



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CHIRIMOYA EN LA COMUNIDAD  
CAMPESSINA DE HUANANGUI”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión de Agronegocios y Alimentos**

**Presentado por**

**Sr. Manuel Orlando Acurio Marmanillo**

**Sr. Jorge Augusto Amaya Castillo**

**Sr. Vladimir Marco Barrantes Caballero**

**Asesor: Profesor Dagoberto Díaz**

**2014**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias que nos acompañaron y supieron comprender que este esfuerzo requería de la participación de todos y cada uno de nosotros, como parte de nuestro crecimiento familiar, personal y profesional.

Agradecemos a nuestros profesores y en especial a nuestro asesor, el Profesor Dagoberto Diaz Diaz y a nuestro Director Académico, el Profesor Mario Chong Chong, por la paciencia y disposición para facilitar nuestro proceso de formación.

## Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos .....	x
Índice de anexos .....	xi
<b>Capítulo I. Idea de negocio.....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes .....	1
<b>Capítulo II. Evaluación del sector (análisis y diagnóstico situacional) .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEG) .....	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico .....	3
1.3 Entorno sociocultural .....	3
1.4 Entorno tecnológico .....	4
1.5 Entorno ecológico – legal.....	4
1.6 Entorno de infraestructura.....	6
1.7 Entorno comercial .....	7
1.8 Resumen de factores externos.....	7
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.2.1 Primera fuerza: Baja amenaza de nuevos competidores .....	9
2.2.2 Segunda fuerza: Baja rivalidad entre los competidores existentes.....	10
2.2.3 Tercera fuerza: Alta amenaza de productos sustitutos .....	11
2.2.4 Cuarta fuerza: Alto poder de negociación de los clientes .....	11
2.2.5 Quinta fuerza: Bajo poder de negociación de los proveedores .....	11

2.3 Grado de atracción general de la industria .....	12
2.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	12
2.5 Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	13
3. Análisis interno .....	13
3.1 Aspectos generales .....	13
3.2 Estrategia y planeamiento actual.....	14
3.3 Estructura organizacional y recursos humanos .....	14
3.4 Marketing .....	15
3.5 Operaciones.....	16
3.6 Análisis del modelo de negocio .....	17
3.7 Análisis de recursos y capacidades - matriz VRIO .....	17
3.8 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	18
4. Conclusiones .....	18
<b>Capítulo III. Investigación de mercados .....</b>	<b>20</b>
1. Objetivos de la investigación .....	20
1.1 Objetivo general.....	20
1.2 Objetivos específicos .....	20
2. Metodología .....	20
2.1 Fuentes primarias .....	21
2.2 Fuentes secundarias.....	21
2.3 Estimación de la demanda.....	21
2.3.1 Objetivos .....	22
2.3.2 Metodología .....	22
2.3.3 Resultados .....	24
2.4 Selección de mercados .....	25
2.5 Segmentación de mercados .....	26

3. Conclusiones .....	27
3.1 Conclusiones de la investigación de mercados .....	27
3.2 Conclusiones de la estimación de la demanda .....	28
<b>Capítulo IV. Plan estratégico .....</b>	<b>30</b>
1. Análisis FODA.....	30
2. Visión .....	30
3. Misión .....	30
4. Objetivos estratégicos .....	31
5. Estrategia competitiva.....	31
6. Estrategia de crecimiento .....	32
<b>Capítulo V. Plan de marketing .....</b>	<b>33</b>
1. Descripción del producto .....	33
2. Objetivos del plan de marketing .....	33
3. Formulación estratégica de marketing .....	33
4. Estrategias de la mezcla de marketing .....	34
5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing .....	37
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>38</b>
1. Alcance.....	38
2. Objetivos y estrategias de operaciones.....	38
3. Diseño del producto .....	38
4. Diseño de procesos.....	39
4.1 Cultivo.....	39
4.2 Poscosecha .....	39
5. Diseño de instalaciones .....	42

6. Ubicación de la planta.....	42
7. Programación de las operaciones de la empresa .....	42
7.1 Plan de comercialización.....	42
7.2 Plan de producción.....	43
8. Actividades preoperativas .....	43
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b>	<b>45</b>
1. Antecedentes .....	45
2. Organización jurídica .....	45
3. Estructura organizacional.....	46
4. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles .....	47
5. Estrategias de administración de recursos humanos .....	49
<b>Capítulo VIII. Plan financiero .....</b>	<b>51</b>
1. Supuestos y políticas .....	51
2. Presupuestos del plan de negocio.....	52
3. Estructura del financiamiento .....	53
4. Estados financieros y flujo de caja.....	53
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	56
6. Planes de contingencia .....	57
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Barreras (de entrada y salida) y rentabilidad .....	11
Tabla 2.	Grado de atracción general de la industria .....	12
Tabla 3.	Clasificación del porcentaje de cosecha por calibres .....	17
Tabla 4.	Etapas del funcionamiento actual del mercado .....	20
Tabla 5.	Variables utilizadas para la estimación de la demanda de chirimoya.....	23
Tabla 6.	Resumen de las regresiones para la estimación de la demanda de chirimoya.....	23
Tabla 7.	Estimación de la demanda para los próximos 7 años .....	24
Tabla 8.	Selección de mercados .....	25
Tabla 9.	Mejor colocación de chirimoya en el mercado nacional .....	26
Tabla 10.	Análisis FODA.....	30
Tabla 11.	Objetivos estratégicos del plan estratégico.....	31
Tabla 12.	Matriz producto/mercado .....	32
Tabla 13.	Objetivos del plan de marketing.....	33
Tabla 14.	Marketing mix .....	34
Tabla 15.	Valor nutricional de la chirimoya.....	35
Tabla 16.	Características técnicas del producto.....	36
Tabla 17.	Cronograma y actividades propuestas del plan de marketing para el primer año de operación .....	37
Tabla 18.	Objetivos del plan de operaciones .....	38
Tabla 19.	Ingresos totales por tipo de cliente .....	43
Tabla 20.	Producción de chirimoya.....	43
Tabla 21.	Actividades preoperativas .....	44
Tabla 22.	Perfil requerido del personal administrativo y presupuesto mensual unitario.....	47
Tabla 23.	Estado de resultados proyectados (S/.).....	54
Tabla 24.	Flujo de caja proyectado.....	55
Tabla 25.	Flujos de caja incrementales proyectados (S/.) .....	55



Tabla 26.	Principales indicadores de rentabilidad .....	56
-----------	---	----

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proyección de la estimación de la demanda .....	24
Gráfico 2.	Manejo poscosecha de fruta fresca .....	41

## Índice de anexos

Anexo 1.	Resumen de factores externos .....	61
Anexo 2.	Matriz de barreras de ingreso de nuevos competidores.....	62
Anexo 3.	Matriz de intensidad de la rivalidad de los competidores actuales.....	62
Anexo 4.	Matriz de barreras de salida.....	63
Anexo 5.	Matriz de amenaza de productos sustitutos .....	63
Anexo 6.	Matriz de poder de negociación de los clientes.....	64
Anexo 7.	Matriz de poder de negociación de los proveedores.....	64
Anexo 8.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	65
Anexo 9.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	66
Anexo 10.	Matriz CANVAS .....	67
Anexo 11.	Matriz VRIO.....	68
Anexo 12.	Matriz de factores internos (MEFI) .....	69
Anexo 13.	Conclusiones del macroentorno.....	71

## **Capítulo I. Idea de negocio**

### **1. Antecedentes**

El presente trabajo de investigación consiste en la elaboración del “Plan de negocios para mejorar la producción y comercialización de la chirimoya en la Comunidad Campesina de Huanangui”, cuyo objetivo principal es implementar una estrategia de formalización, ordenamiento de procesos, acceso a financiamiento de fondos no reembolsables del Estado para mejorar sus actuales condiciones de producción y evaluar oportunidades de penetración de mercados, en la Asociación Productores Asociados de Chirimoya de Kalidad Optima – Huanangui (PROACHIRKO).

Actualmente, PROACHIRKO opera en el ámbito de la Comunidad Campesina de Huanangui (Distrito de Leoncio Prado, Provincia Huaura, Departamento de Lima), y tiene un aproximado de 100 socios que cuentan con 180 hectáreas de chirimoya (18 de estas con riego tecnificado y 8 con certificación GLOBALG.A.P.).

Dentro de las potencialidades identificadas en esta organización agraria, destacan el liderazgo del socio Manuel Álvarez; el espíritu emprendedor de sus asociados; un marcado interés por la innovación y capacitación constantes; la mejora en las condiciones de manejo de sus cultivos que incluyen la programación de la producción a través de la polinización asistida y la trayectoria de la organización, que le da una marcada ventaja competitiva sobre las otras zonas productoras del país.

Asimismo, las potencialidades identificadas se ven fortalecidas con la oportunidad existente para desarrollar este plan de negocios que podría generar en el grupo organizado, un crecimiento importante de la asociación en el mercado actual y el futuro potencial del producto sustentado en la creciente demanda del mismo. Esta oportunidad se ve multiplicada con el trabajo que viene realizando el SENASA para declarar la zona como libre de la mosca de la fruta; las condiciones climáticas y geográficas óptimas para la producción de chirimoya, y la ubicación estratégica de la zona de producción que aprovecha la cercanía al gran mercado que es Lima; así como el interés mostrado por el Programa de Asistencia Técnica Relacionada con el Comercio entre Canadá y América (cuyas siglas en inglés son *CATRTA*).

## **Capítulo II. Evaluación del sector (análisis y diagnóstico situacional)**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEG)**

#### **1.1 Entorno político**

Perú ha tenido durante los últimos años mejores condiciones de estabilidad política que le han permitido una ordenada transición del gobierno, sustentada por presidentes elegidos democráticamente. Esta estabilidad ha sido fortalecida por una década de fuerte crecimiento económico.

El año 2011 fue elegido presidente Ollanta Humala, quien, con un programa social progresista, manifiesta su intención de luchar contra la pobreza y desigualdad, proporcionando a su vez un marco político y económico atractivo para los inversionistas y para la generación de ingresos públicos adicionales que le permitieron llevar adelante un aumento del gasto social y una mejor dotación de servicios públicos, como parte del cumplimiento de los compromisos políticos asumidos.

Asimismo, durante los últimos tres años ha sucedido una serie de eventos que han generado conflictos sociales alrededor de proyectos mineros que han evidenciado un malestar en la población, afectando la popularidad del gobierno, el Presidente y las instituciones públicas en general, generando una persistente debilidad institucional que retrasa la transición del país hacia una mayor libertad económica.

En este sentido, las mejores condiciones de estabilidad política del país podrían verse afectadas por factores de riesgo asociados a la debilidad institucional, la existencia de partidos políticos débiles y no estructurados, la inseguridad ciudadana, los conflictos sociales que en muchos casos son respaldados por autoridades locales, entre otros; generando preocupación en la sociedad en su conjunto y perturbando el buen clima de los negocios y las inversiones, por lo que los resultados de las elecciones municipales del 2014 y las presidenciales del 2016 estarán sujetos al impacto de estos factores.

## **1.2 Entorno económico**

Los gobiernos previos al del presidente Humala, (Toledo 2001 – 2006 y García 2006 – 2010), tuvieron éxito en la consolidación de la estabilidad macroeconómica actual del país, olvidando, sin embargo, las reformas estructurales necesarias para elevar los niveles de productividad y asegurar el crecimiento a largo plazo.

Las políticas macroeconómicas prudentes y un entorno externo favorable permitieron al país tener un crecimiento promedio del 6,4% entre 2002 y 2012. Este sólido desempeño hizo crecer el PIB per cápita en más del 50% durante esta década; reducir la deuda pública hasta un 19,8% del PIB durante el 2012; y permitió que las principales clasificadoras de riesgo *Standard & Poor's*, *Fitch* y *Moody's* le otorgaran a la deuda peruana el grado de inversión.

Perú es actualmente parte de los países con categoría de ingreso medio alto; cuenta con una población estimada en 30 millones de habitantes; al 2012 mantuvo un PIB del orden de los US\$ 200.292.000.000 así como un PIB per cápita de US\$ 5.500. Si el Perú logra mantener su crecimiento en torno al 6% - 6,5% anual, el PIB per cápita del país superará al de sus pares de la región en los próximos años (mayor al del Colombia al 2015 y al de Brasil al 2020)<sup>1</sup>; definiéndose además el retiro progresivo de los fondos de apoyo o Programas de la Cooperación Financiera Internacional, que en este momento continúan en el país por su condición de país en desarrollo o con problema de balanza de pagos.

## **1.3 Entorno sociocultural**

Según las Naciones Unidas, el Perú registró avances significativos en las metas que se fijó al suscribir, junto con otros países, la declaración del Milenio. Sin embargo, si bien el nivel actual del PIB per cápita de paridad de compra coloca al Perú como país de ingreso medio alto, esto no implica que se haya erradicado la pobreza (uno de cada tres peruanos es pobre y dos de cada diez es pobre extremo), ni mucho menos que la desigualdad social haya mejorado de manera notoria.

Los retos para la política pública económica se centran hoy en el capital humano y el acceso a servicios básicos de un nuevo segmento de servicios orientados a esta nueva y creciente clase

---

<sup>1</sup> Marco Macroeconómico Multianual 2013–2015 – MEF, aprobado en Sesión de Consejo de Ministros del 30 de mayo de 2012; Pág. 60.

media, como microseguros y microcréditos. Según el índice Gini de Perú, la desigualdad bajó a 0,46 en los últimos años, reforzando la hipótesis que el crecimiento del poder adquisitivo de esta nueva clase media conlleva una mejora en la calidad del consumo, mayores exigencias sociales, así como una creciente demanda por nuevas líneas de productos, como es el caso de las frutas exóticas: chirimoya.

#### **1.4 Entorno tecnológico**

El crecimiento de la economía peruana le ha permitido recuperar los niveles de PIB per cápita de los años setenta, generándose expectativas sobre el potencial de crecimiento del país. Sin embargo, el Consejo Nacional de Competitividad en su Agenda de Competitividad 2012 – 2013 precisa que el crecimiento de la productividad ha sido limitado y de no hacerse cambios importantes en este sentido, no se podrá seguir creciendo al mismo ritmo en el largo plazo.

En este escenario, instituciones como el Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA (cuenta con doce estaciones experimentales distribuidas a nivel nacional y un centro experimental ubicado en la ciudad de Lima), así como el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Fidecom), las que cumplen un rol decisivo en la promoción de la investigación y el desarrollo de proyectos de innovación productiva.

En el ámbito privado, se están desarrollando también diferentes proyectos de investigación y desarrollo para algunos de los principales cultivos de exportación. Dentro de los temas más importantes destacan: desarrollo de nuevas variedades y de propagación por clonación; uso de nuevas tecnologías para la reducción de temperatura e incremento de la productividad en meses de invierno; nuevas tecnologías para el uso más eficiente del agua y los fertilizantes (riegos por pulsos); monitoreo de las soluciones nutricionales de los cultivos y de las necesidades vía análisis foliares; uso de tecnologías de agricultura de precisión; desarrollo de nueva generación de agroquímicos, de mejores resultados a plagas recurrentes; y mayores oportunidades de exportación marítima (reducción de costos logísticos), mejorando los procesos de la cadena de frío a nivel internacional.

#### **1.5 Entorno ecológico - legal**

Dada la importancia global que han tomado los temas ecológico y ambiental, el Estado Peruano en 2008 creó el Ministerio del Ambiente con el fin de diseñar e implementar una estructura

normativa que asegure y facilite el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad.

El Estado ha suscrito diferentes convenios internacionales sobre medio ambiente, destacando: El Protocolo de Montreal sobre las sustancias que agotan la capa de ozono y su enmienda de Londres (16/09/87 MONTREAL–CANADÁ), que ha sido ratificado en marzo de 1993 y entró en vigencia en junio de ese mismo año; Convenio de las Naciones Unidas sobre la diversidad biológica (05/06/92 RIO DE JANEIRO–BRASIL); Convención Internacional de lucha contra La desertificación y la sequía (17/06/94 PARIS-FRANCIA); Convenio para la aplicación del procedimiento fundamentado previo a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos, objeto de Comercio Internacional (10/10/98 ROTTERDAM-HOLANDA), que aún no ha sido ratificado, al igual que el Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático (11/12/97 KYOTO–JAPÓN), al que Perú se suscribió el 13 de noviembre de 1998.

