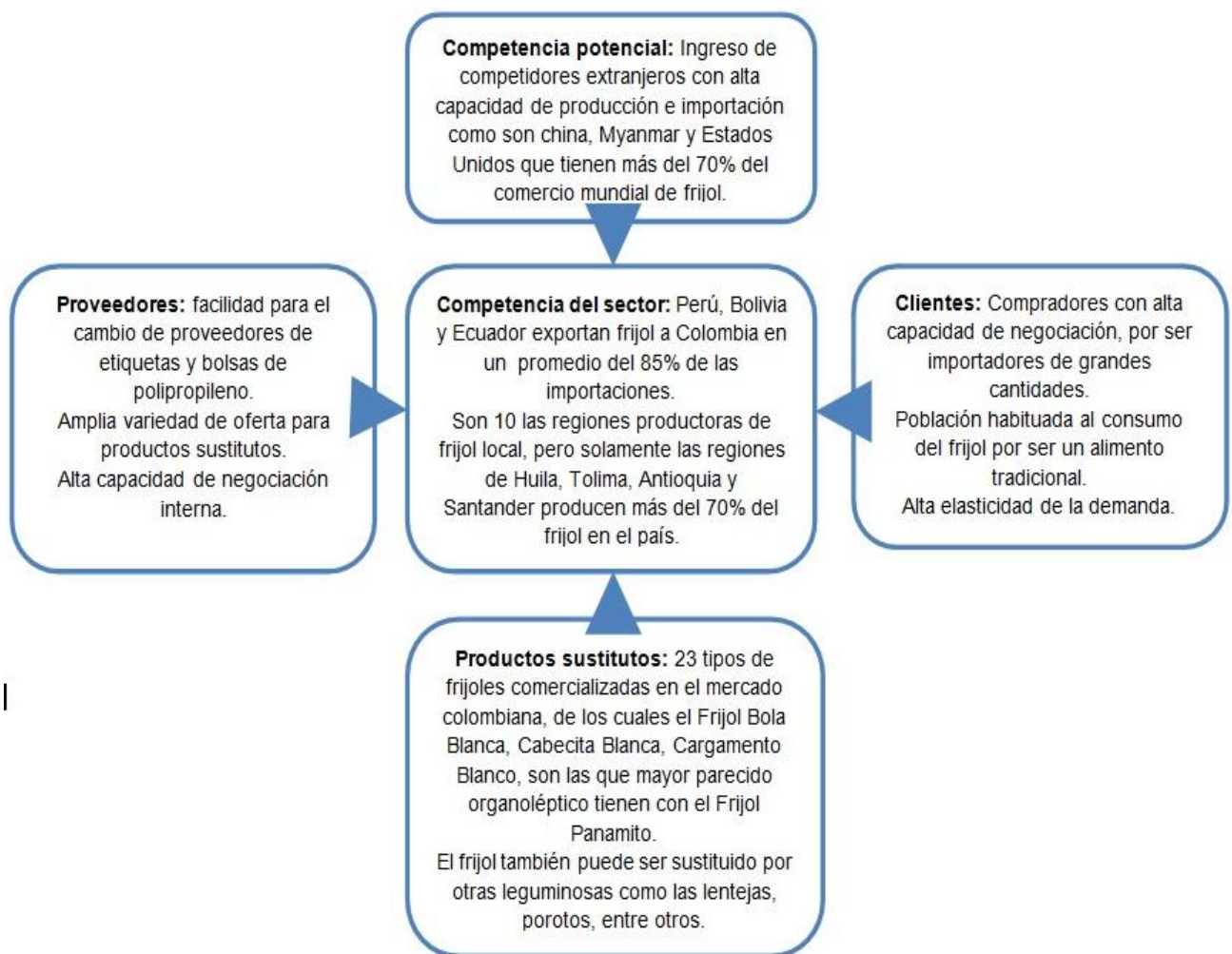


Figura N° 02: Diagrama Fuerzas Competitivas

Fuente: Elaboración propia

B. Análisis FODA

Cuadro N° 03: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clima²² y Geografía²³ propicios para el cultivo del frijol. • El frijol cultivado en Huanipaca es orgánico. • Por las características del frijol esta puede ser almacenada por periodos prolongados de hasta 18 meses, no necesitando de cuidados especiales ni costosos. • El costo de cultivo es bajo a razón de las propiedades del suelo, S/. 1,437.00 por hectárea. • Mano de obra especializada. • Los productores de frijol muestran interés y compromiso en la exportación. • Nuevas perspectivas de los productores para la comercialización de frijol. • Zonas controladas de enfermedades y plagas. • Presencia de instituciones públicas y privadas, que tienen como tareas la mejora de la agricultura local²⁴. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe experiencia en el área de la exportación. • Obstáculos en el lenguaje (Español - Quechua) • Falta de certificación orgánica. • Negativa al cambio de cultivo de nuevas variedades de frijol. • Falta de uso de cultivo tecnificado en todas las zonas. • Vías de tránsito internas (carreteras) no adecuadas²⁵. • Ausencia de entidades financieras en Huanipaca. • Barreras burocráticas para obtener licencias. • La población tiene un equívoco concepto de la exportación y sus beneficios. • Escasa participación de todos los actores en la formulación de planes de desarrollo comunal.

²² Se requiere entre 10°C y 27°C para el cultivo del frijol Panamito

²³ Existen 4 pisos naturales: Yunga, Quechua, Suni y Puna. Entre los 800 a 4,900 m.s.n.m.

FACTORES EXTERMOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de poder exportar frijol abre un nuevo mercado a los productores de frijol de Huanipaca, lo cual ofrece oportunidades de mejora en la calidad de vida en este distrito. • Colombia está adoptando mucha mayor valoración por los productos con la denominación de Orgánico. • Dado que la exportación de frijol se realizará a Colombia, se podrá gozar de los beneficios suscritos como parte de la CAN. • Producción orgánica y certificación del frijol. • Demanda creciente por productos de alta calidad. • El Estado peruano está invirtiendo en el desarrollo de infraestructura portuario, carreteras y plataformas para poder exportar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siendo Perú un país cuya producción de frijol es reducido en comparación a otros países con producciones y niveles de exportación de frijol superior, existiría mayor preferencia para con estos países cuya producción garantice abastecimiento continuo y seguro. • Competencia con otros frijoles basado en los criterios de calidad y precio. • Competencia de otros productores del mismo frijol con exportaciones a Colombia²⁶. • Discriminación de frijol entre uno y otra variedad. • Productos sustitos con menor precio. • Inversión elevada requerida²⁷. • Factores climáticos inestables.

Fuente: Elaboración propia

²⁴ Ministerio de Agricultura, CARITAS Apurímac, INIEA, COSUDE.

²⁵ Existen 10 rutas afirmadas

²⁶ Según SUNAT las exportaciones de Frijol Panamito a Colombia alcanzaron valores FOB de \$ 9'023,611.66 en el 2011, \$ 2'336,659.55 en el 2010, \$ 1'689,689.55 en el 2009 y \$ 1'678,675.00 en el 2008. Teniendo a las siguientes empresas como las principales exportadoras: Comercializadora Marnoel, Export Import Candres S.A.C., Exportadora Ofk Eirl, Alisur S.A.C. Y Agroindustrias Naun S.A.C

²⁷ Se requiere S/. 166,236.80

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- **Visión al 2021**²⁸

Ser reconocidos a nivel nacional como líderes en la producción de frijol orgánico y ejemplo de desarrollo y trabajo comunal.

- **Misión**

Somos una asociación de productores de frijol orgánico, con la capacidad de satisfacer las exigencias de la demanda nacional e internacional a través de un producto de alta calidad.

- **Valores**

- **Honestidad:** Este es un valor que se aplica en cada uno de los procesos y aspectos de la comercialización.

²⁸ La visión toma como referencia el bicentenario patrio, por ser año de metas conjuntas.

Desde la producción del frijol hasta la comercialización final, para así generar en los clientes confianza desde el principio.

- **Respeto:** todos aquellos compromisos adquiridos deben ser honrados teniendo al respeto como elemento guía en el accionar diario.
- **Eficiencia:** Entendiendo que la comercialización internacional es un aspecto de confianza, donde los resultados son una constante exigible, se debe exigir eficiencia en cada uno de los procesos.

3.1.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Generar producciones de frijol Panamito superiores a los 600,000 Kg durante los 4 primeros años y superiores al 1`000,000 kg a partir del 5to año.
- Generar ingresos anuales superiores a los S/. 340,000.00 en los 4 primeros años y superiores a los S/. 800,000.00 a partir del quinto año
- Consolidar a la Asociación a través de la incorporación de nuevos asociados a partir del tercer año.

3.1.2. ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia que tomará la Asociación para la comercialización del frijol deberá ser tomada conjuntamente con el importador, a razón de que este es el único intermediario entre la Asociación y el consumidor final. En este caso se trabajará en torno a la **calidad del producto**, de tal forma que el consumidor reconozca en este frijol la diferencia competitiva sobre la competencia.

Para ello sólo será necesario el uso de etiquetas que garanticen la procedencia y calidad del producto de tal forma que se posicione en la mente del consumidor final como un producto de origen peruano de alta calidad.

3.1.3. CADENA DE VALOR

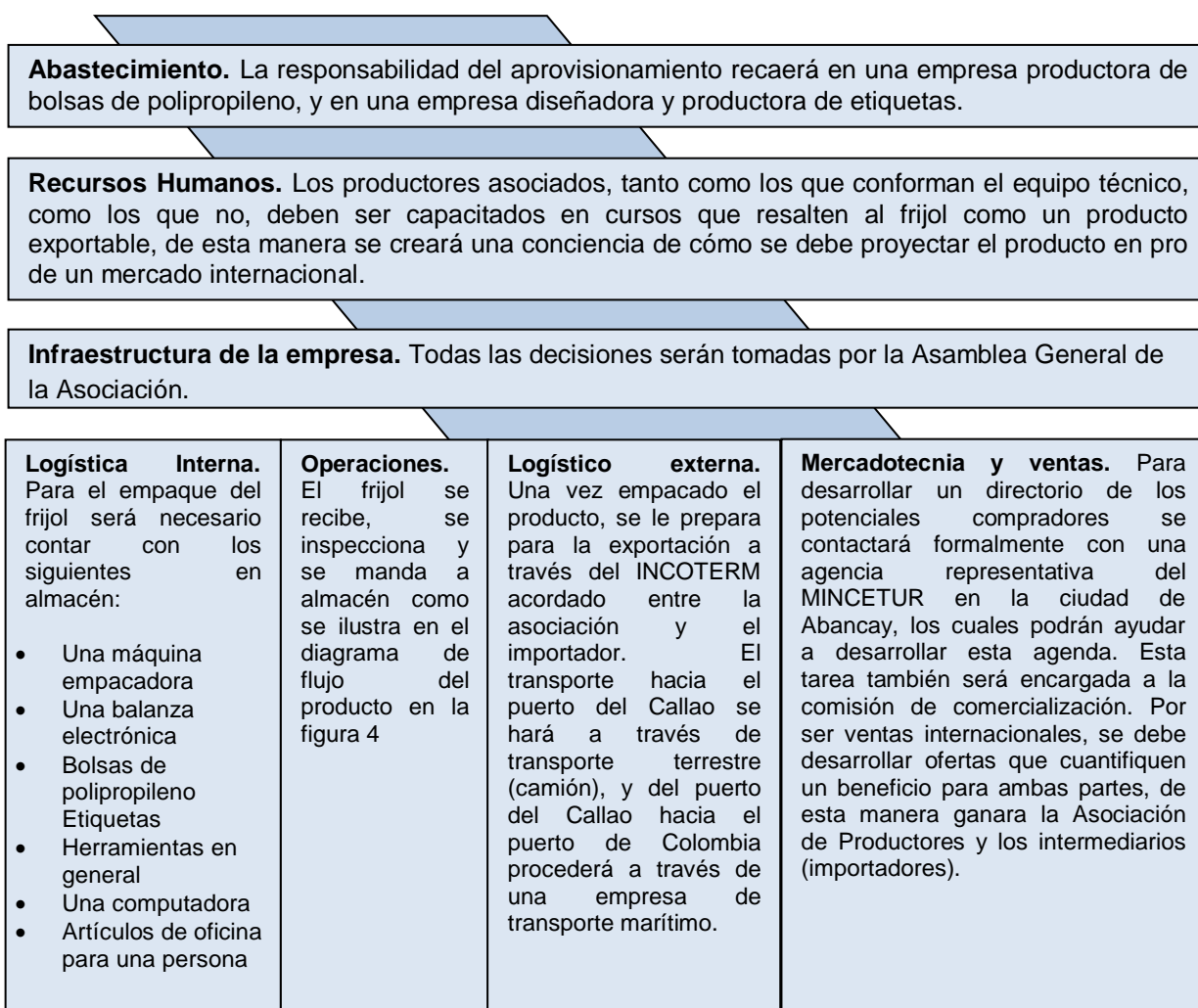


Figura N° 03: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. VENTAJA COMPETITIVA

Al realizar el análisis de las ventajas competitivas que ofrece el Frijol Panamito cultivado en Huanipaca frente a la competencia, se encontró que es un producto de alta calidad, que tendrá una certificación de frijol orgánico a un precio asequible en comparación a frijoles de similares estándares.