Asimismo, se promulgaron leyes como: Ley N° 26744, Ley sobre el manejo integrado sobre el control de plagas (publicada el 18 de enero de 1997); Ley N° 28804, Ley que regula la declaratoria de emergencia ambiental, publicada el 21 de julio de 2006; Ley N° 29196, Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica, publicada el 4 de marzo de 2010; y la Ley N° 29811, Ley que establece la moratoria al ingreso y producción de organismos vivos modificados al territorio nacional por un período de 10 años, publicada el 9 de diciembre de 2011.

Asimismo, dentro del marco legal que rige la actividad agropecuaria, se tiene la Ley N° 27360 (Ley de Promoción del Sector Agrario), que fue aprobada en el año 2002 y que otorga beneficios a las empresas agrarias, entre los que destacan el pago del Impuesto a la Renta de 15% sobre la renta de tercera categoría (en lugar del 30%); 4% por concepto de seguro de salud agrario (en lugar del 8%); aplicación de una tasa especial de depreciación del 20% anual a las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego; y la posibilidad de recuperar el IGV pagado durante la etapa preproductiva por las operaciones de importación y/o adquisición local de bienes de capital, insumos, prestación de servicios y contratos de construcción.

Finalmente, en enero del 2013 entró en vigencia la Ley N° 29972 (Ley de Inclusión de Productores Agrarios a Través de Cooperativas), la misma que contiene alcances especiales para las organizaciones de productores que funciones bajo el régimen de cooperativas agrarias,



donde destacan: la no afectación del IGV sobre las ventas de bienes muebles y la prestación de servicios entre las cooperativas y sus asociados, comprendidos en esta Ley; la aplicación de una tasa de 15% sobre el Impuesto a la Renta para las cooperativas agrarias cuyos ingresos netos provengan principalmente de operaciones realizadas con sus socios o de la transferencia a terceros de bienes adquiridos a sus socios; el derecho a solicitar la devolución del saldo a favor del exportador; del *Drawback*; así como la no afectación del Impuesto a la Renta para los socios de las cooperativas agrarias, hasta por 20 UIT de sus ingresos netos durante el ejercicio, siempre que el promedio de sus ingresos netos del ejercicio anterior y el precedente al anterior no supere el monto de 140 UIT.

### **1.6 Entorno de infraestructura**

A pesar de una ligera desaceleración, se espera que la actividad económica siga siendo dinámica en el 2015 y los años siguientes, lo que se explica principalmente por el consumo interno público y privado, así como por una importante participación de los sectores de construcción, vivienda y servicios en este notable desempeño. A esto debe sumarse la existencia de unas cuentas públicas en superávit y un moderado déficit en cuenta corriente financiado por inversiones extranjeras.

El reporte mundial de competitividad, *WEF* por sus siglas en inglés, indica que el contar con una infraestructura adecuada es “un requerimiento básico para el desarrollo de un país”; y para el caso peruano ubica al país en el puesto 88 de 139, concluyendo que existe una agenda pendiente para revertir la brecha de infraestructura existente.

Al respecto, un estudio realizado por encargo de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) indica que la brecha de infraestructura en Perú para el período 2012 – 2021 es del orden de los US\$ 87.975.000, de los cuales el 21% corresponde a telecomunicaciones; 6,1% a agua y saneamiento; 9,9% a infraestructura hidráulica; 23,8% a transporte; 37,5% a energía; 0,5% a salud y 0,4% a educación.

Con el fin de superar esta brecha de infraestructura en el mediano y largo plazo, el Estado ha priorizado los objetivos de mejorar la eficiencia de los procesos de formulación, evaluación, promoción y seguimiento de proyectos de inversión; mejorar la programación de la inversión en infraestructura; reforzar la participación de las asociaciones público-privadas (APP); eliminar barreras burocráticas locales para la inversión en infraestructura; reforzar la capacidad estatal en

formulación de estudios de preinversión; implementar el plan de desarrollo de los servicios logísticos de transporte, así como optimizar y ampliar la oferta de servicios logísticos de valor agregado gestionada por una asociación público-privada.

### **1.7 Entorno comercial**

Los superávits comerciales generados por las ventas de materias primas durante los últimos años han tomado una tendencia ligeramente negativa, generando aumentos en los déficits en cuenta corriente desde el año 2008. El déficit de la balanza de rentas (renta de factores) se está ampliando con las repatriaciones de dividendos de empresas extranjeras, y en menor medida sucede lo mismo con el déficit de servicios. Sin embargo, las remesas enviadas por los peruanos que trabajan en el exterior han aumentado.

Los déficits mencionados son financiados en gran medida con capitales de inversión extranjera directa, atraídos generalmente por la actividad minera, el sector bancario y el desarrollo de las telecomunicaciones, y han permitido la acumulación de reservas de divisas. Sin embargo, el mantenimiento de este escenario va a depender en gran medida del dinamismo de los precios de las materias primas y de la confianza de la inversión extranjera en la gestión del país.

Internamente, se ha implementado un paquete de reformas para reducir las barreras y mejorar el funcionamiento de las empresas privadas, permitiendo la apertura de negocios sin la necesidad de un capital mínimo, reduciendo en promedio a siete el número de procedimientos necesarios para la apertura de un negocio, registrando un promedio de treinta días para su inicio correspondiente, e incluyendo en el análisis una mayor flexibilidad para el mercado laboral.

### **1.8 Resumen de factores externos**

Existen oportunidades y amenazas que determinan el grado de influencia de los factores externos sobre el plan de negocios, dentro de las principales oportunidades se encuentra, por ejemplo, el crecimiento económico sostenido del PIB, el incremento del poder adquisitivo, los cambios en los hábitos de alimentación hacia el consumo de productos saludables, entre otros. Del mismo modo, las amenazas que se determinaron son principalmente la inseguridad ciudadana, los conflictos sociales crecientes, la demora en implementar la reforma del Estado, (incluyendo la articulación de los tres niveles de gobierno) y la corrupción. Estas oportunidades y amenazas son detalladas en el anexo 1.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI – PESEM 2012-2014, el sector agrario peruano presenta cuatro tipos de agricultura, diferenciados según el nivel de desarrollo a nivel del productor, a nivel tecnológico, según capacidad de acceso a servicios y según la articulación al mercado.

En función de estas características, el PESEM 2012-2014 identifica cuatro tipos de agricultura: Agricultura con Producción de Subsistencia, Agricultura Familiar de Pequeños Negocios Rurales, Agricultura de Producción Comercial (pequeños y medianos productores) y Agricultura Intensiva y de Agroexportación: Producción Agraria Empresarial.

Asimismo, este documento concluye que el sector agrario peruano presenta una serie de problemas de corte estructural, que pueden ordenarse en función a cuatro dimensiones vinculadas al desarrollo: dimensión institucional, dimensión económica, dimensión social y dimensión ambiental.

En general, todos estos problemas estructurales se relacionan a factores como el bajo desarrollo empresarial agrario, desarticulación intra e inter institucional público-privado, débil representación gremial, limitado avance en la articulación del territorio, fragmentación de la propiedad agraria y limitado avance asociativo en el agro, limitado avance en investigación y desarrollo tecnológico, restricciones en la cobertura de los servicios de sanidad agraria, escasa capitalización e infraestructura de soporte productivo, inadecuada estructura de mercado y deficientes canales de comercialización, insuficientes servicios de información, informalidad de la propiedad rural, limitado acceso a los servicios financieros, limitado valor agregado, limitada disponibilidad de mano de obra calificada y de servicios de calidad en el medio rural, inadecuado uso de los recursos suelo y agua, entre otros.

Según el IV Censo Nacional Agropecuario del año 2012, Perú cuenta con una superficie de 1.285.215,60 km<sup>2</sup>; donde el 30,1% está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria (9,5% más respecto al área con vocación agropecuaria del año 1994).

Este mismo documento precisa que la sierra posee el 57,5% de la superficie agropecuaria total (15% de estos corresponde a superficie agrícola); la selva, el 31,1% y la costa, el 11,5% de la misma. De las 22.269.271 hectáreas de superficie agropecuaria ubicadas en la sierra, el 15% corresponde a superficie agrícola productiva.

Asimismo, se sabe que la superficie agrícola bajo riego ha mostrado un incremento permanente en los últimos 50 años, pasando de 1.016.300 hectáreas en 1961 a 2.579.900 hectáreas en 2012, (36,2% de la superficie agrícola total). La superficie agrícola bajo riego se encuentra principalmente en la costa (57%), en la sierra (38%) y en la selva (5%). La superficie agrícola bajo secano se encuentra mayoritariamente en la sierra y la selva con el 51% y 45% respectivamente (en la costa solo se encuentra el 5%).

Luego, entre los cultivos permanentes destacan el café, el cacao, el palto, la vid, el espárrago y el mango, que suman el 59,3% del total de superficie con cultivos permanentes. Figuran también, aunque con menor participación, el naranjo, la chirimoya, el limón, entre otros.

Por otro lado, al año 2012 el número de productores agropecuarios en el país llegó a 2.260.973, incrementándose en 496.000 productores respecto al año 1994. A nivel departamental, el mayor número de productores agropecuarios se encuentran en Cajamarca, Puno y Cusco.

Finalmente, al hacer una breve caracterización de Prachirko se concluye que esta organización está conformada por 34 pequeños productores agrarios. En promedio, cada uno posee una parcela de dos hectáreas, en las que se encuentran árboles de chirimoya. Al organizarse consideraron la oportunidad de aprovechar las ventajas que genera asociarse para trabajar en temas relacionados a la representatividad gremial de la organización, mejorar su sistema de producción y acceder así a fondos de apoyo del Estado y la Cooperación Internacional; sin embargo, no se definió claramente una visión empresarial.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Primera fuerza: Baja amenaza de nuevos competidores**

Existe una alta barrera de ingreso a nuevos competidores, lo cual se sustenta en un resultado de 3,33 (por encima del valor promedio de 2,50) obtenido del análisis realizado en el anexo 3, el mismo que permite sostener que será difícil para un competidor cualquiera ingresar a esta

industria, principalmente debido a factores como el período de recuperación del capital, exigencias agronómicas para la producción de la chirimoya y el requerimiento de mano de obra especializada dentro de la industria (ver anexo 2).

### **2.2.2 Segunda fuerza: Baja rivalidad entre los competidores existentes**

Durante la evaluación de esta segunda fuerza se obtuvo un puntaje promedio de 2,00; lo que indica que actualmente no existe una rivalidad intensa entre los competidores, debido a que la demanda es mayor que la oferta. Así, toda la producción es absorbida por el mercado.

Asimismo, son pocos los productores que trabajan en forma organizada y producen chirimoya en época de contra-estación, aprovechando los diferenciales de precios propios de la estacionalidad del cultivo, por lo que existe un interés permanente del mercado por establecer relaciones comerciales de largo plazo con los productores que producen todo el año, respetando las obligaciones comerciales formales o no formales asumidas con sus clientes.

La región Lima es la principal zona de producción de chirimoya y coexisten en ella aproximadamente cuatro organizaciones agrarias de mediana envergadura, conformadas por pequeños productores agrarios (que representan tan solo el 10% de la producción de chirimoya en la región), que mantienen resistencia a trabajar en forma coordinada para abordar una agenda de desarrollo común (ver anexos 3 y 4).

Asimismo, en cuanto a barreras de salida, el indicador se sitúa en el valor 3,60; estando por encima del promedio de 2,5 establecido para el análisis. Esto quiere decir que existen altas barreras de salida de los competidores dentro de la industria, debido a factores como el período de maduración del negocio, alternativas agronómicas de reconversión, costo de mantenimiento del cultivo y la resistencia al cambio.

- Barreras y rentabilidad.- En la tabla 1, diseñada por Michael Porter, se muestra en rojo la ubicación del escenario en el que se encuentra el negocio.

**Tabla 1. Barreras (de entrada y salida) y rentabilidad**

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Baja rentabilidad con poco riesgo	Ingresos bajos y riesgosos
	Altas	Alta rentabilidad con poco riesgo	<b>Rendimientos altos y riesgosos</b>

Fuente: Michael Porter, “Estrategia Competitiva”, 1980.

Finalmente, del análisis realizado se concluye que la industria se ubica en el escenario estratégico de alta rentabilidad con alto riesgo, principalmente debido al período de recuperación del capital y el tiempo de maduración del negocio.

### **2.2.3 Tercera fuerza: Alta amenaza de productos sustitutos**

Según el análisis realizado, el riesgo de amenaza en este aspecto es superior a la media normal de 2,5; ubicándose en 4,0; sustentado en factores como la existencia de productos similares (exóticos), el precio y el corto tiempo de vida útil del producto (ver anexo 5).

### **2.2.4 Cuarta fuerza: Alto poder de negociación de los clientes**

El indicador obtenido para esta cuarta fuerza de Porter se sitúa en 3,86. Está por encima de la media; expresado principalmente por la alta concentración de clientes y la decisión final de compra de estos, así como la definición del precio (ver anexo 6).

### **2.2.5 Quinta fuerza: Bajo poder de negociación de los proveedores**

En general, el balance de esta quinta fuerza es positivo para la organización, debido a que el poder de negociación de los proveedores es limitado, como consecuencia de su falta de organización, precariedad e informalidad.

Asimismo, se conoce que la mayoría de productores adquieren sus insumos en forma individual, afectando negativamente su capacidad de compra y poder de negociación durante la adquisición de los mismos, encareciendo sus costos de producción. Esta condición podría poner en riesgo en algún momento el balance positivo descrito líneas arriba (ver anexo 7).

### 2.3 Grado de atracción general de la industria

El análisis global de las cinco fuerzas de Porter arroja un resultado ligeramente superior a la media con respecto a la atracción general de la industria, el cual no está siendo aprovechado de manera adecuada por la organización. Existe una oportunidad para la consolidación y liderazgo de la organización dentro del eslabón de la producción que forma parte de la cadena de valor en la que interviene.

Para definir el análisis de grado de atracción general de la industria, se ha evaluado de manera individual las cinco fuerzas de Porter, asignándole a cada una de estas una serie de variables o factores que las afectan positiva o negativamente, y a las que se les asignó puntajes entre 1 y 5 (1 para el nivel más bajo y 5 para el nivel más alto), para finalmente obtener un puntaje promedio para cada una de las cinco fuerzas en análisis, que fueron posteriormente integradas, como se muestra en la tabla 2, para determinar el grado de atracción general de la industria, así como el resultado final que determina si es positivo o negativo para la empresa dentro de este análisis global.

**Tabla 2. Grado de atracción general de la industria**

Grado de atracción de la industria						
	bajo				alto	Resultado final
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	
Matriz de barrera de ingreso de nuevos competidores			3.43			+
Matriz de intensidad de rivalidad de los competidores actuales		2.14				+
- Matriz de barreras de salida		2.20				+
Matriz de amenaza de productos sustitutos			3.20			+
Matriz de poder de negociación de los clientes			3.22			+
Matriz de negociación de los proveedores		2.38				+
<b>Evaluación global</b>		<b>2.76</b>				+

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 2.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La MEFE ha sido obtenida a través del análisis de la información económica, social, cultural, política, legal y tecnológica registrada anteriormente. Para este análisis se ha considerado la puntuación máxima de 4 y la mínima de 1, buscando determinar si es posible aprovechar las oportunidades identificadas en el análisis PESTEL y el grado de atracción a la industria (ver anexo 8).

Según el análisis de la MEFE realizado, es posible concluir que la organización compite en una industria altamente atractiva, además dispone de crecientes oportunidades que debe aprovechar para conseguir una posición de liderazgo en el eslabón de la producción de la cadena productiva de la chirimoya peruana. El resultado obtenido en esta matriz ha sido de 2,85, que representa un valor por encima del promedio establecido en 2,5 para este tipo de evaluaciones.

## **2.5 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

La MPC permitirá identificar a los principales competidores de PROACHIRKO así como sus fortalezas y debilidades comparándolos entre sí (ver anexo 9).