3.1.5. FACTORES DE ÉXITO

- **Certificación como producto orgánico.** Por su proceso limpio, libre de elementos químicos, es candidato para la calificación de orgánico.
- **Bajos costos de producción.** La producción del frijol en Huanipaca se ve favorecida por no necesitar de mayor inversión en la producción, debido principalmente a la riqueza del suelo que siendo trabajada sólo una vez al año acumula material organoléptico que asegura una producción que no hace uso de abono, además por ser un cultivo estacional únicamente usa el agua proveniente de las lluvias.

- **Bajos costos de almacenaje.** Por el tipo de composición el frijol seco no necesita de ningún aditivo para su conservación, de esta manera se puede conservar por largos periodos de forma natural.

3.1.6. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Estarán orientadas básicamente a:

- La mejora en la calidad del producto, donde todas las etapas que componen el proceso de producción de este, se encuentren reconocidas y aceptadas por el personal como parte de un todo que busca un producto de calidad.
- Al ser un producto que quiere ser reconocido como orgánico, todo el accionar debe demostrar un compromiso con la naturaleza, expresando responsabilidad ecológica.
- Debe de ser capacitado constantemente el personal en materia relaciona al giro de negocios de la asociación, así también en materia relaciona a los futuros proyectos que se pueda evaluar para poder expandir el mercado.

3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.2.1. PROPÓSITO

El propósito de la investigación de mercado tiene la finalidad de reunir la información adecuada para que los inversionistas a través de ella puedan realizar una exportación exitosa de sus productos.

3.2.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- Tipo de Estudio

La investigación realizada, inició como exploratoria, ya que no se conocía nada acerca del mercado a exportar, posteriormente se convirtió en descriptiva, pues se describe detalladamente al mercado con el fin de llegar a una conclusión.

- Fuentes de información

Debido a la naturaleza del proyecto, la investigación se basa casi en su totalidad en información secundaria y en menor parte de información primaria.

La información primaria proviene de entrevistas con pobladores locales, encuestas a agricultores del distrito, y entrevistas con expertos de la localidad.

Las fuentes de las cuales se obtuvo la información para el presente plan provienen básicamente de organismos gubernamentales de los estados de Perú y Colombia. Así como de revistas, publicaciones, informes, entre otros, ya sean de carácter físico y virtual.

A continuación se muestra las diferentes fuentes de datos que se utilizaron para obtener la información:

- De la página de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), de donde se obtuvieron los datos de las cantidades y los destinos exportados de frijol de Perú hacia el mundo.
- Del Ministerio Agricultura (MINAG) se obtuvo las cantidades producidas de frijol tanto a nivel nacional, como la producción en Apurímac, especialmente en Huanipaca.
- De la página del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), en la cual se encuentra

múltiple información, estudios y enlaces para la exportación.

- De la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y leguminosas (FENALCE) de Colombia, se obtuvo información general de la agricultura en Colombia, así como de la producción, comercio y precios en mercado del frijol.
- De la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se recogió estudios sobre el consumo del frijol en el mundo.
- De las páginas de los Ministerios de Colombia se recopiló data para el análisis del macro ambiente, que componen aspectos como la situación política, económica, demográfica, agraria, social, tecnológica entre otros.
- De la página de la Comunidad Andina (CAN), de la cual son parte Perú y Colombia, se obtuvo información sobre los beneficios tributarios que comparten ambos países.
- De la página de Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas (TRADEMAP) se consiguió estadísticas acerca del comercio del frijol en el mundo.

3.3. ESTIMACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

3.3.1. ESTIMACIÓN DE LA OFERTA

A. Características del producto

Cuadro N° 04: Ficha técnica

CARACTERISTICAS GENERALES	
Denominación del Bien:	FRIJOL PANAMITO
Denominación Técnica:	FRIJOL PANAMITO
Nombre del Bien en el Catalogo ONU:	Granos de Legumbres
Unidad de medida:	kilogramo (Kg)
Descripción General:	Frijol panamito grano seco color blanco forma ovalada.
Sinonimia:	<ul style="list-style-type: none">• Blanquillo (Colombia, México)• Panamito (Perú, Ecuador)• Arroz (Chile)• Garbancillo (España)
FISIO – ORGANOLÉPTICOS	
Tamaño:	Diámetro promedio 10 mm.
Uniformidad:	El frijol panamito deberá estar conformado por una misma variedad, es decir un mismo color, de forma oval.
Contenido de humedad:	El frijol panamito deberá tener un contenido de humedad máximo del 15 %.

Sanidad y aspecto:	<p>El frijol panamito deberá cumplir con los requisitos de sanidad y aspecto que se especifican en la Tabla de Requisitos de Sanidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libre de granos germinados. • Libre de excrementos de roedores. • Libre de infestación de insectos vivos, muertos u otras plagas dañinas al grano en cualquiera de los estados biológicos (larva, pupa o adulto) o infectados (presencia de mohos o levaduras).
--------------------	---

Fuente: Monografía del frijol – Comisión Veracruzana de Comercialización Agropecuaria – México 2010.

B. Descripción del proceso productivo

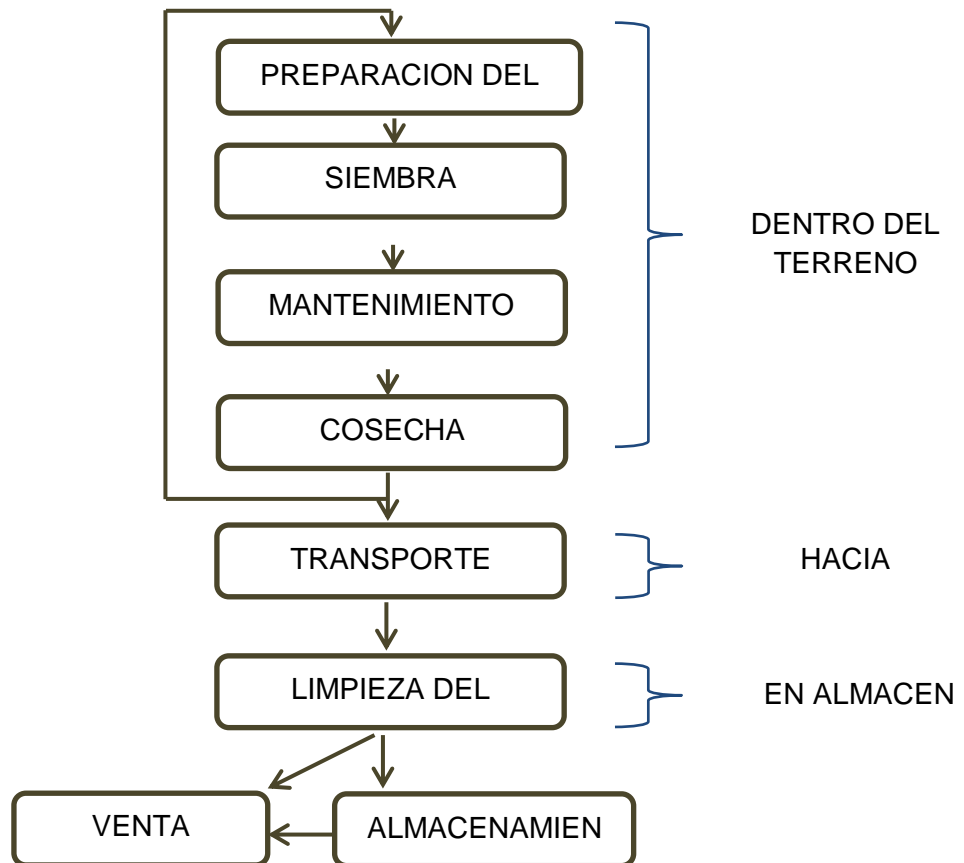


Figura N° 04: Proceso de producción del Frijol Panamito

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Volumen de la oferta

La producción de frijol está estrechamente ligada a las condiciones geográficas, al tipo de grano, clima y temperatura, lo cual hace que sea sensible la producción de esta.

La producción del Frijol Panamito es en comparación a sus otros pares la de mayor producción debido a su alta adaptabilidad a los variados climas, la alta resistencia a factores endógenos como enfermedades y/o plagas, sus pocos cuidados y la poca variación de precio en el mercado.

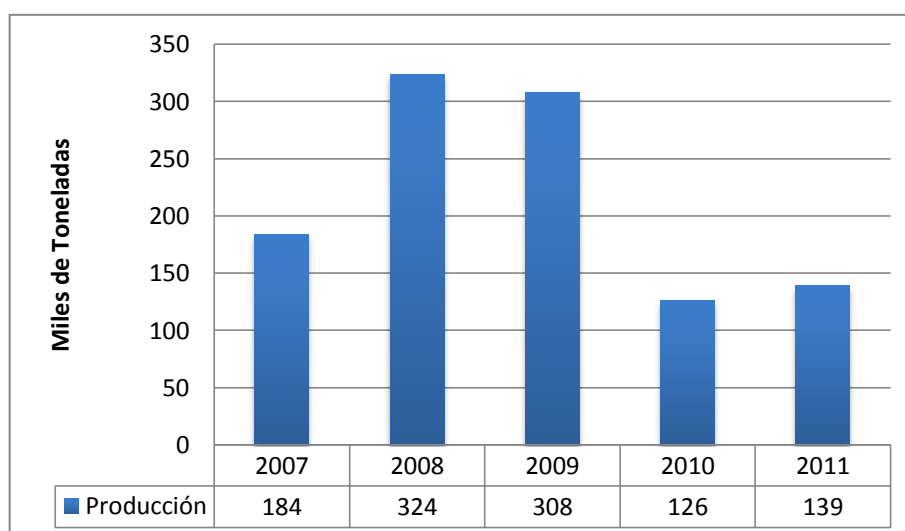


Figura N° 05: Producción de Frijol Panamito - Huanipaca

Fuente: Ministerio de Agricultura - Apurímac

3.3.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Colombia constituye uno de los mercados más favorables para la exportación del frijol panamito, no sólo por ser el principal importador de frijol peruano, además por tener un

mercado que importa más frijol del que produce, tener una ventaja arancelaria y por un aspecto de logística.

Cuadro N° 05: Consumo aparente del Frijol Panamito (Tn) - Colombia

AÑOS	PRODUCCIÓN	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	CONSUMO APARENTE
2006	135,230	13,610.31	20,407.84	128,432.47
2007	154,103	40,949.82	22,301.09	172,751.73
2008	145,307	30,900.12	15,807.89	160,399.23
2009	147,017	6,626.62	18,547.53	135,096.09
2010	136,266	34.30	18,949.20	117,351.10

Fuente: Elaboración propia con datos DE MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

La producción de frijol es inferior al consumo que requiere la población colombiana, razón que obliga a importar frijol para cubrir la demanda de esta. La media del consumo Per Cápita del frijol, desde el 2004 hasta el 2011, en Colombia, es de 2.8 Kg/Hab. Las tendencias de consumo para el frijol seco es de

19% en Bogotá, Cali 14%, Medellín 30%, Bucaramanga –
Cúcuta 5%, Barranquilla 7%²⁹.

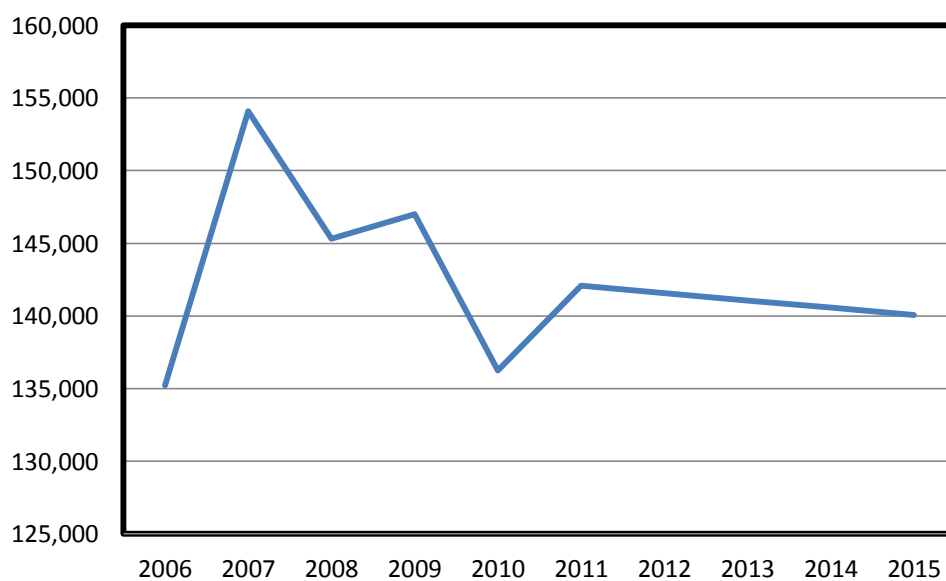


Figura N° 06: Tendencia de Consumo Aparente Tn - Colombia

Fuente: Elaboración propia con datos DE MINISTERIO DE AGRICULTURA Y
DESARROLLO RURAL. *Proyección 2011 – 2015 elaboración propia

Se puede apreciar que existe una tendencia a la baja en el consumo de Frijol Panamito, que no siendo significativo puede repercutir en el futuro.

²⁹ FENALCE (2012), *Revista mensual – Enero*, Colombia, pp 17.

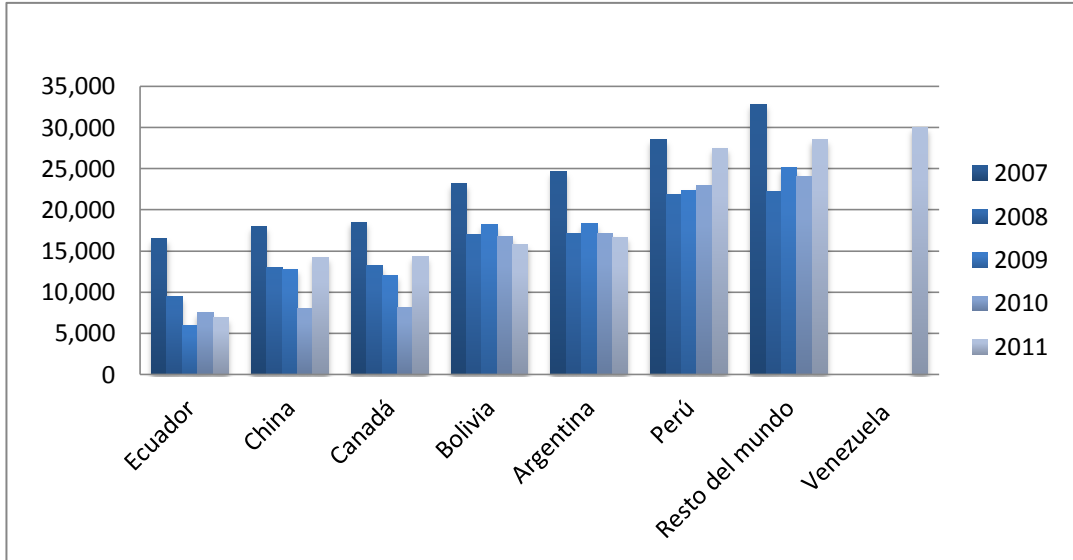


Figura N° 07: Origen de las importaciones de frijol 2007- 2011 – Colombia

Fuente: Legiscomex - DIAN


Perú es el principal exportador histórico de frijol a Colombia teniendo exportaciones superiores a las 25,000 Toneladas de frijol.

3.3.4. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El producto del presente plan de exportación, el frijol Panamito o también conocido en Colombia como Blanquillo, tiene gran variedad de productos sustitutos ya sea de producción nacional o importación. Actualmente se

comercializan en Colombia alrededor de 23 variedades de frijol, de los cuales 3 variedades son sustitutos directos por su parecido organoléptico. Además tiene como principales sustitutos a los garbanzos y las lentejas.

Cuadro N° 06: Sustitutos en el consumo

Frijol Panamito o Blanquillo	Frijol Bola Blanca
	
	<p>Frijol Blanco Cabecita Negra</p>
	
	<p>Frijol Cargamanto Blanco</p>
	

Fuente: Elaboración propia

El aprovechamiento del Frijol Panamito no depende de la utilización de ningún otro insumo, ya que el grano, se comercializa como producto básico, es decir, cosechando el frijol y sin procesos agroindustriales que cambien la naturaleza inicial del mismo.

3.4. PLAN DE MARKETING

3.4.1. OBJETIVOS DE MARKETING

A. Objetivos de corto plazo

- Consolidar la presencia de la Asociación de Productores en el mercado de Colombia.
- Realizar ventas de hasta 439,717 Kg. en el primer año.

B. Objetivos de mediano plazo

- Tener una participación del 5.14%³⁰ de las exportaciones totales de frijol Panamito de Perú a Colombia en los próximos 3 años.
- Conseguir la certificación de Producto Orgánico para 84 hectáreas en los 2 primeros años.

³⁰ Para su cálculo se toma como referencia el año 2011, datos de la SUNAT

C. Objetivos de largo plazo

- Ampliar el volumen de ventas de frijol hasta en 1`050,071 Kg. a partir del quinto año.
- Incrementar el área de siembra hasta en un 20% después del quinto año

3.4.2. ESTRATEGIAS

- Estrategias de segmentación

La estrategia de segmentación en el caso de este Plan de exportación estará aplicada a los intermediarios y no al consumidor final, por lo que los criterios de sexo, edad, limitaciones físicas, religión, lengua, ingreso familiar, profesión, etc. no son importantes. Dado que no es aplicable a ese nivel.

El perfil del importador debe ser el siguiente:

- Que tengan experiencia comprando a exportadores peruanos.
- Que sus operaciones sean los poblados de mayor demanda de frijol.

- Que estén ubicados en los terminales mayoristas, de tal forma que su rango de clientes es más amplio y sus posibilidades de ventas sean mayores.
- Que entre su clientela existan supermercados, dado que estos demandan en forma constante.

3.4.3. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.

Esta estrategia definirá la forma en la que se concebirá al frijol peruano, especialmente al frijol de Huanipaca, como un frijol de alto nivel nutricional y de producción totalmente natural. A pesar de que no se desarrollará una marca para el producto será necesario que se agregue etiquetas que resalten esas características en los envases.

Debe distinguirse de este frijol que es un producto totalmente orgánico, debido a las características geográficas y el tipo de suelo que hacen propicio este tipo de cultivo la cual puede hacer la diferencia entre otros frijoles locales e importados. Para ello será necesario conseguir la calificación de Producto Orgánico. (Ver en anexo 03: Certificación de un producto orgánico)

Esta estrategia además contempla la necesidad de establecer una imagen frente al importador colombiano, puesto que en la zona existen otras empresas exportadoras de frijol a granel. Por tanto es objetivo principal mantener excelentes relaciones comerciales basadas en la confianza y cumplimiento de los compromisos adquiridos, de esta manera la relación que se cree entre importador y exportador dará validez a nuevos compromisos comerciales.

3.4.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Debido al corto ciclo productivo del fríjol en Colombia, su producción se clasifica como transitoria. Esto hace que las labores económicas sean dinámicas, con alta rotación. Tomando como referencia esta información la estrategia más segura es ser contra estacionarios en la oferta, debiendo tener un *Stock* reservado para esos periodos en los que escasea el frijol panamito, a diferencia de la sierra peruana los periodos de siembra y cosecha en Colombia están comprendidos durante todo el año, aunque se presentan algunas diferencias entre las distintas zonas productoras.

Cuadro N° 07: Periodos de producción de frijol en Colombia

Semestres	Periodos de producción	Cantidades
1er Semestre	Enero - marzo	Menor producción
2do Semestre	Julio – setiembre	Mayor producción
	Noviembre – diciembre	

Fuente: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL - COLOMBIA

En el segundo semestre del año la producción de frijol puede cubrir la demanda del mercado, sin embargo en el primer semestre esto no sucede, periodo oportuno para ofertar frijol al mercado colombiano.

3.4.5. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Para esta estrategia se necesitará el apoyo de instituciones y entidades relacionadas con la promoción de la exportación de productos peruanos tales como MINCETUR, PROMPERU, Cámaras de Comercio, entre otros. Es con la participación de ellos que se podrá estar presente en:

- Ferias internacionales de promoción de productos.
- Ruedas de negocios.
- Cursos de capacitación para exportaciones.
- Carteras de productores y exportadores.

Además se desarrollará una página web que será el enlace entre los productores y los compradores, que teniendo un permanente flujo de información del producto, permitirán el crecimiento y la expansión del producto comercializado.

3.4.6. ESTRATEGIA DE MEZCLA DE MARKETING

- Estrategia de producto

El Frijol Panamito deberá estar posicionado y reconocido como un producto alimenticio de calidad, por lo tanto esta estrategia también es un objetivo a largo plazo para la asociación. Para el correcto desarrollo de esta estrategia se deben considerar ciertos aspectos:

- En el caso de la producción, se debe tener especial cuidado de no exponer al frijol a ningún tipo de factor endógeno no natural, como pesticidas, fertilizantes químicos, entre otros. Para que de esta forma no pierda la calificación de Producto Orgánico.

- Se hará hincapié en la adecuada selección del frijol, así como en la calidad de almacenaje.
- En cuanto a los empaques³¹ y embalajes, estos estarán sujetos a las normas impuestas por el Gobierno Colombiano, tratando de mostrar en la base del empaque al frijol panamito como un producto salubre e inocuo.
- La ficha técnica del producto permitirá describir de forma clara las características del producto (Véase cuadro N° 04)

También se debe considerar la innovación futura del producto a través de la creación de nuevas presentaciones como: frijoles pre cocidos, cambios en los envases, y todo aquello que el mercado pueda demandar en torno al frijol.

- **Estrategia de precio**

Esta estrategia estará enfocada en ofertar a un precio igual o por debajo al precio del mercado, sin necesidad de que eso signifique pérdidas en los beneficios, para ello será necesario:

- Primero, evaluar el precio del frijol en el mercado colombiano (ver Anexo 06) donde se puede ver que existe una tendencia

³¹ “El empaque más utilizado para el producto fresco es el bulto de 50 kilos, mientras que el empaque del fréjol seco varía entre bultos de 45 y 65 kilos y empaques plásticos de 12.5 kilos (conformados por unidades de un kilo o una libra).” Proexport, www.proexport.gov.co

creciente al alza de su precio con variaciones porcentuales positivas del 3.68%.

- Una vez tomada como referencia los precios de mercado se tendrá que negociar con el importador teniendo como referencia el Precio Punto de Equilibrio de S/. 0.44³² por kilogramo (como el mínimo precio de venta) y el precio de mercado costo FOB S/. 0.67³³ por kilogramo (como el precio ideal de venta), precio que es inferior a S/. 2.34 (precio de comercialización en Colombia).
- Por ser una asociación que está exportando por primera vez y desea una rápida adopción del producto, esta debe ser comercializada a un precio razonablemente bajo, pero sin que esto afecte el beneficio general de los asociados.

- **Estrategia de canales de distribución**

La estrategia más adecuada en este contexto se da a través del importador quien se encargará de distribuir el producto para que sean asequibles al consumidor final (consumidor colombiano). Es así que el importador podrá negociar entre

³² Ver Anexo 07

³³ Ver Anexo 01

los INCOTERMS³⁴ que evalué como más adecuado para hacerse con el producto.