Como resultado de la evaluación de la MPC es posible afirmar que PROACHIRKO ejerce ventaja sobre sus principales competidores, al haber obtenido un puntaje de 3,50, superior al puntaje obtenido por sus competidores. Esta condición confirma el liderazgo que la organización tiene en el mercado, explicado en gran medida por las buenas relaciones que mantiene con sus clientes, su ubicación geográfica, la calidad de su producto y su capacidad para manejar la estacionalidad del cultivo pudiendo ofertar chirimoya durante todo el año.

## **3. Análisis interno**

En el presente capítulo, con el fin de identificar la ventaja competitiva de PROACHIRKO, se tomará como respaldo el análisis interno de la organización para posteriormente analizar detalladamente el modelo de negocio, donde se describen las actividades que adicionan valor y que conectan al proveedor con la demanda. También se utilizará el análisis VRIO para determinar los recursos, capacidades y procesos más importantes que posee la organización, para la identificación y determinación de las ventajas competitivas que diferencian a la empresa de sus competidores. Finalmente, se presentará la matriz de factores internos donde se sintetizan las fortalezas y debilidades de la empresa que nos permitirán realizar la formulación de estrategias, identificando la estrategia genérica.

### **3.1 Aspectos generales**

La Asociación de Productores de calidad Óptima de Huanangui se constituyó como tal ante registros públicos en noviembre del 2009, originalmente con 50 socios; actualmente cuenta con 34 socios activos. Lo que los motivó a agremiarse fue el interés de Manuel Álvarez, el socio



más influyente, por desarrollar su comunidad aprovechando los recursos del propio campo, y encontró en la chirimoya la oportunidad que buscaba. Así, han logrado ser reconocidos como una organización sólida, e innovadora. Actualmente no cuentan con capital social, y a lo largo de su trayectoria, por interés propio han contratado a especialistas que los capacitaron en temas técnicos como injertos, podas y polinización asistida.

### **3.2 Estrategia y planeamiento actual**

Se considera que PROACHIRKO es una organización consciente del funcionamiento de la industria donde participa y de las fuerzas que cada uno de los agentes de la cadena ejercen sobre los demás miembros. Partiendo de ello, la organización, como estrategia competitiva viene empleando una estrategia de diferenciación, esto le permite una buena posición frente a las dos fuerzas más importantes del sector: los competidores actuales, principalmente los que proveen la chirimoya Cumbe de mayor posicionamiento en los consumidores y de los clientes, los que poseen ventajas para imponer condiciones durante la de venta de sus productos.

Para contrarrestar este escenario, PROACHIRKO ha sido capaz de generar dos atributos que hacen que el producto sea valorado por sus clientes y, por ende, que la diferenciación sea valiosa. Estos atributos se relacionan a su capacidad de producir chirimoya en los meses de setiembre a diciembre (meses de contra-estación), así como la posibilidad de negociar en volumen las condiciones de venta y entrega.

Como se puede apreciar, ambos factores son altamente valorados por los clientes y se constituyen como los pilares de la ventaja competitiva de la organización, sin embargo, en ambos casos, se considera que se son atributos que pueden ser imitados con relativa facilidad por los competidores, por lo que no serían sostenibles en el tiempo. Incluso la técnica de polinización asistida (la que genera la estacionalidad de la producción) generaría problemas en la calidad final de la fruta, menor vida de anaquel y un desgaste mayor de la planta, lo que implica un menor periodo de recuperación de flujos del cultivo.

### **3.3 Estructura organizacional y recursos humanos**

La estructura organizacional que posee PROACHIRKO es de tipo asociativo, no empresarial. Está diseñada para el cumplimiento de sus actuales funciones de búsqueda de apoyo

institucional y de programas del Estado que le permita mejorar sus condiciones de producción y el posicionamiento de la chirimoya de su comunidad.

La actual estructura organizacional tiene como principal órgano de control y dirección al consejo directivo, el cual es elegido por un plazo de dos años. Dicho consejo está conformado por seis miembros y es liderado por el presidente.

En ese contexto, la asociación, desde su creación, no cuenta con personal pagado, limitando sus operaciones de producción y comercialización al trabajo individual de cada socio productor.

De acuerdo con este esquema, se entiende que las estrategias aplicadas y la capacidad de gestión de la asociación sean aún limitadas y no cuenten con un plan estratégico ni una visión clara de hacia dónde llegar.

### **3.4 Marketing**

Considerando que los productores miembros de la organización se han concentrado en la comercialización de la chirimoya fresca a comerciantes mayoristas de la ciudad de Lima, sus estrategias de marketing se han limitado a mejorar el posicionamiento que existe sobre la chirimoya de esta localidad, centrandose los atributos hacia aspectos como la producción orgánica, con un manejo técnico especializado que permite atender al mercado en los meses de menor producción nacional y de excelente calidad.

Partiendo de este concepto, la asociación no ha empleado estrategias de segmentación; por el contrario, se ha dedicado a atender al canal de mayoristas, quienes, debido a la naturaleza propia del negocio, compran el producto de todas las calidades obtenidas y sin mayores exigencias en su presentación.

Asimismo, no se presentan estrategias propiamente dichas para la fijación de los precios, característica muy común en el sector agrícola de producción primaria, donde los productores son “precio aceptantes” de los compradores. Sin embargo, los socios de PROACHIRKO reciben un precio promedio anual muy por encima de la media general.

Como estrategia de distribución, la organización emplea un sistema casi exclusivo, trabajando el 90% de su venta con el principal mayorista de Lima “YRLOSA”, lo que genera menores costos

logísticos y facilita el proceso de ventas y distribución, además permite establecer relaciones comerciales sólidas; sin embargo, incrementa el poder de negociación del comprador y genera riesgos comerciales al negocio.

### **3.5 Operaciones**

Actualmente, las operaciones que manejan la organización y sus socios, se limitan a los procesos de producción primaria (producción de chirimoya en campo), mediante actividades como la poda, riegos, fertilización, manejo sanitario, la polinización asistida y la cosecha. De todos ellos, un punto aparte merece el proceso de polinización asistida, dado que es el que genera la principal característica de la fruta de la organización (salir al mercado durante todo el año, incluyendo el tiempo de menor oferta nacional o cuando no existe oferta de chirimoya en todo el país), técnica que fue introducida en la zona gracias a las capacitaciones que recibieron del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y técnicos chilenos que fueron contratados directamente por la organización. La técnica de polinización asistida consiste en la aplicación de polen de manera manual a cada flor, esto permite que la floración sea uniforme. Se polinizan aproximadamente entre el 85 y 90% de flores respecto al 45 o 50% de polinización natural. Además, esto permite programar la época de producción y cosecha, para disponer de producción de chirimoya durante todo el año.

Fuera de estas actividades, la asociación ha avanzado poco en los procesos de manejo poscosecha, limitándose actualmente a una selección manual de acuerdo a los calibres que define el cliente. Esta clasificación (realizada en campo) es importante porque define los ingresos finales que se obtendrán en cada cosecha, teniendo en cuenta que el precio pagado por el comprador es por cada calibre, de acuerdo al detalle que se muestra en la tabla 3.

La entrega del producto se realiza en jabas plásticas cosecheras de veinte kilogramos de capacidad, acondicionadas interiormente con papel de estraza o *craft*, lo que evita daños de la cáscara. El comprador es el encargado de pagar el flete final, coordinando las entregas con camiones de diez toneladas de carga promedio. Los despachos se realizan desde el centro poblado de la localidad de Huananguí; normalmente cada productor acondiciona un espacio en la parte externa de su hogar, que funge como zona de acopio y despacho.

Por el corto tiempo de vida útil y delicadez del producto, los despachos se realizan el mismo día que fue cosechada la fruta, lo que implica un buen sistema de coordinación y programación de cosechas y ventas.

**Tabla 3. Clasificación del porcentaje de cosecha por calibres**

<b>Categoría</b>	<b>Calibres de fruta</b>	<b>% promedio</b>	<b>Precios promedio (S/.)</b>
Primera	Más de 1 kg	30%	3.0
Segunda	600 g – 1000 g	15%	2.5
Tercera	300 g – 600 g	35%	2.0
Cuarta	150 g – 300 g	15%	1.5
Bola	Menos de 150 g	5%	1.0

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### **3.6 Análisis del modelo de negocio**

Para definir el modelo de negocio de la organización se empleará el Modelo de Canvas, de Alex Osterwalder, que establece una relación lógica entre cada componente analizado dentro de la asociación (ver anexo 10).

En ese contexto, se ha identificado como las principales variables que le asignan valor a la empresa las siguientes:

- El segmento de mercado actual está determinado por comerciantes mayoristas especializados en la comercialización de chirimoya, que mantienen una sólida relación comercial con los socios de la asociación, por la capacidad de estos últimos para ofrecerles en conjunto fruta durante todo el año.
- Capacidad y experiencia de los socios de la asociación en el conocimiento y manejo de la técnica de polinización asistida, la misma que no es manejada de la misma forma por sus competidores.
- Capacidad de liderazgo del socio Manuel Álvarez, así como el compromiso de los asociados con la organización.

### **3.7 Análisis de recursos y capacidades - matriz VRIO**

El análisis VRIO (valioso, raro, inimitable, aprovechable por la organización) permite determinar si la organización cumple con las cuatro características básicas para ser considerada

poseedora de recursos o capacidades destacables, permitiéndole lograr un posicionamiento y diferenciación frente a la competencia.

Al respecto, del análisis VRIO realizado se concluye que PROACHIRKO cuenta con cuatro ventajas competitivas sostenidas, vinculadas a: las buenas relaciones comerciales con sus clientes, el liderazgo del socio Manuel Álvarez, el dominio de la técnica de polinización asistida y el compromiso de los productores con la diferenciación del producto. Las ventajas competitivas sostenidas identificadas en la matriz VRIO permiten colegir que la organización mantiene una posición de ventaja sobre sus competidores, porque su estructuración le permite aprovechar al máximo sus recursos y capacidades, facilitando su posicionamiento y diferenciación frente a sus competidores.

Asimismo, la organización cuenta con dos ventajas competitivas temporales y dos paridades competitivas (ver anexo 11).

### **3.8 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

La MEFI es utilizada para analizar las relaciones internas entre las áreas de una empresa, y que además resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de estas.

De acuerdo con el análisis realizado, se ha obtenido un puntaje de 2,70. PROACHIRKO se ubica por encima del resultado promedio de 2,5; lo que indica que la organización es poseedora de una fuerte posición estratégica interna general (ver anexo 12).

## **4. Conclusiones**

Gracias a la estabilidad político-económica, la apertura comercial, la implementación de un marco legal adecuado con las características del país, la reducción de la brecha social (creciente nueva clase media) y la inversión en infraestructura, el impacto del macroentorno sobre la cadena de valor y sobre PROACHIRKO es favorable, pero aún existen ciertas limitantes en las que el gobierno debe trabajar, como el lento avance de la reforma del Estado, la inseguridad ciudadana y los conflictos sociales, que encarecen los costos operativos de la industria retrasando el dinamismo de la inversión privada (ver anexo 13).

Asimismo, en cuanto al microentorno, la industria en evaluación registra una alta barrera para el ingreso de nuevos competidores al mercado, baja rivalidad entre los competidores existentes,

alta amenaza de productos sustitutos, alto poder de negociación de los clientes, así como un bajo poder de negociación de los proveedores.

Finalmente, entre las principales fortalezas de la organización destacan el compromiso de sus asociados, el liderazgo de Manuel Álvarez, el conocimiento y experiencia de los socios en el manejo del cultivo de la chirimoya, así como el deseo de todos los integrantes de la organización por implementar nuevas formas de trabajo que faciliten su especialización en la producción de chirimoya y el aprovechamiento de las ventajas que derivan de la formalidad y el trabajo organizado enfocado al mercado, para efectos de reducir también las actuales limitaciones que enfrentan en materia de gestión del negocio, producción y comercialización de la chirimoya.

## Capítulo III. Investigación de mercados

### 1. Objetivos de la investigación

#### 1.1 Objetivo general

Identificar las áreas de oportunidad comercial que tiene la empresa para mejorar sus condiciones de articulación productiva con actuales y nuevos clientes en el mercado de la chirimoya.

#### 1.2 Objetivos específicos

- Conocer el funcionamiento general del mercado de la chirimoya.
- Identificar y segmentar a los potenciales clientes de la empresa, según precio de venta, volúmenes de compra, períodos de pago, calidad (valor) por categoría, lugar de entrega del producto, presentación final y la formalidad del negocio.
- Obtener mayor conocimiento sobre el funcionamiento, aspectos técnicos y logísticos de la cadena productiva.

### 2. Metodología

Considerando el objetivo general y los objetivos específicos, se definió un plan de investigación para conocer el funcionamiento actual del mercado, sus perspectivas e identificar las oportunidades comerciales de PROACHIRKO.

**Tabla 4. Etapas del funcionamiento actual del mercado**

N°	Etapa	Fuentes	Principales Actividades
1	Investigación exploratoria	Secundarias	Recopilación de información
2	Entrevistas a expertos	Primarias	Entrevistas a expertos del INIA, Gobierno Regional de Lima, PROACHIRKO, acopiadores y la Empresa Mariposa Andina
3	Consolidación de la data obtenida	Primarias y secundarias	Procesamiento de la información
4	Presentación de avances	Primarias y secundarias	Elaboración de informes y reportes sobre la información obtenida

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## **2.1 Fuentes primarias**

Respecto de las fuentes primarias, se emplearon entrevistas a expertos que citaremos a continuación: el Ing. Ciro Barrera del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Ing. Abel Escudero del Gobierno Regional de Lima, el Sr. Manuel Álvarez de PROACHIRKO (Productores Asociados de Chirimoya de Kalidad Óptima), la Sra. Irma Lozano Sotil de la empresa Inversiones Yrlosa, y la Sra. Graciela Trujillo de la Empresa Mariposa Andina (ver anexo 14).

## **2.2 Fuentes secundarias**

Se utilizó información de instituciones especializadas de ámbito global, data estadística mundial y nacional, entre otros. Estas fuentes provienen de *The World Bank – International Finance Corporation*, *The Economist – Intelligence Unit*, *La Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur*, *International Trade Centre ITC – Trademap*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo (Promperu), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Productores Asociados de Chirimoya de Kalidad Óptima (PROACHIRKO).

## **2.3 Estimación de la demanda**

Para realizar la estimación de la demanda de chirimoya en este plan de negocio, se ha considerado conveniente precisar que la mayor parte de la producción de chirimoya del ecotipo Cumbe es cultivada dentro de la misma región Lima. Su principal destino es el mercado de Lima Metropolitana y el Callao, a donde ingresa a través del mercado mayorista de frutas, mercado Unicachi, y el mercado mayorista de Santa Anita, desde donde se acopia, selecciona y distribuye a los diferentes mercados distritales (minoristas) que operan en Lima Metropolitana, supermercados, agroindustria y una pequeña parte para la exportación como fruta fresca. Es oportuno señalar que otra parte de la misma producción de la región Lima llega a los diferentes mercados de Lima Provincias.



### **2.3.1 Objetivos**

- **General**

Determinar el volumen estimado de las ventas de chirimoya en el mercado de Lima Metropolitana y el Callao para los próximos cinco años, donde PROACHIRKO comercializa actualmente su producción de chirimoya fresca.

- **Específicos**

- Determinar la tendencia de crecimiento en el consumo de chirimoya en el mercado de Lima Metropolitana y el Callao.
- Identificar las variables más importantes que afectan las ventas de este producto en el mercado en análisis.
- Evaluar y decidir la continuidad de la oferta del producto en este mercado y las estrategias de marketing y comercialización a utilizar, considerando las variables de mayor impacto en el modelo utilizado.

### **2.3.2 Metodología**

Para realizar la estimación de la demanda, se parte de la identificación de las variables que podrían explicar las ventas de chirimoya en Lima Metropolitana y el Callao, para posteriormente buscar información estadística relacionada a estas variables (se trabajó con datos de 17 años para todos los casos), como se muestra en la tabla 5.