Por el tipo de geografía irregular que se presenta, tendrá que hacerse uso de Transporte Multimodal, que comprende el transporte terrestre (almacén local a puerto) y un transporte marítimo (puerto a puerto).

Cuadro N° 08/A: Transporte del producto

TRANSPORTE TERRESTRE		
		
HUANIPACA	→	MUELLE DEL CALLAO
<p>Recorrido: Huanipaca – Abancay – Ica – Lima – Callao. Distancia: 894.00 km. Tiempo estimado de transporte: 15 horas Costo FAS³⁵: S/. 3,322.50* Costo FOB³⁶: S/. 6,172.50*</p>		

FUENTE: Elaboración propia.

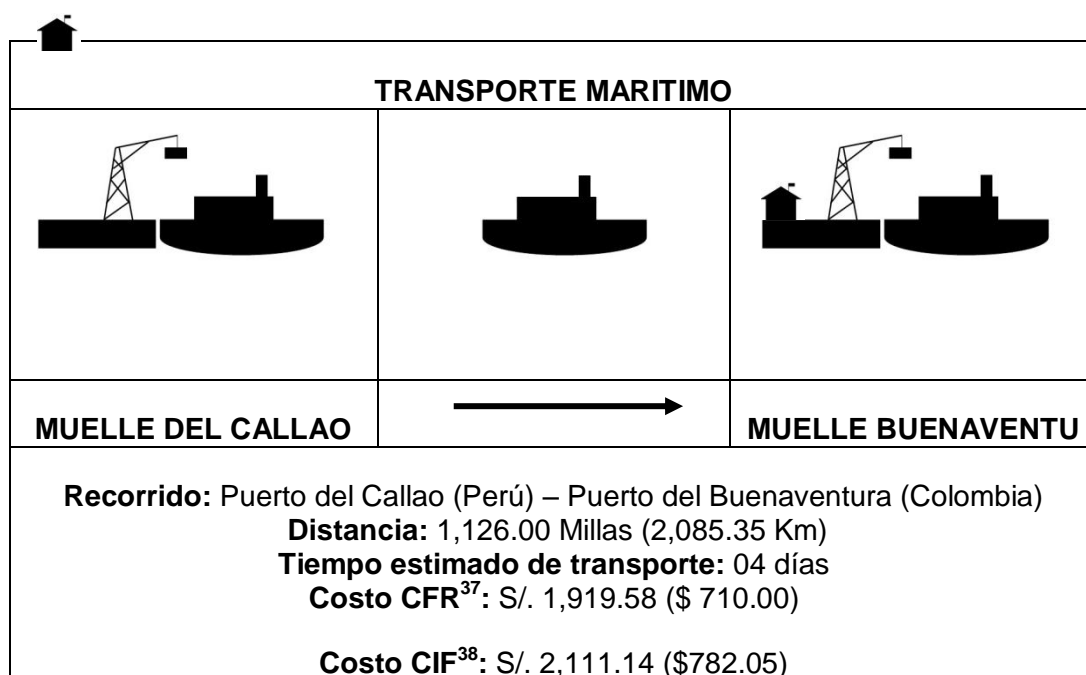
*Ver cuadro N° 16 (Gastos operativos y de comercialización)

³⁴ Los INCOTERMS: son un conjunto de reglas que establecen de forma clara y sencilla las obligaciones que en una compraventa internacional corresponden tanto al comprador como al vendedor en aspectos relacionados con el suministro de la mercancía, las licencias, autorizaciones y formalidades que se deben cumplir en una compraventa internacional.

³⁵ INCOTERM: **FAS** (Free along side ship / Franco al costado del buque). Significa que el vendedor cumple su obligación de entrega cuando la mercancía ha sido despachada en aduana para la exportación y colocada al costado del buque, sobre el muelle, en el puerto de embarque convenido en origen.

³⁶ INCOTERM: **FOB** (Free on board / Franco a bordo). Esta forma de cotización exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la exportación. La entrega se perfecciona cuando dicha mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

Cuadro N° 08/B: Transporte del producto



FUENTE: Elaboración propia.

La figura N° 08 muestra el proceso de distribución que sigue el producto, desde que se encuentra en los almacenes en Huanipaca, para luego pasar al dominio del importador quien tendrá la tarea de llevar el producto a Colombia y distribuirlo a comercios minoritas, pudiendo estos ser supermercados, Food Service, tiendas de barrio, entre otros.

³⁷ INCOTERM: **CFR** (Cost and freight /Costo y Flete). Cuando un exportador cotiza en este término, debe declarar la mercancía en aduana para la exportación, y cubrir los gastos y fletes necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido.

³⁸ INCOTERM: **CIF** (Cost, insurance and freight / Costo, seguro y flete) el vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo CFR, además, debe conseguir un seguro marítimo de cobertura de los riesgos de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte que estará a nombre del comprador.

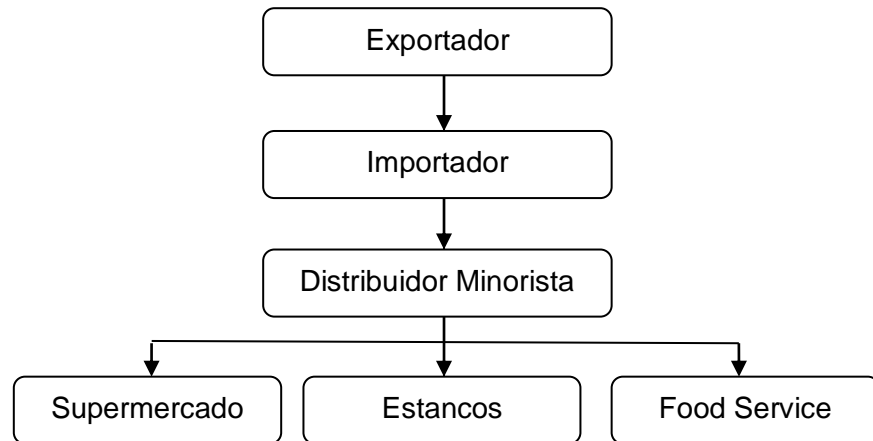


Figura N° 08: Canales de distribución

Fuente: Elaboración propia

- Estrategia de comunicaciones

Como se trabajará directamente con el importador la estrategia de comunicación deberá estar dirigida a este. Esta estrategia estará enfocada en resaltar no solamente los beneficios potenciales, sino los beneficios obtenidos a lo largo de la experiencia con el producto.

Es así que será necesario llegar al importador a través de:

- Internet: por ser un medio de comunicación económica y de fácil acceso se diseñará una página web, además será necesario del uso de las redes sociales y de otras

herramientas que permitan una inter relación con quienes quieran conocer y/o adquirir el producto.

- Alquilar espacios publicitarios en sitios o páginas web que estén relacionados a la comercialización de frijoles.
- Enviar anuncios o mensajes publicitarios vía correo electrónico: ya sea a los clientes que previamente nos hayan brindado su dirección de correo electrónico.
- Realizar llamadas telefónicas en donde se oferte el producto.
- Alquilar un puesto o stand en ferias colombianas en donde se promocionen productos similares.

- **Estrategia de promoción de ventas**

La estrategia más adecuada para la promoción de ventas será a través del envío de muestras,³⁹ para que los potenciales compradores puedan evaluar el producto directamente, sin la necesidad de que sea adquirida o se tengan que viajar para su evaluación.

³⁹ Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), las muestras son aquellos productos o manufacturas que al salir del país solo tienen por finalidad demostrar sus características. Las muestras no tienen carácter comercial y no pueden costar más de US\$2,000.

Por ser una actividad que se realiza constantemente existen múltiples empresas que facilitan este proceso como: DHL, TNT, Western Unión, además del servicio Exporta Fácil de Serpost creado exclusivamente para este caso.

3.5. PLAN DE OPERACIONES

3.5.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES

- Estandarizar el proceso de plantación con costos no mayores a los S/.1,437.00 por ha.
- La merma no excederá el 10% de la producción anual.
- Aumento de producción de hasta el 100% a partir del quinto año.
- Reducción del tiempo de entrega a partir del segundo año⁴⁰.

3.5.2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

- La producción se encuentra supeditada a variables endógenas que escapan al dominio de los productores, es así que será necesario que se elaboré un plan de contingencia, que contemple temas como almacenaje de resguardo, variación de precios en el proceso de producción y comercialización, líneas

⁴⁰ Debido al Know How adquirido durante el primer año se espera reducir los tiempos de empaque, embalaje y transporte.

de financiación alternas. Para que en los periodos críticos se pueda cumplir con los compromisos adquiridos.

- Implementación de la estrategia de diferenciación. La ventaja competitiva se logra al ofrecer un producto que es percibido por el consumidor como superior al promedio, en este caso resaltaremos la variable de que este es un frijol de producción totalmente orgánico y de calidad superior.
- Desarrollo de una estrategia de control, tanto preventivo como correctivo, de las características de los bienes o los servicios por producir. Dichas características deberán estar claramente definidas y deberá haber todo un sistema de estándares establecidos para controlarlas.
- Ejecución de la estrategia de tiempo de entrega, que hace uso de aprovisionarse de insumos o materia prima con periodos de espera cortos, para no asumir costos de almacenamientos altos o inventarios altos.

3.6. DISEÑO DE OPERACIONES

3.6.1. CAPACIDAD – TAMAÑO DE LA INVERSIÓN

Las inversiones del proyecto estarán dadas por:

- Alquiler de local (depósito)
- Equipos de Oficina
- Servicio de terceros

Cuadro N° 09: Tamaño de inversión

1. CAJA	2. INVERSIÓN INTANGIBLE	3. INVERSIÓN FIJA TANGIBLE
Compra de materiales directos	Licencia de funcionamiento	Terreno
Mano de obra	Licencia de sanidad	Edificaciones
Sueldos administrativos	Certificados especiales	Equipamiento
Costos de producción	Constitución	Herramientas
Compra de otros insumos	Capacitación de personal	Vehículo
Servicios de terceros	Certificación orgánico	
Material de oficina		
Material varios		
Servicios públicos		

Fuente: Elaboración propia

3.7. DISEÑO DE PROCESOS

3.7.1. DIAGRAMA DE FLUJO

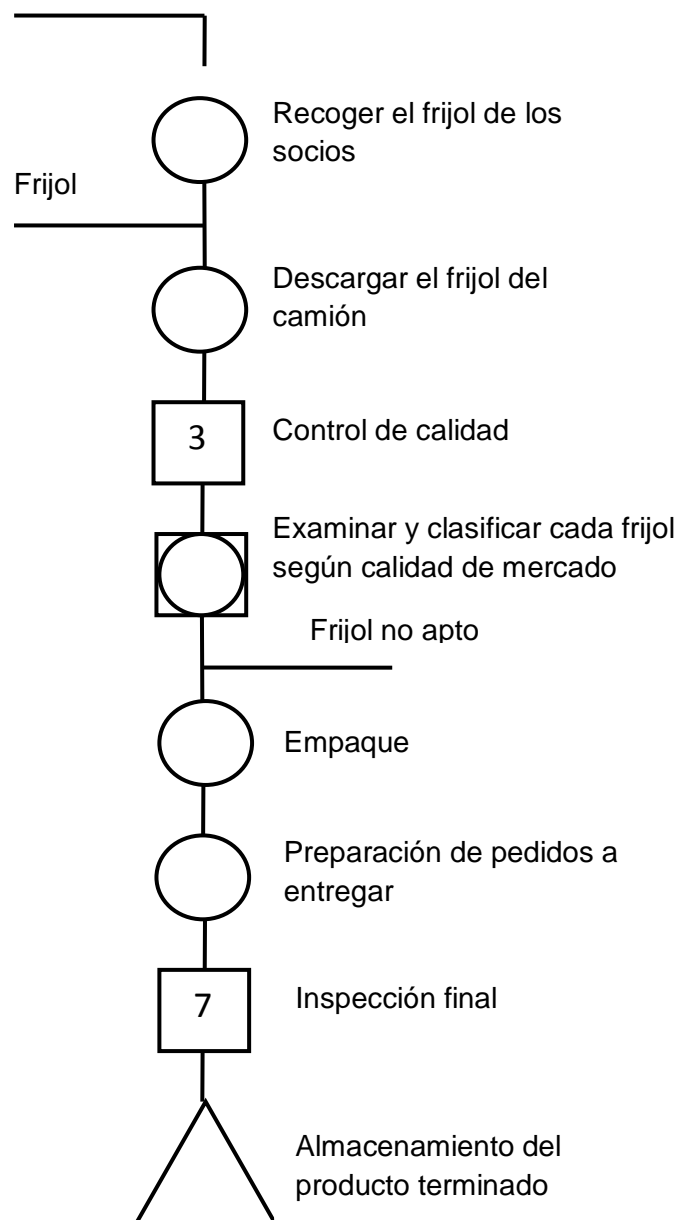


Figura N° 09: Diagrama de flujo del producto

Fuente: Elaboración propia

3.7.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

- **Paso 1.** Una vez cosechado se debe recoger el frijol en un vehículo de los almacenes personales de los socios.
- **Paso 2.** Una vez recogido el producto de los socios este debe ser descargada del camión en el almacén.
- **Paso 3.** Se debe preparar para el control de calidad.
- **Paso 4.** Se examinará y clasificará el frijol, descartando aquellos que no cumplan con los requerimientos del mercado.
- **Paso 5.** El frijol inocuo debe ser envasado.
- **Paso 6.** Una vez que se haya acordado la compra por una cantidad, esta cantidad debe ser separada para esta compra.
- **Paso 7.** Una inspección final asegurará que el producto se encuentra con todas las condiciones de calidad que la Asociación quiere mostrar en su producto antes de la exportación.
- **Paso 8.** Se almacenará el producto en espera de su transporte hacia puerto.

3.7.3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

- Inventarios de Operación

Para su adecuada evaluación el Inventario de Operación se ha dividido en cuatro periodos, que ayudaran a evaluar el estado de las herramientas, maquinarias, almacén, oficinas, entre otros.

Cuadro N° 10: Inventarios de operación

1er periodo	2do periodo	3er periodo	4to periodo
Enero – Abril	Mayo – Junio	Julio – Setiembre	Octubre- Diciembre
Durante el 1er cuatrimestre será necesario el inventario para verificar las necesidades de los asociados durante el cultivo de frijol.	Inventario de operación obligatorio	Inventario de operación obligatorio	Inventario de operación obligatorio

Fuente: Elaboración propia

- Inventarios de seguridad

Debe hacerse de forma inopinada, donde el personal desconozca la fecha, las razones, ni las áreas a las cuales se quieren hacer incidencia. Con el fin de que el personal controle y mantenga su área en condiciones apropiadas.

3.7.4. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD

- Certificaciones y requisitos

El cumplimiento de los requisitos sanitarios específicos deberá constar en el Certificado Fitosanitario y en la Declaración Adicional que es emitido por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) en Perú.

Considerando que la importación a Colombia de fréjol del género *Phaseolus*, tiene riesgo de introducción de algunos insectos plagas y microorganismos patógenos; por lo que es necesario regular la introducción de materiales de los géneros antes citados para evitar el ingreso al país de problemas fitosanitarios que afectan los cultivos de fréjol en Colombia.

Corresponde al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), proteger la sanidad agropecuaria del país previniendo la introducción de insectos plagas y microorganismos patógenos que afectan a los vegetales.

El fréjol debe llegar limpio, sin semillas de otra clase contenidos en envases y embalajes nuevos⁴¹.

- **Control de calidad**

El control de calidad es parte de la Estrategia de Operaciones, siendo fundamental para el control, seguimiento y conformidad del producto.

La trazabilidad, definida como procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de herramientas determinadas, permite detectar donde ocurren las desviaciones o errores detectados con el producto en cualquier parte del proceso productivo. Esta metodología permitirá detener el producto no conforme y bloquear su envío.

⁴¹ Promoción de turismo, inversión y exportación de Colombia (2005). *Normativa sobre alimentos y estándares*: recuperado el 12 de marzo de 2012 de www.proexport.gov.co

3.8. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

3.8.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Se debe implantar una Cultura Organizacional Fuerte, donde primen los **Valores Organizacionales**, honestidad, respeto y eficiencia, valores que fueron implantados con la necesidad de alcanzar nuestra visión organizacional, de tal forma que el personal que se encuentre bajo las ordenes de la asociación tenga una guía del como conducirse en su quehacer laboral.

3.8.2. OBJETIVOS

- **Objetivo principal de la Asociación de Productores:**
 - Mejorar las condiciones de vida de todos sus asociados y afiliados.

- **Objetivos específicos:**
 - Fomentar la siembra y el cultivo responsable del frijol en un corto plazo.
 - Identificar, documentar y relacionar, los procesos de producción, administración y comercialización que

llevan a la asociación a alcanzar sus metas en el transcurso de su consolidación como organización.

3.8.3. NATURALEZA Y CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Las Asociaciones están contempladas en el Título II del Código Civil, Decreto Legislativo 295 y se rigen por las normas básicas en él establecidas y en sus modificaciones posteriores, debiendo contar con un Estatuto en el cual quedan definidos sus objetivos. Se forman libremente por decisión de los interesados con igualdad de derechos y obligaciones para todos y 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. Así mismo pueden contar con una Gerencia bajo las órdenes de la Junta Directiva.

Requisitos para la constitución de una Asociación de Productores

- Inscripción de socios
- Nombrar la Junta Directiva
- Reglamentar los Estatutos

- Inscripción en Registros Públicos
- Inscripción en la SUNAT
- Inscripción en APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)
- Inscripción en el MEF (Entidad Perceptora de Donaciones)
- Costo inicial aproximado S/. 2,816⁴²

3.8.4. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Será necesario una organización del tipo lineo-funcional por:

- La facilidad en la toma de decisiones.
- No tener conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Contemplar alta eficiencia del personal, por la división de trabajo que debe ser planeada y no incidental

Los tramos de control serán del tipo vertical. Las unidades organizativas serán:

- Unidades de Línea: Áreas de Producción y Área Comercial.
- Unidades de Apoyo: Administración y Finanzas.
- Unidad de Asesoría: Servicio Legal.

⁴² Agriconsult Perú S.A.C. (2011) *como constituir una empresa agraria*: recuperado el 25 de marzo del 2012 de www.agriconsult-peru.pe

3.8.5. ÓRGANOS DE LA ASOCIACIÓN

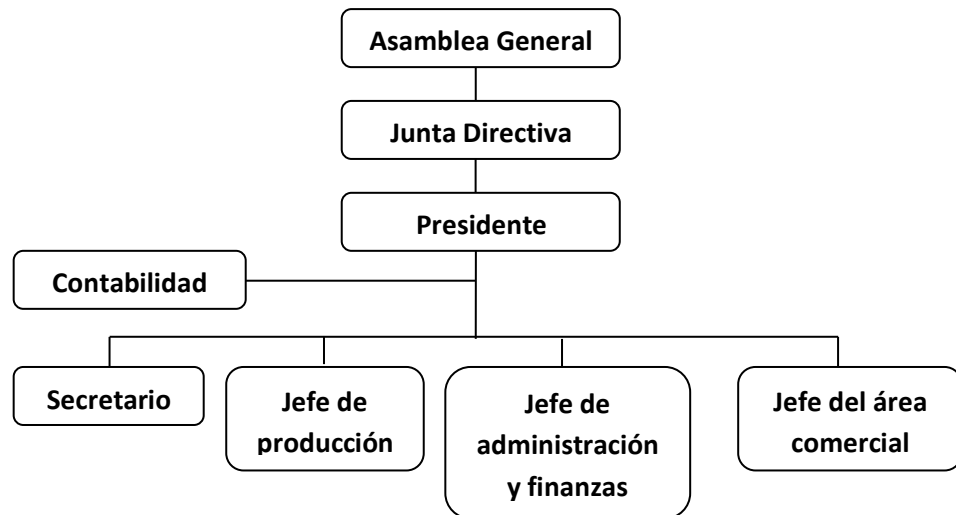


Figura N° 10: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

*Ver **ANEXO 04** para ver la descripción de funciones

*Ver **CUADRO N° 16** para ver planilla de sueldos y salarios

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS FINANCIERO

Para el presente capítulo se debe tener algunos puntos en consideración:

- En una reunión de productores realizada en la Capital Distrital de Huanipaca en diciembre del 2011, el 40% de los productores de frijol afirmo su deseo de formar una asociación con la finalidad de exportar su producto, es por ello que sólo se trabajará con el 40% de la producción total, tomando como referencia para ello que la repartición de los terrenos en tamaño es similar por ser en su mayoría Comunidades Campesinas.

- La producción de Frijol Panamito varía de año en año, debido básicamente a factores externos, es así que se tomará como referente el promedio de las hectáreas productivas de los

últimos 6 años (2006-2011) que sería 211 Has. y como sólo se trabajará con el 40% de estas, se tiene 84 Has.

- La capital de distrito se encuentra a 2,800 m.s.n.m. altura que proporciona la temperatura adecuada (>20°C) para el almacenaje de forma natural y el nivel de humedad necesario (>14%), por ende no se necesita de maquinarias ni equipos para su temperatura en almacén, así también se debe tener en consideración que la capital de distrito se encuentra en el centro del distrito y es necesario su paso obligatorio para salir a carretera. Es por estos motivos que la compra de terreno y su construcción como almacén y oficinas se realizará en la capital de distrito de Huanipaca (Huanipaca).

- Actualmente en el Distrito se están trabajando varios proyectos de irrigación como Proyecto MASAL, Proyecto Pachachaca, Cidesur Atipaq, Proyecto Leguminosas INIEA, entre otros, que son de carácter privado y público. Estos proyectos tienen como finalidad dejar la dependencia a las lluvias para el cultivo y proponen más de una siembra al año, de esta manera se incrementaría la producción del frijol hasta

dos cosechas al año. Se estima que la totalidad de tierras productivas estarán con un sistema de irrigación para el 2015.

4.1.1. INVERSIÓN

Cuadro N° 11: Inversión de Bienes Tangibles

Activo tangible	Monto	Unidades	Depreciación	Amortización anual
Terreno				
Para construcción	4,000.00	400 m2		
Edificaciones				
Almacén	18,000.00	1 almacén	5%	900.00
Oficinas	10,000.00	3 oficinas	5%	500.00
Herramientas				
Carretillas	930.00	3 unid.	10%	93.00
Lampas	560.00	10 unid.	10%	56.00
Vehículo ⁴³	78,300.00	1 unid.	20%	15660.00
TOTAL	S/. 111,790.00			S/. 17,209.00

Fuente: Elaboración propia

⁴³ El vehículo sería un volquete HYUNDAI modelo TORTON, con capacidad para 20 Tn. con un valor de \$29,000, tipo de cambio S/2.70.

Cuadro N° 12: Inversión de Bienes Intangibles

Activo intangible	Monto
Capacitación de personal	4,500.00
Pasantías	7,400.00
Certificación de tierras⁴⁴	67,864.00
Constitución y formalización	2,816.00
Búsqueda y Reserva del Nombre de la Empresa	26.00
Tramites Notaria	90.00
Inscribir Minuta en Registros Públicos	90.00
Comprobantes Pago	40.00
Legalización de Libros Contables	50.00
Registro FDA	1,560.00
Habilitación sanitaria (DIGESA)	180.00
Certificación Defensa Civil	40.00
Licencia de Funcionamiento	200.00
Registro Marca (INDECOPI)	540.00
TOTAL	S/. 82,580.00

Fuente: Elaboración propia

⁴⁴ Para la Certificación de Producto Orgánico se tomó como referencia los costos de la certificadora Eco-LOGICA, para un grupo no mayor de 100 personas.