Para ello se ha utilizado el método de regresión simple y los logaritmos naturales de las variables dependientes e independientes para disminuir los márgenes de error en las regresiones realizadas, considerando a su vez como variable dependiente a las ventas promedio realizadas en la región Lima (VChL) durante los últimos 17 años, y como variables independientes a la Población de Lima Metropolitana (PLM), Producto Bruto Interno del Sector Agricultura (PBI A), Producto Bruto Interno Per cápita (PBI Pc), Demanda Interna (DI), Ingreso de Chirimoya al Mercado de Lima Metropolitana (IChLM) y Precio Promedio de la Chirimoya en el Mercado de Lima Metropolitana (PPrChLM). Los detalles de las variables y los datos utilizados para este análisis pueden visualizarse en el anexo 15, incluyéndose en sus versiones de logaritmo natural (Ln).

**Tabla 5. Variables utilizadas para la estimación de la demanda de chirimoya**

	Denominación de la variable	Tipo de variable	Observaciones
1	Ventas de Chirimoya en Lima (t)	Dependiente	En toneladas métricas
2	Población de Lima Metropolitana	Independiente	
3	Producto Bruto Interno del Sector Agricultura (Mill S/. Prec Const 2007)	Independiente	En millones de S/. a precios constant 2007
4	Producto Bruto Interno Per cápita	Independiente	En nuevos soles
5	Demanda Interna (Mill S/. Prec Const 2007)	Independiente	En millones de S/. a precios constant 2007
6	Ingreso de Chirimoya al Mercado de Lima Metropolitana (t)	Independiente	En toneladas, para el mercado frutas N°2
7	Precio Promedio Chirimoya en Mercado de Lima Metropolitana (S/.)	Independiente	En nuevos soles, para el mercado frutas N°2

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez obtenida la data, esta fue convertida en logaritmos naturales (Ln) y se procedió a hacer las regresiones correspondientes; se decidió trabajar con la regresión que permita obtener los mejores resultados en cuanto a coeficiente de determinación ( $R^2$ ), pertinencia técnica de los coeficientes de las variables explicativas y el intercepto, así como los mejores resultados de estadístico global “F” y estadísticos individuales “t”. Se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 6.

Considerando los resultados obtenidos para todas las regresiones, se estima conveniente trabajar con la ecuación N° 4 de la tabla 6, porque cumple con todos los requisitos estadísticos y técnicos en materia económica, para explicar la demanda de chirimoya en el mercado de Lima Metropolitana y el Callao. La regresión elegida queda expresada de la siguiente manera:

$$(\text{Ln Ventas Chirimoya Lima}) = - 6.5757 + 1.1897 (\text{Ln Dem. Inter en Mill S/. a Prec Const 2007})$$

**Tabla 6. Resumen de las regresiones para la estimación de la demanda de chirimoya**

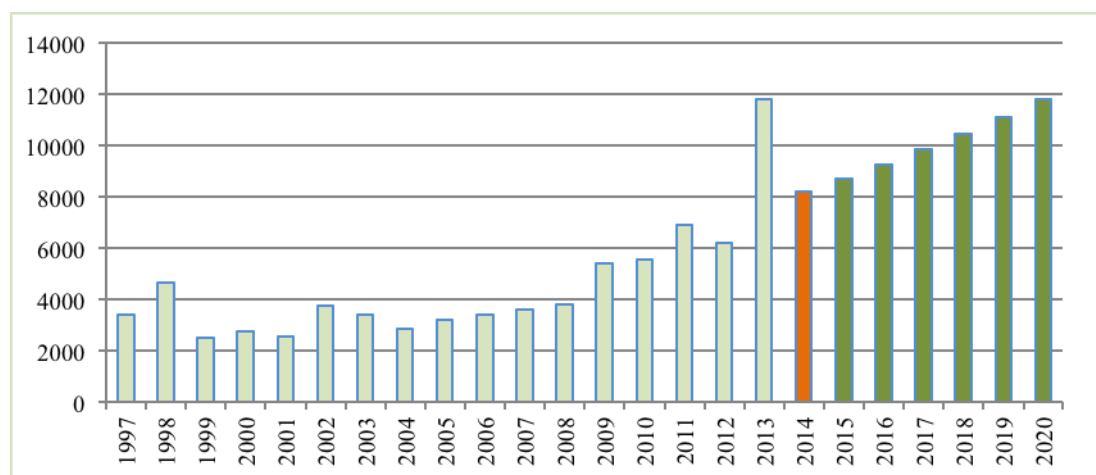
N°	Regresión	$R^2$	Estadístico “F”	Estadísticos “t”
1	(Ln) $V = f(\text{Ln})$ 6 variables independientes	89%	12.8862	2.30; -1.24; -2.26; 2.37; -1.13 y 1.49
2	(Ln) $V = f(\text{Ln})$ 4 variables independientes	86%	18.6148	1.81; -1.97; 1.58 y 0.85
3	(Ln) $V = f(\text{Ln})$ Pob Lima y (Ln) Dem Int	78%	24.5477	-1.56 y 4.05
4	(Ln) $V = f(\text{Ln})$ Demanda interna	74%	42.6000	6.53
5	$V = f$ Demanda Interna	71%	37.5955	6.13
6	(Ln) $V = f(\text{Ln})$ Demanda interna	65%	28.0977	5.30

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 2.3.3 Resultados

Sobre la base de las regresiones realizadas y la ecuación seleccionada para hacer la estimación de la demanda, se obtuvieron los siguientes resultados.

**Gráfico 1. Proyección de la estimación de la demanda**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 7. Estimación de la demanda para los próximos 7 años**

Año	Ventas Chirimoya Lima (t)
1997	3,395
1998	4,674
1999	2,539
2000	2,765
2001	2,589
2002	3,769
2003	3,420
2004	2,885
2005	3,233
2006	3,428
2007	3,626
2008	3,818
2009	5,401
2010	5,577
2011	6,894
2012	6,193
2013	11,779
2014	8,204
2015	8,712
2016	9,255
2017	9,833
2018	10,451
2019	11,109
2020	11,812

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 2.4 Selección de mercados

Se consideraron variables como: estacionalidad de la producción, tiempo de vida del producto, interés de la agroindustria, requerimientos logísticos para la exportación, ingreso promedio per cápita de Perú, mercados actuales, tendencias del consumo, entre otras.

Así, se decidió seleccionar como mercado objetivo de PROACHIRKO, al mercado nacional, por los motivos que se detallan a continuación:

- Durante el año 2013, el 53,57% de la producción nacional de esta fruta correspondió a la región Lima; donde predomina la producción de chirimoya mejorada, reconocida como el ecotipo Lisa o chirimoya Cumbe.
- La existencia de una clase media creciente y con hábitos de consumo cambiantes, facilita la oportunidad de crecimiento del mercado de frutas exóticas, naturales, de reconocida calidad y características como alimento funcional.
- El consumo actual de chirimoya es como producto fresco. A esto se le suma un marcado interés de la agroindustria que la utiliza como insumo para el procesamiento y obtención de concentrados de pulpa, cuyo destino final es principalmente la exportación.
- Dado que el producto es altamente perecible, se exige una alta especialización para la exportación de la chirimoya, que incluye capacidades logísticas de alto costo, las cuales PROACHIRKO no posee actualmente.
- La chirimoya de mayor valor es la destinada a la exportación para su consumo como fruta de mesa, luego se encuentra la que se expende en los supermercados como fruta de mesa, seguida de la fruta destinada como insumo al mercado agroindustrial. Las categorías de menor valor son las adquiridas por los mayoristas y acopiadores.

Después de revisar estas consideraciones en el mercado nacional, se realizó una selección de potenciales clientes.

**Tabla 8. Selección de mercados**

Nº	Tipo de cliente identificado	Trabaja con PROACHIRKO	Valor agregado que genera el cliente	Mercado de destino del cliente
1	Acopiador local	Sí	ninguno	Nacional
2	Mayorista	Sí	Selección	Nacional
3	Supermercados	No	Selección y diferenciación	Nacional
4	Agroindustriales	No	Procesamiento	Nacional e Internacional
5	Exportadores	No	Diferenciación	Internacional

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 2.5 Segmentación de mercados

Por la naturaleza del negocio, la segmentación de mercados ha sido realizada mediante el análisis de cuadros en los que se detallan variables que son apreciadas por los diferentes tipos de clientes, de acuerdo a los requerimientos de producto que cada uno posee (ver tabla 9), basados en la clasificación de categorías propias de la chirimoya cosechada (ver tabla 3). Es así que el mercado objetivo estaría centrado en: exportadores, supermercados y agroindustriales, puesto que con ellos se podría colocar, con precios expectantes, alrededor del 80% de la producción actual.

**Tabla 9. Mejor colocación de chirimoya en el mercado nacional**

Categoría	Ranking de clientes más importantes por categoría			Porcentaje de producto cosechado por categoría	Mejor precio pagado (donde 5 es alto y 1 bajo)
	1°	2°	3°		
<b>Primera</b>	Agroindustrial	Mayorista	Acopiador	30%	3
<b>Segunda</b>	Supermercado	Exportador	Agroindustrial	15%	4
<b>Tercera</b>	Exportador	Supermercado	Mayorista	35%	5
<b>Cuarta</b>	Mayorista	Acopiador	---	15%	2
<b>Bola</b>	Acopiador	Mayorista	---	5%	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Lo que se busca con esta segmentación es que cada categoría de chirimoya llegue al cliente que mayor valor le otorga (ver anexo 16). Los principales criterios que se consideraron en el análisis son:

- Precio de venta
- Volúmenes de compra
- Período de pago. Valor generado que recibe el producto como consecuencia del tiempo que demora la cancelación de la venta.
- Calidades por categoría: Valor que le asigna el cliente al producto por categoría.
- Lugar de entrega: Valor que puede conseguir el producto de acuerdo al lugar de entrega del mismo (mejor servicio al cliente).
- Presentación: Valor que puede recibir el producto por parte del cliente, como respuesta a la presentación del mismo, el cual debe cumplir con sus expectativas.

- Formalidad: Valor adicional que puede recibir el producto por parte del cliente y beneficios adicionales que se generan por la formalidad, tales como beneficios tributarios, certificaciones para la diferenciación, etcétera.

### **3. Conclusiones**

#### **3.1 Conclusiones de la investigación de mercados**

La chirimoya, pese a ser un producto cultivado y consumido tradicionalmente en Perú desde la época preinca, tiene un mercado potencial creciente, debido a que este empieza a ser reconocido por sus cualidades excepcionales de alimento funcional.

Asimismo, el crecimiento económico del país en los últimos años ha venido acompañado de un crecimiento de la clase media peruana, que está cambiando sus hábitos de consumo de alimentos; incorporando en sus decisiones de alimentación a los productos naturales, tales como las frutas exóticas y nativas, dentro de las cuales destaca la chirimoya, que como fruta de mesa tiene mayor precio de venta en el mercado.

Para los mercados internacionales, el *boom* gastronómico peruano ha contribuido a un creciente interés mundial y en mayor medida regional, por conocer la historia de la gastronomía peruana, la biodiversidad del país, sus productos exóticos y la posibilidad de explorar nuevas formas de uso y consumo de estos. Así, se abrió una ventana de oportunidades para la chirimoya.

Existe en la actualidad una demanda insatisfecha de chirimoya, que no puede mejorarse debido a la existencia de debilidades productivas de los agricultores para manejar adecuadamente los campos de cultivo y consolidar volúmenes de producción que puedan satisfacer las necesidades generalmente insatisfechas de canales comerciales relacionados a los mercados industrial y *retail*.

Finalmente, como resultado de las entrevistas, se concluyó que la chirimoya mantiene un importante potencial de crecimiento como producto fresco y en concentrado para jugos en el mercado nacional, así como en concentrados para el mercado internacional. La oportunidad de crecimiento en la exportación de chirimoya como fruta fresca, dependerá de soluciones de mediano plazo relacionadas a aspectos sanitarios como la mosca de la fruta (actualmente, el ámbito de Huanangui está en proceso de ser declarado como zona libre de mosca de la fruta por

Senasa), y la estandarización de la fruta fresca y mejor manejo de volúmenes de producción durante todo el año para atender necesidades de mercados interesantes como el canadiense y europeo, principalmente.

### **3.2 Conclusiones de la estimación de la demanda**

- En la estimación de la demanda se concluye que esta tendrá una tendencia creciente en los próximos años. Esta afirmación guarda consistencia con los volúmenes de producción crecientes que espera la organización en los próximos años, como producto de la estandarización en el manejo del cultivo y la probable entrada en producción de nuevas hectáreas de cultivo, ya sea por nuevas plantaciones de los actuales socios o por la entrada de nuevos asociados a la organización.
- Asimismo, se considera que la oportunidad de crecimiento de PROACHIRKO está en el mercado nacional, a través de la consolidación de su posición comercial con una adecuada gestión de la relación producto/cliente. Para ello se ha establecido un orden de importancia por clientes, de acuerdo al valor que cada segmento le asigna al producto que ofrece la organización. El orden identificado por categoría es el siguiente:
  - Primero: el exportador.- este tipo de cliente es el más exigente en cuanto a formalidad, calidad, volúmenes y tiempos de entrega; al mismo tiempo es el que mejor precio de mercado oferta, dándole mayor valor a la tercera categoría, que representa el 35% de la producción total de la organización.
  - Segundo: los supermercados.- estos clientes también son exigentes en cuanto a formalidad, volúmenes, calidad y tiempos de entrega; y además tienen preferencia por la chirimoya de segunda y tercera categoría, que representan en total el 50% de la producción total de la organización.
  - Tercero: agroindustriales.- la categoría predilecta por este tipo de cliente es la chirimoya de primera categoría, por ser la más grande, la que mayor cantidad de pulpa tiene y menor merma por cáscara y pepas genera, al mismo tiempo y debido a la gran demanda internacional existente por concentrados de pulpa. La capacidad de compra de este segmento de clientes es alta, y está en capacidad de adquirir la totalidad del 30% de producción de chirimoya que representa el producto de primera categoría.
  - Cuarto: mayorista.- hoy en día este es el canal comercial más importante de la chirimoya de Huanangui. Mantener la relación comercial con este segmento de clientes es estratégico para

la organización, porque además de no ser muy exigente, permitirá colocar la chirimoya de cuarta categoría en el mercado.

- Quinto: acopiador.- este segmento de clientes tiene por lo general una limitada capacidad de compra y la categoría de su preferencia no es la de mayor precio (tercera, segunda y primera), por lo que su preferencia se concentra en los menores calibres, estando en capacidad de adquirir el 5% de la producción de chirimoya de la organización que forma parte de quinta categoría.



## Capítulo IV. Plan estratégico

### 1. Análisis FODA

Tabla 10. Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Conocimiento y manejo del cultivo	D1	Bajo poder de negociación por venta individual de productos
F2	Experiencia en trabajo organizado	D2	Limitado conocimiento del mercado
F3	Liderazgo de la Junta Directiva de la organización	D3	Procesos no estandarizados de post cosecha
F4	Interés por mejorar su negocio	D4	Carecen de infraestructura de post cosecha
F5	Preocupación por la innovación	D5	Dependencia de un pequeño número de líderes
F6	Compromiso con la organización	D6	No cuentan con gestión empresarial profesional
F7	Ubicación estratégica de la organización	D7	Limitado acceso a servicios básicos estratégicos
F8	Su producto es reconocido por los clientes, gracias a su calidad	D8	Dependencia de un pequeño número de compradores
F9	Están implementando protocolos para liberación de mosca de la fruta	D9	Limitado uso de tecnología en la producción agraria (riego tecnificado, fertilización y control fitosanitario)
F10	Sus productos tienen precios por encima del mercado	D10	Trabajan en la informalidad por desconocimiento
Oportunidades		Amenazas	
O1	Trabajo del SENASA en la liberación de mosca de la fruta	A1	Desaceleración del crecimiento económico del país
O2	El crecimiento económico del país	A2	Riesgo de menor disponibilidad de agua, por la existencia de proyectos mineros
O3	Crecimiento de la demanda por frutas frescas y en especial por las frutas exóticas y la chirimoya	A3	Riesgo de limitaciones de acceso a la zona ante eventos climáticos y conflictos sociales (tienen una sola vía de acceso)
O4	Crecimiento de la demanda por frutas procesadas para la industria	A4	Cartera de clientes poco diversificada
O5	Interés por promover el fortalecimiento organizacional de segundo nivel	A5	Falta de gestión para coordinar el desarrollo de acciones de interés común
O6	Ubicación estratégica de la zona de producción (ceranía a Lima y a empresas agroindustriales)		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 2. Visión

“Ser el principal proveedor de chirimoyas del país y ofrecer productos de alta calidad, reconocidos por sus clientes y consumidores. Todo ello generará el desarrollo integral de todos nuestros socios, basados en principios de igualdad, mejora continua y respeto por el medio ambiente”.

### 3. Misión

PROACHIRKO es una empresa conformada por pequeños productores asociados de la comunidad de Huanangui – distrito de Sayán, que se dedica a la producción y comercialización

de chirimoyas frescas y procesadas de la más alta calidad, en concordancia con lo que los clientes y consumidores requieren.

La empresa cuenta con las capacidades necesarias y, sobre todo, con el compromiso necesario para asegurar productos de alta calidad, inocuos y haciendo uso permanente de las buenas prácticas a lo largo de la cadena de producción y comercialización.

#### 4. Objetivos estratégicos

**Tabla 11. Objetivos estratégicos del plan estratégico**

<b>Largo plazo + de 5 años</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar a PROACHIRKO entre los consumidores y agentes de la cadena de valor, como el mejor proveedor de chirimoya nacional, por la calidad de la fruta, la presentación y los cumplimientos en las entregas.</li> </ul>
<b>Mediano plazo hasta 5 años</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar niveles de rentabilidad neta de entre 19% durante el primer año, hasta 46% durante el quinto año, de ejecución del plan de negocios propuesto, permitiendo mejores condiciones de retorno para los asociados, así como mejores opciones para hacer inversiones en nuevas tecnologías y procesos.</li> <li>• Incrementar la productividad del cultivo en 5% anual, e implementar mejoras en la calidad y presentación del producto, para atender las necesidades crecientes del mercado, por tipo de cliente.</li> </ul>
<b>Corto plazo 1 año</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura organizacional y las capacidades de gestión de PROACHIRKO.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

#### 5. Estrategia competitiva


Luego del análisis realizado al sector, especialmente de las cinco fuerzas de Porter y partiendo de la situación actual y esperada de la empresa, se considera que la estrategia que le permitirá a PROACHIRKO competir a largo plazo y alcanzar sus objetivos estratégicos es la estrategia de diferenciación, principalmente porque a través de esta se generará mayor valor al producto, partiendo de la identificación de las necesidades específicas de cada uno de los diferentes tipos de clientes que la organización espera atender.

Si bien esto implica una mayor inversión de la empresa (lo que será abordado en el capítulo de Plan de Operaciones) es importante tener en cuenta que la capacidad de atender diferentes segmentos de mercado, cada uno con diferentes exigencias, le permitirá a la empresa generar una mayor rentabilidad por cada kilogramo de fruta producida. Situación distinta de la seguida actualmente, donde se busca vender toda la fruta “al barrer”.

## 6. Estrategia de crecimiento

Según el análisis realizado de la matriz producto/mercado elaborada por Igor Ansoff (tabla 12), se entiende que PROACHIRKO deberá implementar una estrategia de crecimiento basada en una estrategia intensiva de desarrollo de nuevos mercados, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa y la estrategia genérica planteada. De esta forma, la organización buscará ingresar a nuevos canales de comercialización, los cuales actualmente vienen siendo atendidos a través de los mayoristas de frutas del mercado de Lima (muchos de ellos clientes de PROACHIRKO).

**Tabla 12. Matriz producto/mercado**

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración de mercados	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados 	Diversificación

Fuente: H. Igor Ansoff, 1957.

Con esta estrategia, la organización proyecta comercializar principalmente su chirimoya a exportadores, supermercados y agroindustriales, sin dejar de atender a los mayoristas y acopiadores de fruta, quienes en el corto plazo continuarán representando la mayor participación porcentual de las ventas.

Es importante tomar en consideración que la aplicación de esta estrategia de crecimiento, implicará la implementación de nuevas estrategias de tipo funcional, sobre todo vinculadas a factores organizacionales y operacionales, partiendo de la premisa de que se deberá realizar adaptaciones que permitan atender las necesidades de cada tipo de cliente.

## Capítulo V. Plan de marketing

### 1. Descripción del producto

PROACHIRKO va a comercializar chirimoya fresca con clientes exportadores, supermercados y agroindustriales principalmente, a quienes brindará un servicio de calidad, asegurando el abastecimiento oportuno de los volúmenes requeridos, según calidades especificadas y en los tiempos y lugares acordados.

### 2. Objetivos del plan de marketing

**Tabla 13. Objetivos del plan de marketing**

<b>Largo plazo</b> <b>Más de 5 años</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Incrementar las ventas de PROACHIRKO en un 74% para los próximos cinco años.</li></ul>
<b>Mediano plazo</b> <b>Hasta 5 años</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Consolidar el posicionamiento de la empresa en el mercado de chirimoya, incrementando su cuota a 6,56% en el mercado de Lima.</li></ul>
<b>Corto plazo</b> <b>1 año</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Diversificar la actual cartera de clientes a través de la articulación comercial con exportadores, supermercados, agroindustriales y mantener los clientes actuales.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3. Formulación estratégica de marketing

Al respecto, PROACHIRKO desafiará al líder (Asociación de Productores de Chirimoya de Cumbe), ofreciendo un producto específico para cada tipo de cliente (ver tabla 3), como parte de la comercialización de chirimoya de alta calidad que será entregada en las condiciones, volúmenes, plazos acordados y establecidos con los clientes.

#### 4. Estrategias de la mezcla de marketing

Tabla 14. Marketing mix

Nº	Elemento del Marketing mix	Actividades a Desarrollar
1	Producto	Chirimoya fresca
2	Precio	Definido por contrato y con un precio refugio. Diferentes formas de pago: <ul style="list-style-type: none"><li>• Al contado o abono en cuenta</li><li>• A treinta días (abono en cuenta)</li></ul>
3	Plaza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exportadores</li><li>• Supermercados</li><li>• Agroindustriales</li><li>• Mayoristas</li><li>• Acopiadores</li></ul>
4	Promoción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación en ferias especializadas de alimentos y proveeduría (Expoalimentaria, otros)</li><li>• Publicaciones en medios de difusión especializadas</li><li>• Portal Web de PROACHIRKO a fin de comunicar el producto dentro del segmento objetivo</li><li>• De ser el caso remitir muestras del producto a los potenciales clientes</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

##### • **Producto**

La chirimoya es un cultivo que después de ser instalado en campo (injerto a pie patrón) demora aproximadamente ocho años para alcanzar la madurez fisiológica que le permite ingresar al período de explotación masiva o de máxima producción inducida (polinización asistida). Este período de explotación con el sistema mencionado dura aproximadamente quince campañas agrícolas o quince años, después de los cuales se recomienda la renovación del cultivo. El nombre científico de este árbol es **Annona cherimola Mill.**, pertenece a la familia de las Annonaceas y en el Perú presenta diferentes ecotipos, cuya clasificación se basa fundamentalmente en la forma del fruto, por lo que ha sido clasificada en:

- Impresa (forma cónica, globosa, superficie de la cáscara con escamas ligeramente pronunciadas) es conocida también como “Blanca de Huanangui”.
- Lisa (sin protuberancias forma corazonada globosa) es conocida como “Cumbe”.
- Tuberculata o “Criolla” (forma cónica con protuberancias escamas a manera de “cachos” muy pronunciados).

De estos tres ecotipos el más difundido y comercial es el conocido como Cumbe, por las características fenotípicas que presenta como la forma redondeada (acorazonada), color verde claro, piel lisa con pequeñas protuberancias que asemejan escamas, pesos diferenciados de fruto que van desde los menores a 150 g a los mayores de 1 kg. Es importante resaltar que dentro del rango mencionado el 80% del total de la cosecha se sitúa en las tres primeras categorías cuyos pesos fluctúan desde los 300gr a más de 1 kg. La fruta de la chirimoya posee una pulpa cremosa, ligeramente gruesa de aspecto gelatinoso que alberga semillas de color negro brillante. El sabor dulce es similar a la fresa y frambuesa con un fino aroma a canela y tiene propiedades importantes. Su principal aporte nutricional es el elevado porcentaje de potasio que ayuda a regular la actividad neuromuscular y promueve el desarrollo celular. La tabla 15 muestra detalladamente las propiedades nutricionales de la Chirimoya.

**Tabla 15. Valor nutricional de la chirimoya**

Fruta	Componente	Unidad de medida	Por cada 100 g
Chirimoya	Calorías	cal	81
	Hidratos de carbono	g	20
	Fibra	g	1,9
	Potasio	mg	264
	Magnesio	mg	18
	Vitamina C	mg	18
	Ácido fólico	Micro g	14

Fuente: Universidad Nacional Agraria La Molina, 2009.

El consumo de esta fruta exótica es recomendado para personas con insuficiencia cardíaca, también está indicada para personas con afecciones de estómago. Reduce el nivel de colesterol y el ácido úrico.

Por las características anteriormente detalladas, es posible dar mayor valor al fruto de la chirimoya si es direccionado de manera conveniente de acuerdo al requerimiento específico de cada tipo de cliente.

**Tabla 16. Características técnicas del producto**

	CLIENTES				
Rubro	Exportador	Supermercados	Agroindustrial	Mayorista	Acopiador
	Sobifruits	Supermercados Peruanos	Mariposa Andina	Inversiones Yrlosa	Mario Rojas
Documentos					
BPM	Sí	Sí	No	No	No
BPA	Sí	No	No	No	No
Habilitación sanitaria SENASA	Sí	Sí	Sí	No	No
Análisis de pesticidas y metales	Sí	Sí	No	No	No
Historial de campo	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Recibo de Pago por alquiler. de jaba	No	Sí	No	No	No
RUC	Sí	Sí	Sí	No	No
Presentación					
Envasado	Enmallado con redes de polietileno y con etiqueta	Enmallado con redes de polietileno y con etiqueta	No	No	No
Empacado	Cajas de cartón de (30cm x 40cm x 10cm)	Caja cosechera cana baja semicalada	Jabas cosecheras	Jabas cosecheras	Jabas cosecheras
Embalado	Paletizado (180cajas/pallet)	No	No	No	No
Producto					
Detalle	chirimoya cumbe madura	chirimoya cumbe madura	chirimoya cumbe madura	chirimoya cumbe madura	chirimoya cumbe madura
Peso:	min. 300 g máx. 600 g	min. 300 g máx. 1000 g	min. 600 g máx. > 1000 g	min. 150 g máx. 300 g	min. <150 g máx. 200 g
Diámetro	min. 9 cm máx. 12,5 cm	min. 9 cm máx 15 cm	Variable	Variable	Variable
Longitud	min. 12 cm máx. 14 cm	min. 12 cm máx. 16 cm	Variable	Variable	Variable
Unidad de empaque	Caja de cartón de 5 kg	Caja cosechera cana baja semicalada 10 kg	Jabas cosecheras de 20 kg	Jabas cosecheras de 20 kg	Jabas cosecheras de 20 kg

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

**Tabla 17. Cronograma y actividades propuestas del plan de marketing para el primer año de operación**

<b>Primer año</b>	<b>Meses</b>												<b>Presupuesto (S/.)</b>
<b>Categorías</b>	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Implementación + Publicaciones	1.500	1.500				5,000					5,000		13.000
Publicidad on line (portal web)		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.750
Publicidad impresa (diarios y revistas)		2000				2000				2000			6.000
Eventos (ferias)								10.000				5.000	15.000
<b>TOTAL OPERACIÓN (S/.)</b>													<b>36.750</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.



## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Alcance

Actualmente, PROACHIRKO se dedica exclusivamente a desarrollar actividades de producción primaria en el cultivo de chirimoya. A esto se suman incipientes procesos de manejo poscosecha, los que se limitan a la selección y clasificación manual y empírica de los frutos por categorías. Estas labores las vienen desarrollando desde hace más de diez años y para ello no cuentan con instalaciones adecuadas, ni equipos especializados.

### 2. Objetivos y estrategias de operaciones

Los objetivos del área de operaciones que PROACHIRKO espera alcanzar son los que se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 18. Objetivos del plan de operaciones**

<b>Largo plazo + de 5 años</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar los niveles de productividad en campo en los próximos cinco años, llegando a indicadores promedio de 9,7 toneladas por hectárea al año.</li><li>• Implementar y certificar buenas prácticas en los procesos de producción primaria (50% del total de campos) y de poscosecha en un 100%, tanto para los productos dirigidos al mercado local, como los que indirectamente lleguen a mercados internacionales.</li></ul>
<b>Mediano plazo Hasta 5 años</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abastecer con chirimoya fresca a los diferentes segmentos de clientes, según requerimientos en volúmenes, calidades y modalidades de entrega; buscando colocar el 100% de la producción de chirimoya de la organización, así como maximizar las ganancias de la empresa.</li><li>• Alcanzar estándares de calidad que reduzcan los niveles de merma de 5% actual a un 2% al cuarto año de ejecución del plan de negocios.</li></ul>
<b>Corto plazo 1 año</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la programación de la producción en campo de los socios de la organización, ordenando mejor la oferta en función a las necesidades de los principales clientes de la organización, y adecuando la infraestructura operativa disponible a la programación de la producción.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 3. Diseño del producto

La propuesta del plan de negocio, de acuerdo con los objetivos estratégicos y específicamente con la necesidad de ajustar los parámetros productivos a las necesidades de los clientes, admite

que la comercialización de chirimoya fresca requiere de conocer adecuadamente el funcionamiento de la cadena de valor, desde las necesidades del mercado, pasando por las operaciones de suministro y la producción en campo (incluyendo la optimización de los procesos de producción, manejo poscosecha, clasificación y distribución de chirimoya fresca).

#### **4. Diseño de procesos**

##### **4.1 Cultivo**

Antes de la instalación del cultivo en el campo definitivo se deben tomar en cuenta ciertas consideraciones agronómicas para un óptimo desarrollo del cultivo. Se considera que la región geográfica natural de la chirimoya son los valles interandinos de la zona Yunga (entre los 1500 y 2000 msnm), la misma que posee un clima subtropical con temperaturas que fluctúan entre los 14 °C y 24 °C, humedad relativa del 80% y suelos franco arcillosos, es exigente en materia orgánica.

Los chirimoyos tienen un período vegetativo perenne; su ciclo de producción natural es a partir del cuarto año, pero es por el manejo técnico de polinización asistida (hay exigencias fisiológicas en la planta) que se recomienda iniciar la producción intensiva a partir del octavo año y por un lapso no mayor a las quince campañas agrícolas.

La campaña agrícola empieza ocho meses antes de la cosecha, con las podas (de formación, sanidad y rejuvenecimiento) y defoliación del árbol, período conocido como “agoste”. Se procede después con el abonamiento y manejo fitosanitario preventivo, para posteriormente recibir el “golpe de agua” que propicia la emisión de brotes (follaje y flores), cuando se realiza la polinización asistida de la cual dependerá la maduración de la fruta que es progresiva; el período de cosecha puede durar hasta dos meses en la misma planta. Los productores pueden programar sus cosechas si optan por un manejo tecnificado del cultivo, pudiendo obtener la cosecha en época de contra-estación (setiembre-diciembre) si es que se tiene en consideración la ventana comercial dentro del mercado nacional.