4.1.2. CAPITAL DE TRABAJO

Cuadro N° 13: Siembra de plántones

Rubro	Unidad medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Preparación de terreno				378.00
Limpieza de terreno	Ha	1	15.00	15.00
Preparación para la siembra	Jornales	12	29.00	348.00
Control de personal	Nc	1	15.00	15.00
Plantación				667.00
Siembra	Jornales	10	29.00	290.00
Deshierbe	Jornales	8	29.00	232.00
Preparación de alimentos	Porción	13	10.00	130.00
Control de personal	Nc	1	15.00	15.00
Cosecha				392.00
Cosecha de la planta	Jornales	8	29.00	232.00
Transporte a almacén personal	Acemitas	20	8.00	160.00
COSTO POR Ha.				S/. 1,437.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14: Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Costo/Ha	Total
Plantación de plántones	1,437.00	121,282.80
Sistema de riego	20.00	1,688.00
Protección de la plantación	40.00	3,376.00
TOTAL		S/. 126,346.80

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. COSTOS

Cuadro N° 15: Costo de Producción

RUBRO	Cantidad	Costo unitario	Costo Mensual	Total en los 4 primeros años	total a partir del 5to año
Responsable de Almacén	1	1,500.00	1,500.00	6,000.00	12000
Asistentes	3	1,000.00	3,000.00	12,000.00	24000
Movilidad	Visita	50.00	400.00	1,600.00	3200
Herramientas	varios	720.00		2,880.00	2,880.00
Maquina selladora	2	670.00		1,340.00	1,340.00
Bolsas de polipropileno	14,584	7.00		102,090.24	204,180.48
SUBTOTAL		1,397.00	4,900.00		
TOTAL				125,910.24	247,600.48

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 16: Gastos (planilla de sueldos y salarios)

FUNCION/CARGO	Unidad medida	Cantidad	Precio unitario	ONP (13%)⁴⁵	EsSalud (9%)	Importe total mes
Presidente	Dieta/mes	4	600.00			2,400.00
Gerente	Salario/mes	1	2,800.00	364	252.00	2,688.00
Jefe de producción	Salario/mes	1	1,700.00	221	153.00	1,632.00
Jefe de comercialización	Salario/mes	1	2,000.00	260	180.00	1,920.00
Jefe de administración y finanzas	Salario/mes	1	2,000.00	260	180.00	1,920.00
Contador	Salario/mes	1	1,500.00	195	135.00	1,440.00
Secretaria	Salario/mes	1	1,000.00	130	90.00	960.00
TOTAL						S/. 12,960.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 17: Gastos Administrativos

RUBRO/CONCEPTO	Unidad medida	Cantidad	Precio unitario	Importe total mes
Energía eléctrica	Kwh	230	S/. 0.50	S/. 115.00
Servicio Agua potable	M3	180	S/. 1.00	S/. 180.00
Teléfono	minutos/llamadas			S/. 150.00
Internet	86epar plana			S/. 120.00
Suministro de oficina				S/. 350.00
TOTAL				S/. 915.00

Fuente: Elaboración propia

⁴⁵ Los aportes a la Seguridad Social (EsSalud y ONP) se calcularán en base a la RMV (Art. 10° del D.S.015-2003-TR)

Cuadro N° 18: Gastos Operativos y de Exportación

RUBRO	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Importe total anual – 4 primeros años	importe total anual – a partir del 5to año
Gastos operativos				24,005.00	48,010.00
Combustible	Galón	285	13.00	3,705.00	7,410.00
Alquiler de vehículo	Vehículo/día	80	100.00	8,000.00	16,000.00
Actividades de promoción				4,500.00	9,000.00
Material de difusión				2,000.00	4,000.00
Otros gastos operativos				5,800.00	11,600.00
Gastos de exportación (por contenedor)				22,277.00	44,554.00
Transporte container	Lima – Abancay	2	3,500.00	7,000.00	14,000.00
transporte (costo x TM)	Huanipaca – Abancay – Callao	16	34.00	7,000.00	14,000.00
Paleta (PARIHUELA) y andamiaje		2	168.00	336.00	672.00
Estiba		2	100.00	200.00	400.00
Certificado de origen		2	49.14	98.28	196.56
Certificado de exportación fitosanitaria		2	87.36	174.72	349.44
Gastos Agencia de Aduana	Contenedor 20'	2	250.00	500.00	1,000.00
Uso del muelle	Contenedor 20'	2	261.00	522.00	1,044.00
Manipuleo	Contenedor 20'	2	600.00	1,200.00	2,400.00
Almacenamiento	Contenedor 20'	2	23.00	46.00	92.00
Seguro y Flete	Contenedor 20'	2	2,600.00	5,200.00	10,400.00
TOTAL				S/. 46,282.00	S/. 92,564.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Siendo una asociación nueva conformada por agricultores locales que no cuentan con todos los fondos necesarios para invertir en este proyecto conjunto, será necesario trabajar con AgroBanco y su Crédito Solidario para Comunidades Campesinas (CSCC)⁴⁶.

El monto que se necesita para que la asociación empiece con sus actividades es de S/. 166,236.80, proveniente de Capital de trabajo, Inversión en Bienes Tangibles e Intangibles. Los socios deben aportar el 40% del total, mientras que el 60% necesitaría ser financiado. Se tomará la Tasa de Interés Efectiva Anual que es 20% en moneda nacional correspondiente a la CSCC.

⁴⁶ CSCC es un producto que consiste en otorgar créditos a comuneros organizados en asociaciones que no pueden otorgar como garantía los predios que poseen. Esta modalidad de crédito considera que los comuneros se comprometan de manera solidaria con el pago de la deuda. El crédito solidario, le ofrece financiar hasta el 60% del costo total de la campaña, que debe ser cancelada cuando sea comercializada la producción.

Cuadro N° 19: Estructura de Financiamiento

Fuentes de financiamiento	Estructura de Financiamiento (%)	Estructura de Financiamiento (nuevos soles)
Aporte propio	0.40	S/. 128,286.72
Aporte AgroBanco	0.60	S/. 192,430.08
TOTAL	1.00	S/. 320,716.80

Fuente: Elaboración propia

- **Fórmula para obtener la cuota fija:**

$$D = \frac{(1+i)^n i}{(1+i)^n - 1} \times P$$

$$D = \frac{(1+0.2)^{10} 0.2}{(1+0.2)^{10} - 1} \times 320,716.80$$

$$D = 43,347.76$$

Cuadro N° 20: Estructura de Financiamiento

N° cuotas	Deuda A	Interés 20%*B	Amortización C*D-B	Servicio D	Saldo de deuda E*A-C
1	192,430.08	38,486.02	4,861.74	43,347.76	187,568.34
2	187,568.34	37,513.67	5,834.09	43,347.76	181,734.25
3	181,734.25	36,346.85	7,000.90	43,347.76	174,733.35
4	174,733.35	34,946.67	8,401.09	43,347.76	166,332.26
5	166,332.26	33,266.45	10,081.30	43,347.76	156,250.96
6	156,250.96	31,250.19	12,097.56	43,347.76	144,153.40
7	144,153.40	28,830.68	14,517.08	43,347.76	129,636.32
8	129,636.32	25,927.26	17,420.49	43,347.76	112,215.83
9	112,215.83	22,443.17	20,904.59	43,347.76	91,311.24
10	91,311.24	18,262.25	25,085.51	43,347.76	66,225.74
11	66,225.74	13,245.15	30,102.61	43,347.76	36,123.13
12	36,123.13	7,224.63	36,123.13	43,347.76	0.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. NIVELES DE RENDIMIENTO

Según el calendario de siembras local este se inicia en los meses de enero y febrero, dependiendo de las condiciones geográficas (temperatura y lluvias) y tiene como mes obligatorio de cosecha el mes de abril, debido a que la variación extrema de temperatura

pone en riesgo al frijol en planta y el exceso de tiempo la hace susceptible a plagas y enfermedades. Es a razón de ello que sólo se tiene un rendimiento anual en el mes de abril

Cuadro N° 21: Rendimientos Kg./Ha./meses

RENDIMIENTOS Kg./Ha./mensual	Kg. cosechado por Ha.	N° de Hectáreas	Total de Prod. Kg. en 84 Ha. Año	Merma (10%)	Producción apta para la venta
Meses		84	0.00	0.00	0.00
Enero		84	0.00	0.00	0.00
Febrero		84	0.00	0.00	0.00
Marzo		84	0.00	0.00	0.00
Abril	8,640.00 ⁴⁷	84	729,216.00	72,921.60	656,294.40
mayo		84	0.00	0.00	0.00
junio		84	0.00	0.00	0.00
Julio		84	0.00	0.00	0.00
agosto		84	0.00	0.00	0.00
septiembre		84	0.00	0.00	0.00
octubre		84	0.00	0.00	0.00
noviembre		84	0.00	0.00	0.00
diciembre		84	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia

⁴⁷ Según La Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos del Ministerio de Agricultura de Apurímac, una hectárea cultivada de frijol en condiciones favorables puede dar poco más de 8,640.00 kilogramos de frijol.

Cuadro N° 22: Rendimientos Kg./Ha./años

Años	Kg. cosechado por Ha.	N de Cosechas	Kg./Ha./año	N de Hectáreas	Total de Prod. Kg. en 84 Ha. Año	Merma	Producción apta para la venta
1	8,640	1	8,640	84	729,216	72,922	656,294
2	8,640	1	8,640	84	729,216	72,922	656,294
3	8,640	1	8,640	84	729,216	72,922	656,294
4	8,640	1	8,640	84	729,216	72,922	656,294
5	8,640	2	17,280	84	1`458,432	145,843	1`312,589
6	8,640	2	17,280	84	1`458,432	145,843	1`312,589
7	8,640	2	17,280	84	1`458,432	145,843	1`312,589
8	8,640	2	17,280	84	1`458,432	145,843	1`312,589
9	8,640	2	17,280	84	1`458,432	145,843	1`312,589
10	8,640	2	17,280	84	1`458,432	145,843	1`312,589

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 23: Programa de Ventas Kg. /años

Años	Precio x kg.	Producción anual en Kg.	Importe por ventas anuales
1	0.53	656,294.40	347,836.03
2	0.55	656,294.40	360,961.92
3	0.58	656,294.40	380,650.75
4	0.60	656,294.40	393,776.64
5	0.62	1,312,588.80	813,805.06
6	0.64	1,312,588.80	840,056.83
7	0.67	1,312,588.80	879,434.50
8	0.70	1,312,588.80	918,812.16
9	0.72	1,312,588.80	945,063.94
10	0.75	1,312,588.80	984,441.60

Fuente: Elaboración propia

III. Inversión	-320,716.80	-22,621.33	-22,621.33	-22,621.33	-22,621.33	-22,621.33	-22,621.33	-22,621.33	-22,621.33	-22,621.33	-22,621.33
Inversión fija tangible	111,790.00										
Inversión fija intangible	82,580.00	22,621.33	22,621.33	22,621.33	22,621.33	22,621.33	22,621.33	22,621.33	22,621.33	22,621.33	22,621.33
Capital de trabajo	126,346.80										
IV. Resultado Económico o Flujo de Caja Económico	-320,716.80	161,768.79	174,894.68	194,583.51	207,709.40	459,765.58	486,017.35	525,395.02	564,772.68	591,024.46	630,402.12
Financiamiento		86,695.51	86,695.51	86,695.51	86,695.51	86,695.51	86,695.51	86,695.51	86,695.51	86,695.51	159,744.51
Cuota o servicio		43,347.76	43,347.76	43,347.76	43,347.76	43,347.76	43,347.76	43,347.76	43,347.76	43,347.76	43,347.76
Amortización		4,861.74	5,834.09	7,000.90	8,401.09	10,081.30	12,097.56	14,517.08	17,420.49	20,904.59	25,085.51
Interes		38,486.02	37,513.67	36,346.85	34,946.67	33,266.45	31,250.19	28,830.68	25,927.26	22,443.17	91,311.24
V. Resultado Financiero o Flujo de Caja	-320,716.80	75,073.28	88,199.17	107,888.00	121,013.89	373,070.07	399,321.84	438,699.51	478,077.17	504,328.95	470,657.61

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DEL PROYECTO

- **Relación Beneficio Costo**

La relación Beneficio/costo está representada por la relación Ingresos y Egresos:

$$B/C = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$
$$B/C = \frac{6,864,839.42}{2,547,789.04}$$
$$B/C = 2.69$$

El proyecto obtiene un retorno de S/. 2.69 por cada Nuevo Sol invertido. Esto significa un neto de S/. 1.69.