##### **4.2 Poscosecha**

De acuerdo con el tipo de cliente al que se destine la fruta, es posible diferenciar hasta cinco tipos de clasificación por categorías (ver tabla 3), todas ellas para venta de fruta fresca (o

consumo directo). El manejo poscosecha es prácticamente el mismo para todas las categorías, salvo las destinadas a los clientes con mayores exigencias. Este proceso se detalla a continuación:

- Manejo poscosecha de la fruta fresca
  - En Campo: El trabajo de poscosecha inicia en campo con la primera selección de fruta (retiro de frutas no aptas para la comercialización) y el encajonado inicial para su traslado al centro de acopio.
  - Traslado al centro de acopio: Se moviliza la carga desde la parcela hasta el centro de acopio donde se realizará la segunda selección (por tamaño hasta cinco categorías).
  - Traslado al centro de embalado: Se realiza desde el centro de acopio ubicado en el centro poblado de Huanangui hasta la ciudad de Lima.
  - Clasificación definitiva: Se realiza en el centro de embalado y es aquí donde se realiza la tercera y última selección del producto de acuerdo al requerimiento del cliente.
  - Limpieza de pedúnculo<sup>3</sup>: Consiste en la eliminación de los restos de polen atrapados en el pedúnculo del fruto, este proceso es exclusivo para la fruta que es destinada al mercado exterior.
  - Lustrado y encerado<sup>4</sup>: Toda la fruta que llega a este punto es lustrada. El proceso consiste en la eliminación de la capa pulverulenta de protección que tiene la fruta, sirve para tener una mejor presentación del producto. El encerado es un proceso por el cual se sella la cáscara de la fruta con cera de uva, lo que evita el intercambio de oxígeno de la fruta, esto se traduce en un mayor período de duración de la fruta, por lo mismo que es exclusivo para fruta de exportación.
  - Finalmente, se procede al pesado, empacado y embalado de la fruta para su posterior distribución.

En el gráfico 2 se representa el flujo del proceso de manejo poscosecha para fruta fresca.

---

<sup>3</sup> Tratamiento exclusivo para fruta destinada al exportador.

<sup>4</sup> Tratamiento para fruta destinada al exportador y al supermercado.

**Gráfico 2. Manejo poscosecha de fruta fresca**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

## **5. Diseño de instalaciones**

El diseño de las instalaciones ha sido planificado para cubrir la capacidad actual de producción y cumplir los principios básicos de crecimiento paulatino según se incremente la capacidad productiva de la empresa. Para una operación eficiente en la que se involucran las interacciones operativas, se considera que dentro de las instalaciones, donde se realizarán los procesos de manejo poscosecha ya detallados que deben contar con distancias recorridas mínimas, facilidades de circulación de materiales, utilización de espacios cúbicos, seguridad y un nivel apropiado de flexibilidad para el inicio de las operaciones, así como dos líneas de producción, una para el manejo de fruta fresca y otra para la línea de procesados.

## **6. Ubicación de la planta**

De acuerdo con el análisis de costos y oportunidad de aprovechamiento de recursos, se identificó el distrito de Sayán, en la provincia de Huara, como la zona más apropiada para la instalación de la planta, debido a su facilidad de acceso, cercanía a la zona de producción y a los mercados más importantes de Lima Metropolitana y el Callao. Por ello esta zona es el lugar estratégico de Prachirko para acopiar, seleccionar y distribuir la chirimoya fresca. Esta condición se refuerza porque Sayán cuenta con un buen nivel de acceso, infraestructura de servicios para la planta y los servicios básicos necesarios para montar con normalidad la operación de la planta. Además, PROACHIRKO posee un terreno destinado para centro de acopio que puede ser utilizado para la instalación de la planta.

Gracias a esta ubicación estratégica se podrá procesar inicialmente por año las cerca de 800 toneladas de chirimoya que produce actualmente Huanangui.

## **7. Programación de las operaciones de la empresa**

La programación de las operaciones de la empresa está dividida en los siguientes planes.

### **7.1 Plan de comercialización**

Considerando los segmentos de clientes con los que se va a interactuar en el plan de negocios, así como las diferentes calidades de chirimoya fresca a ofertar y comercializar. PROACHIRKO va a incrementar sus ventas en 74% entre el año 1 y el año 5 de ejecución del plan de negocios.

**Tabla 19. Ingresos totales por tipo de cliente**

Ingresos totales x tipo cliente	Unid	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Exportador	S/.	88.830,00	186.543,00	293.805,00	359.911,00	377.907,00
Supermercado	S/.	101.520,00	213.192,00	261.160,00	274.218,00	329.062,00
Agroindustrial	S/.	38.070,00	53.298,00	55.963,00	58.761,00	61.699,00
Mayorista	S/.	1.085.700,00	1.341.333,00	1.315.128,00	1.484.533,00	1.522.768,00
<b>Total (S/.)</b>		<b>1.314.120 ,00</b>	<b>1.794.366,00</b>	<b>1.926.056,00</b>	<b>2.177.423,00</b>	<b>2.291.436,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 7.2 Plan de producción

Se ha considerado que el plan de producción de PROACHIRKO se incrementará en promedio en un 5% entre el primero y quinto año de ejecución del plan de negocios, sustentado en la mejora en rendimientos en campo por la estandarización en el manejo del cultivo, incorporación de pequeñas nuevas áreas de producción, reducción de mermas en campo, poscosecha y procesamiento primario, así como eventualmente el ingreso de algunos nuevos socios al negocio.

**Tabla 20. Producción de chirimoya**

Producción de chirimoya	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilos x hectárea	Kg/Ha	8,000	8,400	8,820	9,261	9,724
Número de socios	N°	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00
Número de hectáreas	Has	70.50	70.50	70.50	70.50	70.50
<b>Producción total anual</b>	<b>Kg</b>	<b>564,000</b>	<b>592,200</b>	<b>621,810</b>	<b>652,901</b>	<b>685,546</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 8. Actividades preoperativas

Para iniciar una operación normal de la producción y comercialización de chirimoya fresca, es necesario considerar actividades preoperativas que permitirán contar con la infraestructura, sistemas de trabajo y el personal preparado, tal como se muestra en la tabla 21.

**Tabla 21. Actividades preoperativas**

Actividades preoperativas	meses						Presupuesto (S/.)
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	
<b>1. Planta de procesamiento y empaque</b>							<b>392.500,00</b>
Obras civiles							294.500,00
Líneas de procesamiento							98.000,00
<b>2. Equipos de acopio</b>							<b>61.300,00</b>
Camión de 2 TN							43.400,00
Jabas plásticas							14.500,00
Balanza electrónica y elevador manual de parihuela							3.400,00
<b>3. Equipos de planta</b>							<b>6.620,00</b>
Balanzas digitales y computadora con impresora							2.8200,00
Indumentaria							2.400,00
<b>4. Equipamiento del área de control de calidad</b>							<b>1.350,00</b>
Balanza digital							120,00
Mesa para control de calidad ,mobiliario e indumentaria							1.230,00
<b>5. Otras inversiones</b>							<b>57.800,00</b>
Licencia de funcionamiento							300,00
Implementación de BPA y Global GAP							37.500,00
Implementación de HACCP							20.000,00
<b>TOTAL OPERACIÓN (S/.)</b>							<b>519.570,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## **Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos**

### **1. Antecedentes**

Actualmente, PROACHIRKO se encuentra formalmente constituida bajo la modalidad jurídica de “asociación civil”. Bajo este esquema, las actividades que realiza se consideran sin fines de lucro, los asociados no pueden participar directa, ni indirectamente de las utilidades que genera la asociación y no pueden acogerse a regímenes especiales de tributación (acordes con las características propias de la actividad que realizan).

Este modelo de personaría jurídica es ampliamente difundido entre las organizaciones de pequeños productores agrarios del país; sin embargo, es conformado por factores que van desde el desconocimiento, la mala asesoría de los agentes gubernamentales correspondientes y el limitado desarrollo de las actividades empresariales conjuntas que realmente llevan a cabo las organizaciones.

Partiendo de los objetivos que plantea el plan de negocio, este modelo jurídico es, a todas luces, ineficiente para el desarrollo de las estrategias que ha establecido la organización, principalmente por las limitaciones comerciales y tributarias que presentará, cuando inicie el desarrollo de sus actividades comerciales conjuntas, viéndose obligado a facturar su ventas y exigir comprobantes de pago por las compras y servicios que recibe.

### **2. Organización jurídica**

Como parte medular de la propuesta de plan de negocio, se considera la transformación de la asociación hacia una cooperativa agraria. Este proceso de transformación se encuentra respaldado en la legislación peruana y se realiza sin necesidad de disolver y liquidar la forma jurídica preexistente (asociación civil), por lo cual la nueva forma jurídica mantiene la identidad y personalidad jurídica nacidas en su constitución e inscripción iniciales. Este proceso implica que la organización no pierda su número de RUC, la partida electrónica en Registros Públicos y el tiempo de constituido que posee.

Entre las ventajas que posee la cooperativa, frente a la asociación, las cuales serán aprovechadas, como parte de los objetivos del plan de negocio, se encuentran las siguientes:



- Los resultados obtenidos por la cooperativa por operaciones con sus socios, se distribuyen entre ellos (vía retorno de excedentes), en proporción a sus operaciones.
- Poseen un régimen tributario especial, con una tasa menor de impuesto a la renta (15% en lugar de 30%), encontrándose, además, inafectas al pago de impuesto a la renta por los ingresos que obtenga la cooperativa proveniente de operaciones con sus socios.
- En caso de que los clientes lo requieran, pueden renunciar a la exoneración del IGV y obtener un beneficio por el crédito fiscal que generen.

### **3. Estructura organizacional**

La implementación del plan de negocio comprometerá realizar modificaciones a la estructura, las mismas que deberán ajustarse tanto en el nivel directivo (órganos administrativos que exige la ley), como los necesarios para la actividad empresarial que se desea realizar y que son consistentes con la propuesta del plan de negocio.

En lo que se refiere a las adecuaciones de los órganos de gobierno que toda cooperativa debe poseer se encuentran las siguientes:

- Asamblea general: Compuesta por la reunión de todos los socios de la cooperativa (los mismos que actualmente conforman la asociación). La asamblea constituye el órgano supremo de decisión de la cooperativa y es la encargada de brindar las políticas y lineamientos generales que la organización deberá seguir.
- Consejo de administración: Es el órgano responsable de administrar la cooperativa y supervisar las funciones del gerente. Está conformada, mínimamente, por un presidente, un vicepresidente y un secretario.
- Consejo de vigilancia: Es el órgano de control interno de la cooperativa. Tienen a su cargo el control de legalidad, control de veracidad y control de seguridad. Al igual que el caso anterior, también se conforma mínimamente por un presidente, vicepresidente y un secretario. Los miembros adicionales son denominados vocales.
- Comité electoral: Es un órgano independiente, responsable de los procesos electorales que se realicen en la cooperativa.
- Comité de educación: Es el órgano responsable de las funciones de capacitación y formación de los socios. Son los encargados de organizar, de acuerdo a las necesidades identificadas en la organización, talleres de capacitación, pasantías, entre otros.

- Gerencia: Es el órgano de tercer nivel dentro de la cooperativa, que ocupa un cargo ejecutivo y se encarga, además, de ejercer la representación legal de la empresa. La gerencia depende directamente del consejo de administración.

En segundo lugar, se hace referencia a las adecuaciones relacionadas a los procesos relacionados con la actividad económica, acordes con la propuesta del plan de negocio. En este caso, el diseño de estructura propuesto tiene como premisa el tamaño de la empresa, la estrategia organizacional y el tipo de operaciones que realiza la organización. En función a todo ello, se considera necesario establecer una estructura de tipo funcional, es decir, dividida en unidades funcionales

#### 4. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Contratar personal que se ajusta a los requerimientos identificados principalmente en el ápice directivo y en las áreas de marketing y operaciones. Es importante tener en consideración el tamaño actual de la organización, el nivel de operaciones conjuntas que maneja y un periodo de transición natural para llegar hasta los objetivos trazados.

La cantidad de personal se establece para el nivel de producción de 800 toneladas anuales, respaldadas en las 70.50 hectáreas de chirimoya que posee la organización. Adicionalmente, el nivel de procesamiento para venta en fresco clasificada es del 100% de la producción por campaña, con una capacidad máxima de procesamiento.

Partiendo de ello, los requerimientos de personal, sin considerar los puestos directivos ocupados por los propios socios que serán elegidos en asamblea se muestran en la tabla 22.

**Tabla 22. Perfil requerido del personal administrativo y presupuesto mensual unitario**

N°	Puesto	Objetivo del puesto	Calificación	Sueldo unitario mensual S/.
1	Gerente General	Es el representante legal de la empresa y se encarga de establecer los objetivos, formular, dirigir y ejecutar la estrategia de la compañía	Titulado en Ciencias Agronómicas, Economista o Administrador de Empresas. Con especialización en agro negocios. Experiencia en el sector agrario y en cargos similares por al menos 3 años	4.000,00

<b>N°</b>	<b>Puesto</b>	<b>Objetivo del puesto</b>	<b>Calificación</b>	<b>Sueldo unitario mensual S/.</b>
1	Gerente de operaciones	Es el responsable de la dirección de los procesos de producción agrícola y de planta. Una de sus principales tareas es la programación de cosechas y procesamientos.	Ingeniero agrónomo o Ingeniero de industrias alimentarias con experiencia en manejo de frutales y procesamiento para venta en fresco.	2.500,00
1	Jefe comercial	Es el responsable de la captación de pedidos y del servicio de post venta	Bachiller en administración o carreras afines a los negocios. Experiencia en la comercialización de productos agrícolas a través de Supermercados y empresas exportadoras.	1.500,00
1	Jefe de acopio	Encargado del cumplimiento del acopio y abastecimiento de chirimoya requerida de acuerdo al plan de producción de la organización.	Personal técnico con experiencia en procesos logísticos de acopio y distribución.	1.500,00
1	Jefe de planta	Tiene a su cargo la supervisión de los procesos de clasificación y empaque final, de acuerdo a las especificaciones de los clientes.	Personal técnico con experiencia en trabajo en planta de procesamiento de frutas frescas.	1.800,00
1	Jefe de calidad	Es el responsable de verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto y del proceso requeridas por el mercado	Personal técnico con experiencia en trabajo en planta de procesamiento de frutas frescas.	1.500,00
1	Secretaria	Es la encargada de asistir a la gerencia general y jefaturas administrativas, también está encargada de la central telefónica, fax, comunicaciones diversas, elaboración de documentos varios (memos, oficios).	Formación de secretariado ejecutivo, con experiencia mínima de 3 años.	900,00
1	Chofer para acopio	Responsable del traslado de la fruta desde los centros de producción a la planta de clasificación en empaque	Chofer con brevet de clase A, categoría II-b. Experiencia de trabajo en la zona.	1.100,00
2	Operarios de recepción	Son los responsables de recepción, verificación (cualitativa y cuantitativa) y descarga de la fruta que ha sido transportada del campo a la planta de clasificación y empaque	Varones con secundaria completa y mayores de 18 años.	840,00

N°	Puesto	Objetivo del puesto	Calificación	Sueldo unitario mensual S/.
7	Operarios de selección y empaque	Son los encargados de realizar la clasificación y empackado de la fruta de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.	Mujeres con secundaria completa y mayores de 18 años.	840,00
2	Vigilantes	Tienen por responsabilidad el control y registro de ingreso, permanencia y salida de personas a las instalaciones de la empresa	Personal mayor de 18 años y con experiencia mayor de 3 años en puestos similares.	840,00
2	Operarios de limpieza	Son los encargados de mantener limpio y desinfectado los ambientes de trabajo (oficinas, planta y almacenes).	Personal mayor de 18 años y con secundaria completa.	840,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5. Estrategias de administración de recursos humanos

Teniendo en consideración las adecuaciones a la estructura organizacional y los requerimientos de personal, derivados de las nuevas funciones propias de la implementación del plan de negocio, se considera necesario establecer las siguientes estrategias de recursos humanos, las mismas que permitirán que el proceso de implementación del plan de negocio se desarrolle exitosamente.

- Estrategias de reclutamiento: Para este caso, se considera pertinente partir por una consultoría especializada para la contratación, en primer término, del gerente general de la empresa. Este proceso, si bien será liderado por el consejo de administración, requiere de asesoría especializada, partiendo de las nuevas funciones que la organización empezará a realizar con la implementación del plan de negocio. Luego de ello, será el gerente general, junto al consejo directivo, quienes se encargaran del proceso de reclutamiento y selección de personal, partiendo de los perfiles definidos en el presente documento.
- Estrategias de contratación: Para este caso, se requiere analizar cuidadosamente las modalidades de contratación que se adecúen a las características propias de las funciones de cada cargo y que se encuentren respaldadas dentro del marco legal y en especial del régimen de cooperativas en el que se enmarcará la organización.
- Estrategias de capacitación: Si bien la cooperativa contará con un comité de educación, el cual se encargará específicamente de liderar estos temas, es importante ser conscientes del

nivel de capacitación con el que cuentan los directivos que asumirán estos cargos, así como el de los demás consejos y comités de los órganos de control. Por ello, es prioritario capacitar en aspectos de gestión.

## **Capítulo VIII. Plan financiero**

### **1. Supuestos y políticas**

El plan financiero presenta de manera cuantitativa las mejoras que proyecta el plan de negocios, comparado al escenario actual, para los próximos cinco años, respaldado en las estrategias que plantea el negocio y partiendo de las inversiones y costos incrementales que ello supone.

En principio, los ingresos del negocio consideran un incremento respaldado en una mayor productividad, producto del trabajo técnico y mejores precios, como respuesta a la nueva estrategia comercial que propone el plan.

Desde el punto de los egresos, se parte de las inversiones necesarias para el acopio centralizado de la chirimoya y su posterior procesamiento. De igual modo, se plantean mayores costos indirectos, asociados a los nuevos servicios que la organización deberá brindar a sus asociados.

Los principales supuestos que plantea el plan de negocio son:

- El número de socios y el área productiva se mantendría igual en los cinco años de proyección.
- La productividad sufriría un incremento de 5% anual, producto de la asistencia técnica y asesoramiento en las adquisiciones de productos.
- La capacidad de procesamiento de la planta.
- La tasa de impuesto a la renta es de 15%, correspondiente a la actividad agrícola y las cooperativas agrarias.
- La chirimoya fresca no se encuentra gravada con el IGV.

## 2. Presupuestos del plan de negocio

- **Presupuesto anual de inversión y operación**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión</b>						
Planta de procesamiento	392,500					
Equipos de planta	6,620					
Equipos de acopio	61,300					
Equipos del área de calidad	1,350					
Implementación de certificaciones	57,800					
<b>Sub total Inversión</b>	<b>519,570</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Operación ( Producción )</b>						
Mantenimiento del cultivo		592,570	609,226	625,881	642,537	659,193
Personal técnico		102,200	102,200	102,200	102,200	102,200
Personal operativo		116,320	116,320	116,320	116,320	116,320
Materiales e insumos		57,200	60,410	63,871	65,425	67,057
Mantenimiento y calibración		7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
<b>Sub total Operación</b>		<b>875,790</b>	<b>895,656</b>	<b>915,772</b>	<b>933,982</b>	<b>952,270</b>
<b>Totales</b>	<b>519,570</b>	<b>875,790</b>	<b>895,656</b>	<b>915,772</b>	<b>933,982</b>	<b>952,270</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Gastos de administración**

DETALLE	Valor mensual (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>COSTOS FIJOS</b>						
Gerente General	4,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00
Secretaría	900.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00
Contabilidad (externo)	500.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Telefonía	360.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00
Útiles de oficina	75.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Envío de documentos (courier)	75.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Movilidad personal administrativo	120.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
<b>TOTAL</b>		<b>82,160.00</b>	<b>82,160.00</b>	<b>82,160.00</b>	<b>82,160.00</b>	<b>82,160.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Gastos de comercialización**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Jefe Comercial	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Participación en ferias	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Material promocional	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Implementación + Publicaciones	13,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Página Web	2,750.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>54,750.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Presupuesto consolidado del plan de negocio**

Presupuesto consolidado del Plan de Negocio - CON PROYECTO						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	519,570.00					
Mantenimiento Cultivo		592,570.13	609,225.75	625,881.38	642,537.00	659,192.63
Costos de operación de planta		275,720.00	278,930.00	282,390.50	283,945.03	285,577.28
Costos indirectos de producción		7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00
Comercialización		54,750.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00
Gestión o administración		82,160.00	82,160.00	82,160.00	82,160.00	82,160.00
Financiamiento		48,201.30	48,201.30	38,959.25	28,053.62	15,184.99
<b>Totales</b>		<b>1,060,901.43</b>	<b>1,078,017.05</b>	<b>1,088,891.12</b>	<b>1,096,195.65</b>	<b>1,101,614.89</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 3. Estructura del financiamiento

La inversión requerida para la puesta en marcha del plan de negocios es de S/. 519.570,00.

La estructura de capital es la siguiente:

- Aporte propio: Será de S/. 259.785,00, equivalentes al 50%, los cuales serán gestionados a través de programas de apoyo del Estado, como Agroideas o los Procompite. De esta manera, se reduciría el aporte propio y se incrementaría la rentabilidad del negocio.
- Aporte bancario: S/. 259.785,00, gestionado a través de Agrobanco, en el marco de las líneas de crédito en apoyo de la asociatividad.

### 4. Estados financieros y flujo de caja

Con la implementación del plan de negocios, PROACHIRKO incrementará en gran medida sus indicadores de rentabilidad operativa (de 20,35% en el año 1 a 51,10% en el año 5), y rentabilidad neta (de 14,18% en el año 1 a 42,87% en el año 5), como respuesta a una



significativa mejora en las condiciones de comercialización (segmentación de mercados), así como en menor medida a un incremento de sus volúmenes de producción en un 5% anual.

**Tabla 23. Estado de resultados proyectados (S/.)**

RUBROS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>					
Ventas Netas (P x Q)	1,314,120	1,794,366	1,926,056	2,177,423	2,291,436
<b>Costos de Producción</b>	<b>909,792</b>	<b>929,658</b>	<b>949,774</b>	<b>967,984</b>	<b>986,272</b>
- Mantenimiento del Cultivo	592,570	609,226	625,881	642,537	659,193
- Costos de operación de planta	275,720	278,930	282,391	283,945	285,577
- Costos Indirectos de producción	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
- Depreciación	34,002	34,002	34,002	34,002	34,002
<b>Margen Bruto</b>	<b>404,328</b>	<b>864,708</b>	<b>976,283</b>	<b>1,209,439</b>	<b>1,305,164</b>
<b>Costos de Operación</b>	<b>136,910</b>	<b>134,160</b>	<b>134,160</b>	<b>134,160</b>	<b>134,160</b>
- Gastos Administrativos	82,160	82,160	82,160	82,160	82,160
- Gastos de Comercialización	54,750	52,000	52,000	52,000	52,000
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>267,418</b>	<b>730,548</b>	<b>842,123</b>	<b>1,075,279</b>	<b>1,171,004</b>
Gastos Financieros (intereses)	48,201	48,201	38,959	28,054	15,185
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>219,217</b>	<b>682,347</b>	<b>803,163</b>	<b>1,047,226</b>	<b>1,155,819</b>
Impuesto a la Renta (15%)	32,882	102,352	120,475	157,084	173,373
<b>Utilidad Neta</b>	<b>186,334</b>	<b>579,995</b>	<b>682,689</b>	<b>890,142</b>	<b>982,446</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 24. Flujo de caja proyectado**

FLUJO DE CAJA ECONOMICO, FINANCIAMIENTO NETO Y FLUJO DE CAJA FINANCIERO (EN S/.)							
	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	LIQUIDACION
<b>INGRESOS</b>							Valor de Rescate
Ventas Netas (P x Q)		1.314.120	1.794.366	1.926.056	2.177.423	2.291.436	
<b>EGRESOS</b>							
Inversión Total	519.570						273.860
- Construcción de planta	294.500						220.875
- Equipamiento de planta	123.870						52.985
- Vehículos	43.400						
- Servicios especializados	57.800						
<b>Costos de Producción</b>		<b>875.790</b>	<b>895.656</b>	<b>915.772</b>	<b>933.982</b>	<b>952.270</b>	
- Mantenimiento del Cultivo		592.570	609.226	625.881	642.537	659.193	
- Costos de operación de planta		275.720	278.930	282.391	283.945	285.577	
- Costos Indirectos de producción		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	
<b>Costos de Operación</b>		<b>136.910</b>	<b>134.160</b>	<b>134.160</b>	<b>134.160</b>	<b>134.160</b>	
- Gastos Administrativos		82.160	82.160	82.160	82.160	82.160	
- Gastos de Comercialización		54.750	52.000	52.000	52.000	52.000	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-519.570</b>	<b>301.419,9</b>	<b>764.550,3</b>	<b>876.124,6</b>	<b>1.109.281,1</b>	<b>1.205.006,0</b>	<b>273.860</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>	<b>259.785</b>						
+ Préstamos	259.785						
- Amortización		0	49.811	58.777	69.357	81.841	
- Intereses TEA = 18%		46.761	46.761	37.795	27.216	14.731	
+ Escudo Fiscal (0.15 x i)		7.014	7.014	5.669	4.082	2.210	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-259.785</b>	<b>261.673</b>	<b>674.992</b>	<b>785.222</b>	<b>1.016.791</b>	<b>1.110.644</b>	<b>273.860</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los flujos de caja incrementales contienen un crecimiento sostenido anual durante los cinco años de ejecución del plan de negocios, que responden en gran medida a los mejores ingresos logrados por PROACHIRKO como resultado de la aplicación de las estrategias comerciales propuestas.

**Tabla 25. Flujos de caja incrementales proyectados (S/.)**

Rubro	Año 0	Proyectado				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico con PN	-519.570	301.420	764.550	876.125	1.109.281	1.205.006
Flujo de caja económico sin PN	-	535.873	517.552	499.230	480.909	462.588
<b>Flujo de caja económico incremental</b>	<b>-519.570</b>	<b>-234.453</b>	<b>246.999</b>	<b>376.894</b>	<b>628.372</b>	<b>742.418</b>
Flujo de caja financiero con PN	-259.785	261.673	674.992	785.222	1.016.791	1.110.644
Flujo de caja financiero sin PN	-	485.957	467.635	449.314	430.993	412.672
<b>Flujo de caja financiero incremental</b>	<b>-259.785</b>	<b>-224.284</b>	<b>207.357</b>	<b>335.908</b>	<b>585.798</b>	<b>697.972</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los resultados de la evaluación de los flujos incrementales del plan de negocios son positivos y sustentan adecuadamente las estrategias de cambio propuestas por PROACHIRKO en el mediano plazo.

**Tabla 26. Principales indicadores de rentabilidad**

<b>Tasa de Descuento WACC</b>	<b>14.00%</b>		
<b>VPNE</b>	<b>476,855</b>	<b>VPNF</b>	<b>639,101</b>
<b>TIRE</b>	<b>32.04%</b>	<b>TIRF</b>	<b>48.83%</b>
<b>B/C E</b>	<b>1.18</b>	<b>B/C F</b>	<b>2.06</b>
<b>Período Rec.</b>	<b>1.69 años</b>	<b>Período Re</b>	<b>0.72 años</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

<b>Variable Afectada</b>	<b>Resultados Económicos</b>		<b>Resultados Financieros</b>	
<b>Precios de venta</b>	<b>VANE</b>	<b>TIRE</b>	<b>VANF</b>	<b>TIRF</b>
<b>-5.00%</b>	388,315	28.86%	550,562	44.27%
<b>-10.00%</b>	299,776	25.62%	462,022	39.65%
<b>-15.00%</b>	211,236	22.30%	373,483	34.95%
<b>-20.00%</b>	122,697	18.89%	284,943	30.17%
<b>-25.00%</b>	34,157	15.38%	196,404	25.29%
<b>-26.93%</b>	-	14.00%	162,245	23.37%
<b>-36.09%</b>	-162,224	7.18%	-	14.00%
<b>Costos</b>	<b>VANE</b>	<b>TIRE</b>	<b>VANF</b>	<b>TIRF</b>
<b>+5.00%</b>	412,082	29.18%	573,872	44.46%
<b>+10.00%</b>	347,308	26.47%	508,643	40.34%
<b>+15.00%</b>	282,535	23.90%	443,414	36.44%
<b>+20.00%</b>	217,762	21.46%	378,184	32.72%
<b>+25.00%</b>	152,988	19.13%	312,955	29.18%
<b>+30.00%</b>	88,215	16.89%	247,726	25.78%
<b>+35.00%</b>	23,442	14.75%	182,496	22.52%
<b>+36.81%</b>	-	14.00%	158,883	21.37%
<b>+48.99%</b>	-157,794	9.18%	-	14.00%

El análisis de sensibilidad visualiza los cambios en los principales indicadores de rentabilidad incremental económico y financiero (VAN y TIR), aplicando reducciones a los precios de venta e incrementos a los costos de ventas por año. Se han elegido estas dos variables, debido a que se consideran las más susceptibles con los cambios propuestos con el plan de negocio.

En el caso de las variaciones a los precios de venta, se trabajó con reducciones entre el 5%, hasta el porcentaje en el que VAN incremental se hace 0 para ambos casos. En este caso, la rentabilidad incremental económica tolera hasta una reducción de 26,93% en los precios y de 36,09% en la rentabilidad incremental financiera.

Del mismo modo, el incremento de los costos del negocio tolera hasta 36,81% para obtener una rentabilidad incremental económica y de 48,99% para la financiera.

Estos resultados permiten afirmar la alta tolerancia de las principales variables que maneja el negocio y que supone una fortaleza del plan de negocio.

## 6. Planes de contingencia

Proceso	Etapa o fase	Riesgos	Acciones de prevención o mitigación
Producción	Cosecha	Falta de mano de obra	Programación de cosechas escalonadas. Uso de personal interno y rotación entre campos
Acopio	Recojo del producto	Pérdida de calidad por mayor tiempo en campo	Mejorar la programación del recojo de campo. Alquiler de una movilidad adicional, en los puntos picos de cosecha.
Acopio	Recojo del producto	Falta de jabs para el recojo del producto	Comprar un mayor número de jabs o solicitar préstamos al comprador en los momentos picos de la campaña.
Procesamiento	Control de calidad	Reducción del porcentaje estimado de las dos primeras calidades	Determinación, por trazabilidad, del lote con problemas y revisión de las causas probables. Coordinación con Gerente de Operaciones.
Comercial	Venta	Precio de venta por debajo del esperado	Coordinar fechas de cosecha con el comprador. Establecer precios de refugio.
Comercial	Venta	Rechazo de lotes por falla en las condiciones	Identificación de lotes con fallas y correcciones y/o sanciones a productores.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## **Bibliografía**

Ansoff H. Igor, (1957). *Matriz producto/mercado*. Fecha de consulta: 3/02/2014. Disponible en: <<https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff>>.

Coface (2013). *La Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur - COFACE for safer trade*. Fecha de consulta: 19/09/2013. <<http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Peru/>>.

Diario Gestión (2014). “Standard & Poor’s ratifica grado de inversión de Perú”. Fecha de consulta: 08/09/2014. <<http://gestion.pe/noticia/252874/standard-poors-ratifica-grado-inversion-peru>>.

Fred R. David (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ª ed. México: Pearson Educación de México.

Fuentes, César; Zapater, Alberto; Cosme, Francisco; Fiestas, Pablo; Justiniani, Rocío; Santibáñez, Carla (2009). *La oferta de microseguros para el nivel socioeconómico C*. Lima. Universidad ESAN. Fecha de consulta: 19/09/2013. <<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/02/25/microseguros.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). “Resultados Finales del IV Censo Nacional Agrario - IVCENAGRO”, p. 4.

*International Trade Centre ITC – Trademap*. Información estadística obtenida de Data Availability. Fecha de consulta: 20/10/2013. <<http://www.trademap.org/Index.aspx>>.

Miller, Terry, et al. (2013). *Peru, Freedom Economic Score (2012-2013)*. Fecha de consulta: 18/09/2013. <<http://www.heritage.org/index/pdf/2014/countries/peru.pdf>>.

Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI. (2013-2014). Portal web. Fecha de consulta: 19/09/2013. <<http://www.minag.gob.pe/portal/>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperu del MINCETUR. Disponible en: <<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>>.

Ministerio de Economía y Fianzas (2013). *Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015*, aprobado en Sesión de Consejo de Ministros del 30 de mayo de 2012. p.60.

Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas - Informe (2013). Nueva York: Naciones Unidas. Fecha de consulta: 19/09/2013. Disponible en: <<http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2013-spanish.pdf>>.

Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Agricultura y Riego (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual. 2012 – 2016*. p. 53-66.

Osterwalder, Alex (2010). “Business Model Generation”. Fecha de consulta: 20 de setiembre del 2013. <<http://www.businessmodelgeneration.com/toolbox>>.

Porter, Michael E (1980). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: Editorial Continental.