- **Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable**

La TMAR refleja las expectativas de rendimiento de forma congruente y referenciada las condiciones vigentes en el mercado durante el proceso de evaluación.

$$TMAR = i + f + if$$

Dónde:

i = premio al riesgo

f = inflación

Entonces:

$$TMAR = 12\% + 4.12\% + (12\% \times 4.12\%) = \mathbf{16.61\%}$$

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento (TMAR, para este proyecto 16.61%), el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido.

Para este proyecto el resultado fue **TIR=47.22%**. Al compararla con la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas que es del 16.61%, podemos decir que el proyecto es una excelente alternativa pues está por encima de esta.

- **Valor Actual Neto VAN**

El valor presente neto permite determinar el valor a hoy de los flujos de caja obtenidos en la evaluación del proyecto. Es muy importante, pues en caso de que este indicador sea negativo indicará una pérdida de valor para la asociación.

El proyecto de formación de una Asociación De Productores con el fin de exportar frijol en su Etapa Inicial presenta un **VAN=S/. 1`284,681.74**, por lo cual se considera que es rentable.

4.2. PLANES DE CONTINGENCIA

4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES FUENTES DE RIESGO

- a. Bajos rendimientos de producción por factores climáticos.
- b. Precio Internacional
- c. Riesgo de pérdida del *Know How*.

4.2.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Cuadro N° 25: Caída de producción en campo

Indicadores	Proyecto	5%	10%	15%
TIR	47.22%	42.35%	37.38%	32.26%
VAN	S/. 1`284,681.74	S/.1`829,792.92	S/.1`829,792.92	S/. 713,295.98

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 26: Caída de precios

Indicadores	Proyecto	5%	10%	15%
TIR	47.22%	42.35%	37.38%	32.26%
VAN	S/. 1`284,681.74	S/. 1`094,219.82	S/. 903,757.90	S/. 713,295.98

Fuente: Elaboración propia

En ambos casos la variación porcentual tanto como de la caída de producción como el de precios no afecta la rentabilidad, ni viabilidad del proyecto.

4.2.3. PLAN DE CONTINGENCIA

- a. Como la producción de frijol depende directamente de factores externos, se tiene que analizar de forma anticipada todos aquellos factores que pudiesen alterar la producción en cada temporada, de este análisis se podrá crear propuestas reales para los compradores, con precios y volúmenes adecuados producto de la realidad analizada.
- b. Uno de los riesgos internos que se podrían encontrar dentro de la organización es la pérdida del Know How, para ello se debe transmitir las técnicas y conocimientos entre todos aquellos que participan del proceso de exportación.

CONCLUSIONES

- **CONCLUSIÓN GENERAL:**

A través de la presente se ha demostrado la viabilidad de diseñar un Plan de Negocios de Exportación que permite realizar exitosamente la exportación del Frijol Panamito al mercado de Colombia a través de una Asociación de Productores en Huanipaca.

- **CONCLUSIONES ESPECÍFICAS:**

ESPECÍFICA 01:

El 86% de las exportaciones peruanas de frijol se realizan al mercado de Colombia, país que tiene una media de consumo per cápita de 11% con una población de 45.5 millones de personas. De esta manera se concluye que Colombia es el mercado más atractivo para exportar frijol.

La producción de Frijol Panamito estimada para los próximos 4 años sería de 656,294 Kg por año y de 1`312,589 kg a partir del 5to año, cantidades que están por encima de la media de exportaciones de frijol de este tipo. Con este volumen de

producción se podría cumplir con los diferentes compromisos sin mayores problemas.

ESPECÍFICA 02:

Para el inicio de actividades, la Asociación deberá hacer un aporte de S/. 128,286.72, mientras que será necesario que se obtenga un financiamiento de S/. 192,430.08 proveniente de AgroBanco por las características particulares de la Asociación, para así completar el monto de S/. 320,716.80 que es el total de la inversión necesario que requiere este proyecto.

El análisis financiero proyectado se muestra atractivo al tener un TIR del 47.22% y un VAN de S/. 1`284,681.74, con un Costo/Beneficio de S/. 2.69, de esta manera se puede demostrar la factibilidad financiera.

En condiciones donde haya variaciones entre el -5%, -10% y -15%, respecto al volumen de producción por año y la caída de precios, se puede concluir que sigue siendo rentable la producción y exportación de este producto.

ESPECÍFICA 03:

Se ha elaborado un conjunto de procedimientos para la comercialización del producto, que permite realizar esta acción de forma que interactúan todos los elementos participantes de manera ordenada con el fin de alcanzar las metas planificadas.

RECOMENDACIONES

- **RECOMENDACIÓN GENERAL**

Es de necesidad que se hagan otros estudios que apunten a ampliar el mercado y diversificar la presentación del producto, para que factores endógenos no previstos incidan en la comercialización de este.

- **RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS**

ESPECÍFICA 01:

El intermediario constituye al cliente potencial al cual se dirige este plan, pero en un futuro debería evaluarse la posibilidad de habilitar nuevas cadenas de comercialización que estén abocados directamente al consumidor final.

ESPECÍFICA 02:

Es imperioso que en el futuro la Asociación adscriba a nuevos socios con la finalidad de que estos puedan aportar en mayor cantidad de producción, para así poder asegurar el stock del producto en aquellas temporadas con mayor demanda.

Es necesario que para su éxito, la Asociación se fortalezca como una institución que, teniendo una visión conjunta, dirija su accionar a consolidarse en el mercado.

ESPECÍFICA 03:

Si bien en la actualidad se vienen trabajando múltiples proyectos para mejorar la calidad del frijol y aumentar el volumen de producción por parte de entidades estatales y privadas, esta debería ser asumida por la Asociación como un punto prioritario y de carácter conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGROBANCO (2012). *Tasas y procedimientos de créditos*. Recuperado el 15 de noviembre 2012 de <http://www.agrobanco.com.pe>

Arístedes, H., (2008). *¿Cómo hacer una tesis en Ciencias Empresariales*. Universidad San Martín de Porres Perú. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

Cateora, P., (1999). *Marketing internacional*. McGraw-Hill, [s.n.]

Comisión Veracruzana de Comercio Agrario. (2008). *Monografía del frijol*. México: Gobierno de México.

Daniels, J., Rerebaught, L., (2005) *International business, environments and operations*.

De Grammont, H.C., Gómez, M.A., González, H., Schuwentesi, R., (1999). *Agricultura de Exportación en Tiempos de Globalización. El Caso de las Hortalizas Frutas y Flores*. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL (CIESTAAM)/UACH S.A.. [s.n.]

FAO (2012). *Consumo regional del frijol*. <http://faostat.fao.org/faostat>

Federeacion Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas Colombia (2012). *Información referente al frijol, cultivo, producción nacional, consumo, comercialización, precio en el mercado, noticias referentes*. Recuperado el 30 de enero del 2013 de <http://www.fenalce.org>.

Hernández, F., Baptista, (2003). *Metodología de la Investigación Científica*. (3a. ed.). México: McGraw-Hill.

INDECOPI. (2012) *cereales, leguminosas*. Norma técnica peruana.

Johnson, G., Scholes, K., (2002). *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*. (6a. ed.). Prentice Hall.

MARKETING INTERNACIONAL 10ª Ed. Cateora, Gram. Editorial McGraw-Hill

Lazo, H., (2005). *Pasos Fundamentales para Exportar*. Perú: Centro de Promoción de la Pequeña y Micro-empresa.

Ministerio de Agricultura Del Perú. (2012). *Estadísticas de Producción y superficies cosechadas*. Recuperado el xx de marzo de 2013 de <http://www.portalagrario.gob.pe>

Ministerio de Agricultura Región Apurímac. (2012). *Producción estacionaria regional*. Perú: Oficina de estudios económicos y estadísticos – (a). [s.n.]

Ministerio de Agricultura Región Apurímac (2012) *Producción departamental y regional*. Perú: Oficina de estudios económicos y estadísticos – (b). [s.n.]

Paloma, O., (2006). *Las PyMES y el Comercio Exterior: ¿Por qué es necesario un plan de exportación?*. Argentina: Coordinadora del CEDEX, Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo.

PLANEX (2003). *Plan de Negocios para Proyectos de Exportación*. (3ª Ed.). México: Bancomext.

Rehber, E., Turnhan, S., (2002). *Porspects and challengesfor developing countries in trade and production of organic food and fibers*. Turkey: Faculty of agriculture, department of agricultural economics.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (2012). *Normativas Fito sanitarias y certificados*. Recuperado el xx de marzo de 2013 de <http://www.senasa.gob.pe>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2012).
Información *referente al frijol en los mercados extranjeros*.
Recuperado el xx de noviembre de 2012 de
<http://www.siicex.gob.pe>

Súper Intendencia de Administración Tributaria (2012). *Estadísticas de exportaciones*. Recuperado el xx de mayo de 2013 de
<http://www.aduanet.gob.pe>

Trade Statistics for International Business Development (2013).
Estadística referente al comercio del frijol en el mundo.
Recuperado el xx de mayo de 2013 de <http://www.trademap.org>.

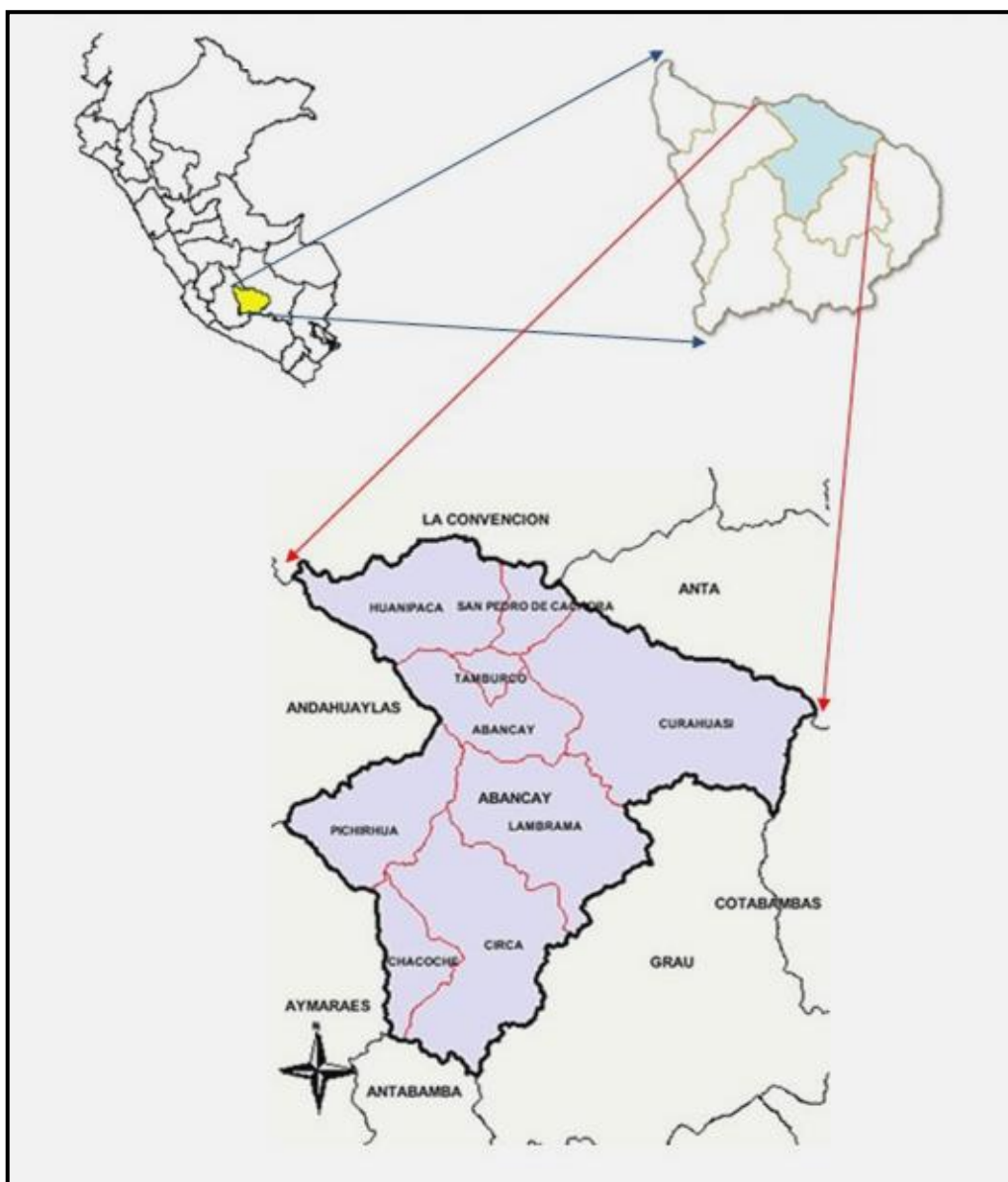
ANEXOS

**ANEXO 01: Países a los cuales exporta el Perú la posición
arancelaria, 7.13.33.99.00**

	VALOR FOB (DOLARES) – Subpartida Nacional : 0713.33.99.00 --				
	-- Los demás				
PAIS DESTINO	2011	2010	2009	2008	2007
CO – COLOMBIA	9'023,611.66	2'336,659.55	1'689,689.55	1'678,675.00	1'191,199.00
TR – TURKEY	127,702.68	1'023,158.69	273,843.07		
PT – PORTUGAL	61,834.00	143,491.78	23,990.00		
ES – SPAIN	50,200.97	50,060.50	16,697.50	66,116.50	33,605.23
EC – ECUADOR	49,674.60	92,970.00	34,445.72	80,500.00	
US – UNITED STATES	34,575.73	52,654.66	69,642.65	221,319.84	49,495.39
CL – CHILE	16,112.00	1,098.17	4,694.60	31,706.12	10,894.50
IT – ITALY	4,894.03	2,133.71	27,896.61	291.45	60,795.56
MT – MALTA	2,545.40				
CH – SWITZERLAND	100				
AR – ARGENTINA	60.16				
CA – CANADA	36.96	29,564.64	9,314.63	87.5	
FR – FRANCE	22.6	16.61			1.5
LOS DEMAS	0.00	175,545.08	22,946.81	137,092.12	222,739.49
TOTAL – TOTAL	9'371,370.79	3'907,353.39	2'173,161.14	2'215,788.53	1'568,730.67

Fuente: SUNAT

ANEXO 02: Ubicación de Huanipaca



ANEXO 03: Certificación para un producto orgánico

PASOS

1. Contrato con certificadora
2. Inspección
 - Individual
 - Grupal
3. Informe para certificación
4. Aprobación de la certificación
5. Uso de eco etiqueta

Directorio de certificadoras en Perú

<ul style="list-style-type: none">• Bio Latino Tel. +51-1-4232924 Fax +51-1-4247773 biolatin@amauta.rdcg.nt.pe www.biolatin.com	<ul style="list-style-type: none">• IMO control Tel. 591-4 445 1719 Fax: 591 4 429 1401 imola@pino.cbb.entelnet.bo www.imo.ch
<ul style="list-style-type: none">• OCIA Tel. 511-717-2350 lhuerta@ocia.org regionalociaperu@yahoo.com www.ocia.org	<ul style="list-style-type: none">• SGS Tel. 517-1900 anexo 939 Juan_c_azpilcueta@sgs.com
<ul style="list-style-type: none">• SKAL – Control Union Tel. 511-4418452 info@cuperu.com www.cuperu.com	<ul style="list-style-type: none">• KRAV ulla@kontroll.krav.se

ANEXO 04: Descripción de funciones organizacionales

a. Asamblea General.

La asamblea general estará constituida por todos los miembros activos de la asociación, será la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias siempre y cuando se hayan tomado de acuerdo con lo previsto en los estatutos. Funciones:

- Velar por el correcto funcionamiento de la asociación.
- Elegir a los miembros de la junta directiva y determinar sus reglamentos.
- Estudiar el presupuesto de gastos y darle su aprobación.
- Determinar la orientación general de la asociación.
- Decidir sobre el cambio de domicilio.
- Autorizar la enajenación de bienes de la entidad.
- Aprobar las reformas estatutarias, la disolución y liquidación de la asociación.
- Las demás que señale la ley.

b. Junta directiva

La junta directiva será elegida por la asamblea general. Estará compuesta por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocales y fiscal, elegidos por la asamblea general. Funciones:

- Definir la política empresarial.
- Definir la visión y misión de la empresa.

- Definir las metas a corto y largo plazo.
- Aprobar o desaprobar los balances y cuentas anuales.
- Tomar la decisión final en cuanto a las inversiones.

c. Presidente

Es el representante legal y fiscal de la junta directiva. Funciones:

- Presidir la junta directiva y la asamblea general.
- Elaborar junto con el secretario el orden del día de las reuniones de la junta directiva y asambleas generales de la asociación.
- Convocar a reuniones de la junta directiva y asamblea general.
- Registrar junto con el contador su firma en las cuentas de ahorro de corporaciones financieras y bancos que llevaran a cabo el proyecto.
- Presentar a la asamblea general informes sobre la gestión de la junta directiva cuando esta se reúna.
- Las demás que le correspondan como representante legal de la asociación

d. Gerente

El cual es el ejecutivo máximo responsable. Funciones:

- Plantear y determinar el rumbo que tomará la asociación.
- Dirigir la asociación hacia los objetivos deseados.

- Realizar propuestas a la junta directiva sobre las políticas más adecuadas.
- Estructurar junto a los jefes de cada área los planes de venta, marketing y producción.
- Controlar y analizar los estados financieros de la empresa.
- Establecer relaciones cordiales y de presentación de la empresa con los clientes.
- Controlar y supervisar la acción de todas las áreas de la asociación.

e. Contador

Encargado de llevar los registros contables en la empresa. Funciones:

- Controlar las compras y ventas.
- Elaborar los estados financieros mensuales y anuales (flujo de caja, balance general, estado de ganancias y pérdidas).
- Mantener el inventario de las existencias y ventas, planillas y sueldos actualizado.

f. Secretario

Asiste a la presidencia en los trámites, archivos y coordinaciones. Funciones:

- Mantener un buen registro de los archivos, documentos, etc.

- Redactar las cartas y cualquier tipo de documento que se requiera presentar.
- Recepcionar a los clientes y visitas en general que lleguen a la empresa.
- Atender requerimientos de jefaturas.

g. Jefe de Producción

Encargado de toda la producción y control de calidad del frijol en los dominios de la asociación. Funciones:

- Organizar a los trabajadores en turnos y dotación según el tamaño de pedido que se tenga.
- Supervisar constantemente al personal operativo.
- Verificar la calidad del frijol durante los puntos clave del proceso y sobre todo al final del mismo.
- Evaluar el proceso de producción.
- Realizar los requerimientos de materia prima e insumos.
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad operacional durante el desarrollo de las labores.

h. Jefe de Administración y Finanzas

Encargado de la administración, recursos humanos, gestión y finanzas de la compañía. Funciones:

- Realizar el presupuesto anual.
- Evaluar el estado económico-financiero de la asociación y determinar las inversiones, costos, etc.
- Encargado de las remuneraciones y pagos asociados a las mismas (CTS, Essalud, otros.)
- Determinar los salarios.
- Encargado de realizar programas de capacitación para los empleados y de programar actividades con el fin de motivar al personal, tales como celebraciones por fiestas patrias, navidad, etc.
- Encargado de la administración de los servicios generales de la compañía tales como energía eléctrica, agua y desagüe, telefonía, vigilancia.
- Evaluación de las necesidades de infraestructura, maquinaria y equipos para la asociación.

i. Jefe del Área Comercial

Encargado del posicionamiento de la marca y estrategia de ventas del Frijol Panamito de Huanipaca. Funciones:

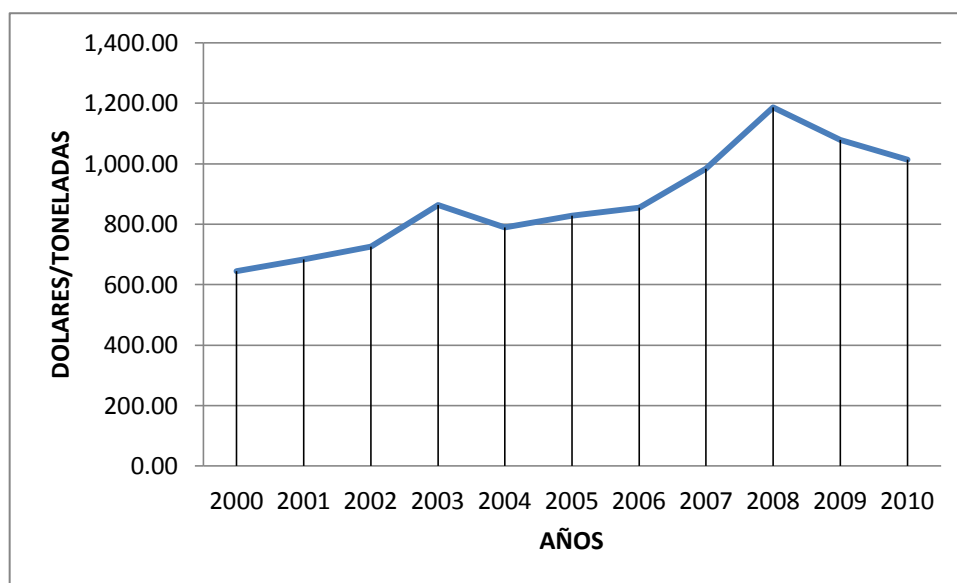
- Proponer precios competitivos y rentables para la asociación.
- Establecer las mejores vías de transporte para la llegada de nuestros productos a su destino final, minimizando los costos en los que se incurra por esta actividad.

- Posicionar al producto en el extranjero.
- Estudiar constantemente los nuevos requerimientos del mercado extranjero.
- Encargado del trámite de exportación del producto terminado.
- Realizar las cobranzas.

ANEXO 05: Direcciones de interes

<ul style="list-style-type: none">• Banco Central de Colombia <p>Email: weconom@banrep.gov.co Web: www.banrep.gov.co</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cámara de Comercio e Integración Colombo Peruana (COLPERU) <p>Web: www.colperu.com</p>
<ul style="list-style-type: none">• Embajada del Perú en Colombia <p>Web: www.embajadadelperu.org.co</p>	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales <p>Web: www.dian.gov.co</p>
<ul style="list-style-type: none">• Banco de Comercio Exterior de Colombia – BANCOLDX. <p>Dirección: Calle 28 No. 13 A 15, Pisos 38 al 42. Bogotá. Teléfono: (0057 1) 6497100 Web: www.bancoldex.com</p>	<ul style="list-style-type: none">• Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones de Colombia – PROEXPORT. <p>Dirección: Calle 28 No. 13^a – 15 Pisos 35. Bogotá. Teléfono: (0057 1) 4199450 / 900 3310021 Email: info@proexport.com.co Web: www.proexport.com</p>
<ul style="list-style-type: none">• Cámara de Comercio de Bogotá <p>Web: www.camara.ccb.org.co</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cámara de Comercio de Cali <p>Web: www.ccc.org.co</p>

ANEXO 06: Precio de comercialización del frijol en Colombia



Fuente: Elaboración propia con datos del MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL – Colombia

**ANEXO 07: Precio de Comercialización del frijol en Colombia
(kilogramos/nuevos soles)**

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
kilogramos	0.65	0.68	0.73	0.86	0.79	0.83	0.85	0.98	1.19	1.08	1.01
Nuevos Soles	1.74	1.85	1.96	2.33	2.13	2.24	2.31	2.65	3.21	2.91	2.74

Fuente: Elaboración propia con datos del MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL – Colombia

ANEXO 08: Punto de equilibrio

Datos iniciales	
Precio Venta	S/. 0.67
Coste Unitario	S/. 0.21
Gastos Fijos Anual	S/. 200,665.28
Pto. Equilibrio	432,934.07
Ventas Equilibrio	S/. 290,066.00
Precio venta equilibrio/kilo	S/. 0.44

Datos para el gráfico		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	216,467	432,934	649,401
\$ Ventas	0	145,033	290,066	435,099
Costo Variable	0	44,700	89,401	134,101
Costo Fijo	200,665	200,665	200,665	200,665
Costo Total	200,665	245,366	290,066	334,766
Beneficio	-200,665	-100,333	0	100,333
Para alcanzar el punto de equilibrio se debe vender 432,934.07 kg/año				

ANEXO 09: Punto de equilibrio