*The Economist Intelligence Unit* (2013). *Informe Microscopio Global sobre el Entorno de Negocios para las Microfinanzas*. Fecha de consulta: 19/09/2013. <<http://www.caf.com/media/54491/microscopio-global-entorno-negocios-microfinanzas-2012.pdf>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Resumen de factores externos

ANEXO 01		
Resumen de los Factores Externos		
Entorno	Oportunidades	Amenazas
<b>Político - Económico - Social</b>	Crecimiento económico sostenido (promedio de 6.4%) durante el período 2002 - 2012	Próximas elecciones regionales y municipales, bajo un entorno de partidos políticos debilitados
	Incremento del poder adquisitivo (ingreso per cápita) superior en un 50% durante la última década (US\$ 5,500 en 2012)	Riesgo de desaceleración de la economía peruana debido a los problemas en USA y Europa, así como el riesgo de desaceleración en China y otras economías emergentes
	Reducción de la pobreza (según el índice GINI de Perú, la desigualdad bajó a 0.46 en los últimos años)	Inseguridad ciudadana y conflictos sociales crecientes
<b>Cultural</b>	Cambio en los hábitos de alimentación, hacia el consumo de productos saludables	
<b>Tecnológico - Infraestructura</b>	Decisión del Estado por reducir la brecha de infraestructura, estimada en US\$ 87,975 millones para el período 2012 - 2021	Demora en implementar la reforma del Estado, que acreciente la ineficiencia del mismo
	Promoción del uso de nuevas tecnologías en el sector agrario peruano	Cambio en la política estatal, que propicie la reducción de la inversión en infraestructura productiva, tecnología e innovación
<b>Comercial</b>	Reducción de las barreras burocráticas para la creación de nuevos negocios (se ha reducido a 7 el N° de procedimientos para la apertura de un negocio)	Demora en implementar la reforma del Estado, para reducir las barreras para la creación de nuevas empresas (incluyendo la articulación de los 3 niveles de gobierno)
<b>Ecológico - legal</b>	Implementación de un Marco Legal Ambiental coherente con las características del país	Corrupción y debilidad institucional estatal

Fuente: Elaboración propia, 2014.



## Anexo 2. Matriz de barreras de ingreso de nuevos competidores

ANEXO 02						
Matriz de Barreras de Ingreso de Nuevos Competidores						
Grado de atracción de la industria	Bajo				Alto	Resultado Final
	1	2	3	4	5	
Economías de escala		X				-
Diferenciación del producto		X				-
Requerimientos de capital				X		+
Período de recuperación del capital					X	+
Exigencias agronómicas para la producción				X		+
Costos de cambio				X		+
Acceso a los canales de distribución			X			+
Requerimiento de mano de obra especializada				X		+
Políticas gubernamentales		X				-
<b>Promedio</b>			3.33			+

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 3. Matriz de intensidad de la rivalidad de los competidores actuales

ANEXO 03						
Matriz de Intensidad de la Rivalidad de los Competidores Actuales						
Grado de atracción de la industria	Bajo				Alto	Resultado Final
	1	2	3	4	5	
Número de competidores		X				
Concentración de competidores		X				
Crecimiento de la industria – Participación	X					
Diferenciación de precio		X				
Diferenciación del producto			X			
<b>Promedio</b>		2.00				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### Anexo 4. Matriz de barreras de salida

ANEXO 04						
Matriz de Barreras de Salida						
Grado de atracción de la industria	Bajo				Alto	Resultado Final
	1	2	3	4	5	
Período de maduración del negocio					X	
Alternativas agronómicas de reconversión				X		
Costo de mantenimiento del cultivo				X		
Resistencia al cambio				X		
Restricciones gubernamentales y sociales	X					
<b>Promedio</b>			3.6			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### Anexo 5. Matriz de amenaza de productos sustitutos

ANEXO 05						
Matriz de Amenaza de Productos Sustitutos						
Grado de atracción de la industria	Bajo				Alto	Resultado Final
	1	2	3	4	5	
Productos similares (exóticos)				X		
Precio del producto				X		
Percibibilidad del producto				X		
Alto grado de satisfacción de necesidades de nutrición				X		
<b>Promedio</b>				4		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 6. Matriz de poder de negociación de los clientes

ANEXO 06						
Matriz de Poder de Negociación de los Clientes						
	baja			alto		Resultado Final
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	
Alta concentración de clientes o consumidores					X	
Amenaza de los compradores, de una integración hacia atrás	X					
Altos volúmenes de compra				X		
Información sobre tendencia de los consumidores (hábitos)			X			
Definición del precio					X	
Decisión de compra					X	
Poder adquisitivo de los consumidores				X		
<b>Promedio</b>			<b>3.86</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 7. Matriz de poder de negociación de los proveedores

ANEXO 07						
Matriz de Poder de Negociación de los Proveedores						
	Bajo			Alto		Resultado Final
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	
Cantidad de proveedores			X			
Sustitutos para los productos de los proveedores			X			
Alta perecibilidad de los insumos		X				
Alta amenaza de integración directa o hacia adelante		X				
Contribución de los proveedores a la calidad de los productos			X			
Sensibilidad del costo de los insumos		X				
Tendencia a la integración hacia atrás		X				
Diferenciación de los insumos		X				
<b>Promedio</b>		<b>2.38</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</b>			
<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación (1 a 4)</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento económico sostenido (promedio de 6.4%) durante el período 2002 - 2012	0.08	4	0.32
Incremento del poder adquisitivo (ingreso per cápita) superior en un 50% durante la última década (US\$ 5,500 en 2012)	0.08	4	0.32
Reducción de la pobreza (según el índice GINI de Perú, la desigualdad bajó a 0.46 en los últimos años)	0.06	3	0.18
Cambio en los hábitos de alimentación, hacia el consumo de productos saludables	0.07	4	0.28
Decisión del Estado por reducir la brecha de infraestructura, estimada en US\$ 87,975 millones para el período 2012 - 2021	0.07	4	0.28
Promoción del uso de nuevas tecnologías en el sector agrario peruano	0.07	4	0.28
Reducción de las barreras burocráticas para la creación de nuevos negocios (se ha reducido a 7 el N° de procedimientos para la apertura de un negocio)	0.06	3	0.18
Implementación de un Marco Legal Ambiental coherente con las características del país	0.06	3	0.18
<b>Sub Total</b>	<b>0.55</b>		<b>2.02</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Próximas elecciones regionales y municipales, bajo un entorno de partidos políticos debilitados	0.07	2	0.14
Riesgo de desaceleración de la economía peruana debido a los problemas en USA y Europa, así como el riesgo de desaceleración en China y otras economías emergentes	0.06	2	0.12
Inseguridad ciudadana y conflictos sociales crecientes	0.07	1	0.07
Demora en implementar la reforma del Estado, que acreciente la ineficiencia del mismo	0.06	2	0.12
Cambio en la política estatal, que propicie la reducción de la inversión en infraestructura productiva, tecnología e innovación	0.06	2	0.12
Demora en implementar la reforma del Estado, para reducir las barreras para la creación de nuevas empresas (incluyendo la articulación de los 3 niveles de gobierno)	0.06	2	0.12
Corrupción y debilidad institucional estatal	0.07	2	0.14
<b>Sub Total</b>	<b>0.45</b>		<b>0.83</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.85</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Anexo 9. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

<b>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</b>									
<b>Factores claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Productores Asociados de Chirimoya de Kalidad Optima Huanangui - PROACHIRKO</b>		<b>Asociación de Productores de Chirimoya Cumbe del Distrito de San Mateo de Otao</b>		<b>Asociación de Productores de Collo (Canta –Lima)</b>		<b>Productores de Cajamarca</b>	
		<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Participación en el mercado	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	2	0.26
Precios	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22
Calidad del producto	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Servicio al Cliente	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Relación con los clientes	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Ubicación geográfica	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Capacidad de producción	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Organización de los productores	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Estacionalidad de la producción	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Marketing promocional	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Posición financiera	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Potencial de crecimiento	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Tecnología de producción	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.50</b>		<b>3.10</b>		<b>2.69</b>		<b>2.64</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Anexo 10. Matriz CANVAS

ANEXO 10				
MATRIZ CANVAS - PROACHIRKO				
7.- Socios Clave	5.- Actividades Clave	2.- Propuesta de Valor	3.- Relaciones con los Clientes	1.- Segmento de Mercado
1.- Manuel Alvarez, en su rol de lider dentro de la empresa. 2.- Asociados de Proachirko (compromiso con la empresa). 3.- Su principal cliente (YRLOSA SAC). 4.- Comunidad Campesina de Huanangui.	1.- Programar la producción de chirimoya haciendo uso de la técnica de polinización asistida, para producir chirimoya durante todo el año. 2.- Capacitación constante de los asociados, en aspectos productivos.	1.- Ofrecer chirimoya orgánica de manera sostenida durante todo el año, para el mercado nacional; sobretodo durante la etapa de contraestración (setiembre a noviembre).	1.- Sólida relación como resultado de la confianza generada en el tiempo y la seriedad en el trabajo (cumplimiento de plazos de entrega, volúmenes y calidad).	1.- Comerciantes Mayoristas del Mercado de Frutas N° 02 2.- Acopiadores locales
	6.- Recursos Clave		4.- Canal de Distribución	
	1.- Buena relación con los clientes. 2.- Los asociados dominan la técnica de polinización asistida y la ejecutan con éxito en sus actividades productivas.		1.- Canal directo con comerciantes mayoristas.	
9.- Costos		8.- Ingresos		
		1.- S/. 2'396,000 de ventas totales anuales, estimadas para toda la empresa. 2.- Cobros contra entrega. 3.- Otros ingresos por asesoría en polinización asistida.		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 11. Matriz VRIO

ANEXO 11					
Matriz VRIO					
Recurso / Capacidad	Valioso	Raro / Escaso	Inimitable	Organización	Implicancias Competitivas
<b>Talento</b>					
Buena relación con sus clientes (relaciones comerciales)	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenida
Liderazgo de Manuel Alvarez	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenida
Interés por posicionar la organización en el mercado	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
<b>Recursos</b>					
Ubicación Geográfica - Acceso y cercanía al mercado	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
ubicación Geográfica - Disponibilidad de recursos (agua, suelo y clima)	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
<b>Procesos</b>					
Dominio de la técnica de polinización asistida	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenida
Oferta de chirimoya durante todo el año / contraestación	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Orientación a la producción orgánica	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Productores comprometidos con la diferenciación del producto	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenida

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 12. Matriz de factores internos (MEFI)

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</b>			
<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación (1 a 4)</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Existe una sólida relación comercial (de al menos una década) entre la empresa y uno de los principales acopiadores nacionales de chirimoya (mayorista y exportador de la fruta)	0.08	4	0.32
Manejan de manera exitosa la técnica de polinización asistida de las plantaciones, que les permite programar la cosecha y tener oferta de chirimoya durante todo el año	0.06	4	0.24
Experiencia en trabajo organizado de más de una década	0.05	3	0.15
Liderazgo de la empresa dentro del ámbito del Distrito de Leoncio Prado, Provincia de Huaura	0.05	3	0.15
Interés por darle sostenibilidad y cada vez mayor rentabilidad al negocio de la chirimoya	0.05	3	0.15
Preocupación por la innovación en el manejo del cultivo, durante las etapas de producción, cosecha y post cosecha	0.05	3	0.15
La empresa esta ubicada en una zona geográfica estratégica, que la situa muy cerca del gran mercado que es Lima (a 4 horas de Lima)	0.06	4	0.24
El producto de la empresa es reconocido por sus principales clientes, debido a la disponibilidad de fruta durante todo el año, la calidad y los volúmenes de producción	0.06	4	0.24
Se está implementando protocolos fitosanitarios, como liberación de mosca de la fruta, dentro del distrito de Leoncio Prado y la Comunidad Campesina de Huanangui	0.05	3	0.15
Los precios de la chirimoya de Huanangui son superiores a los precios de sus principales competidores, debido entre otras cosas a su capacidad de ofrecer fruta durante todo el año	0.06	3	0.18
<b>Sub Total</b>	<b>0.57</b>		<b>1.97</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.



<b>DEBILIDADES</b>			
Bajo poder de negociación de la empresa y sus socios, debido a que se vende el producto en forma individual	0.07	1	0.07
Limitado conocimiento del mercado, debido a las deficiencias en materia de gestión dentro de la empresa	0.06	1	0.06
Carecen de infraestructura adecuada para el manejo post cosecha, lo que limita el aprovechamiento de las oportunidades de reducir la intermediación comercial y avanzar dentro de la misma	0.05	2	0.10
Debilidad organizacional reflejada en la dependencia actual de un pequeños numero de lideres y la implementación de timidas acciones para formar y desarrollar el liderazgo juvenil dentro de la empresa	0.05	2	0.10
Procesos no estadarizados en el manejo post cosecha	0.05	2	0.10
Limitado acceso a servicios de infraestructura vial de calidad y servicios estratégicos básicos como la energía electrica	0.05	2	0.1
Inadecuada gestión y uso de insumos en la producción agrícola (abonos y agua)	0.05	2	0.1
Trabajan en la informalidad por desconocimiento de las ventajas que genera el trabajo formal y el temor a la Autoridad Tributaria	0.05	2	0.1
<b>Sub Total</b>	<b>0.43</b>		<b>0.73</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Anexo 13. Conclusiones del macroentorno

Entorno	Eje Temático	Situación Actual	Tendencia	Impacto probable sobre la Cadena de Valor	Impacto probable sobre PROACHIRKO	Efecto (+ / -)	
Político – Económico - Social	Estabilidad Política	País en democracia	Continuidad en democracia	Condiciones para un normal desarrollo de la cadena de valor / industria		+	
		Estabilidad política	Estado interesado en reforzar este componente			+	
		Debilidad institucional	Avance lento en la reforma de Estado	Limita el crecimiento sostenido de la actividad privada		-	
	Política Económica	Estabilidad macroeconómica consolidada	A mantenerse en el tiempo	Favorece el crecimiento de la industria	Favorece el crecimiento de la empresa	+	
	Política Social	Brecha social en reducción	Interés público y privado por acortar la brecha social	Crecimiento de la cadena de valor por una mayor demanda y prestación de servicios	Incremento en las ventas y utilidades, incluyéndose la reducción de costos por una mayor oferta de servicios		+
		Inseguridad ciudadana y conflictos sociales	Riesgo de que el problema se agudice	Incremento en los costos de operación y probable retiro de algunos actores		-	
Cultural	Hábitos de Consumo de la Nueva Clase Media	Migración del campo de la ciudad	Continuidad de este fenómeno	Crecimiento de la cadena de valor debido al incremento en el consumo de alimentos (frutas frescas)		+	
		Predisposición al consumo informado de alimentos				+	
Tecnológico - Infraestructura	Estructura del Sector Agrario	150 mil ha. con agricultura moderna (en la costa peruana)	Incremento del área de agricultura moderna en la costa peruana	Aprendizaje y posibilidad de integrarse a este tipo de agricultura		+	
		90% son pequeños productores agrarios, con problemas de asociatividad, financiamiento, acceso a información, gestión y tecnología en la producción	Integración parcial a la agricultura moderna y empresarial			+	
	Crecimiento de la Productividad	Crecimiento limitado de la productividad	Reversión del crecimiento limitado de la productividad	Mayor dinamismo en la cadena de valor y uso de servicios de calidad		+	
	Brecha de Infraestructura	Brecha de infraestructura de US\$ 87,975 Millones (2012-2021)	Mejorar eficiencia de procesos para el desarrollo de infraestructura y Reforzar la participación de asociaciones público - privadas			+	
Comercial	Promoción de Negocios	Implementación de un paquete de reformas para reducir las barreras y facilitar la gestación de nuevos negocios	Creación de mayores unidades de negocios o nuevos emprendimientos	Mayores facilidades para la formalización de negocios y acceso a fondos públicos y privados, para el desarrollo de nuevos emprendimientos o la consolidación de los ya existentes en el mercado		+	
Ecológico - Legal	Creación de la Autoridad Ambiental	Implementación de un Marco Legal Ambiental adecuado a las características del país	Consolidación del Marco Legal Ambiental y fortalecimiento de la Autoridad correspondiente	Adecuación a la exigencia de los mercados internacional y nacional		+	

Fuente: Elaboración propia, 2013.