

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



Plan de negocios para exportación de Copoazu al mercado español
- Fundo Consuelo - Distrito de Tambopata - Madre de Dios - 2020

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y FINANZAS
INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

AUTOR

Daniel Villafuerte Mathews

ASESOR

Román Junior Balvin Azaña

Lima, Perú

2021

Dedicatoria

A Dios, porque de Él depende todo.

A nuestros padres, por legarnos sus sueños.

A mi familia, por su apoyo constante y sacrificio en este tiempo de estudios.

Agradecimientos

A mis profesores de la UCSS, por enseñarme nuevos caminos en la vida.

A mis compañeros de la Maestría, por hacer divertida esta etapa.

A mi asesor, por su paciencia.

Resumen

El Fundo Consuelo es una finca agrícola familiar ubicada en la provincia de Tambopata en la Región de Madre de Dios, que inició hace algunos años un proyecto de cultivos de plántones de castaña a fin de desarrollar un emprendimiento a largo plazo de explotación de las nueces producidas por este árbol. Sin embargo, factores como la falta de supervisión técnica continua y la destrucción de algunos plántones por incendios forestales han mermado la productividad esperada y han generado incertidumbre sobre su sostenibilidad futura. Esto ha llevado a sus accionistas a validar escenarios de producción de nuevos cultivos como el copoazú aprovechando las condiciones naturales de la zona.

Con respecto al copoazú; a pesar de los costos de siembra relativamente bajos y del gran potencial de uso de su semilla para la fabricación de chocolate y/o manteca; no se observa a muchos agricultores trabajando en este cultivo. De igual forma, se observa que es escasa la información que se tiene sobre el aprovechamiento industrial de esta fruta y la rentabilidad que puede generar la comercialización del copoazú en mercados internacionales.

El objetivo de este plan de negocios es identificar los elementos que debe considerar el Fundo Consuelo en su plan de exportación de grano seco de copoazú al mercado español así como proponer estrategias de marketing y planes de operación que optimicen la productividad y rentabilidad del Fundo.

La metodología que se usa en la elaboración considera la utilización de fuentes de información secundarias basadas en información generada por entidades oficiales especializadas; normas y fichas técnicas; estadísticas sobre demografía y economía presentadas por el Instituto Nacional de Estadística de España y Perú entre otros.

Luego de concluido el trabajo se ha podido determinar que existen factores claves para la viabilidad del negocio como son: el crecimiento de la productividad mediante una adecuada gestión técnica; el incremento del área cultivada; la diversificación de la cartera con otros productos agrícolas, así como mantener los costos fijos y variables al mínimo.

Palabras clave: copoazú, plan de negocios, fundo, Madre de Dios.

Abstract

The Fundo Consuelo is a family-owned farm located in the province of Tambopata in the Region of Madre de Dios, which started a project to cultivate chestnut seedlings a few years ago to develop a long-term venture to exploit the nuts produced for this tree. However, factors such as the lack of continuous technical supervision and the destruction of some seedlings by forest fires have reduced expected productivity and generated uncertainty about its future sustainability. This has led its shareholders to validate production scenarios for new crops such as copoazú, taking advantage of the natural conditions of the area.

Even though the production costs of the copoazú crops are relatively low and the great potential of using its seed for the manufacture of chocolate and / or butter, there are not many farmers who work in this crop. In the same way, it is observed that there is little information on the industrial use of this fruit and the profitability that the commercialization of copoazú in international markets can generate.

The objective of this business plan is to identify the elements that Fundo Consuelo should consider in its plan to export dry copoazú grain to the market of Spain, as well as to propose marketing strategies and operating plans that optimize the Fundo's productivity and profitability.

The methodology used in the elaboration considers the use of secondary information sources based on information generated by specialized official entities; standards and technical sheets; statistics on demography and the economy presented by the National Institute of Statistics of Spain; among others.

After completing the work, it has been possible to determine that there are key factors in the viability of the business such as: productivity growth through proper technical management; the increase in the cultivated area; diversifying the portfolio with other agricultural products as well as keeping fixed and variable costs to a minimum.

Keywords: copoazú, business plan, farm, Madre de Dios.

Índice temático

Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen	iii
Abstract.....	iv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 Justificación del tema de la investigación	5
1.4 Objetivos de la investigación	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes del estudio.....	6
2.1.1 Antecedentes nacionales	6
2.1.2 Antecedentes internacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
2.2.1 Definición de un plan de negocios.....	11
2.2.2 Objetivos de un Plan de Negocios	13
2.2.3 Importancia de un Plan de Negocios	14
2.2.4 Elementos de un Plan de Negocios.....	15
2.2.5 Elaboración de un Plan de Negocios	23
2.3 Definición de términos básicos	24
2.4 Hipótesis.....	25
2.4.1 Hipótesis general	25
2.4.2 Hipótesis específicas.....	25
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	27
3.1. Diseño y alcance de la investigación	27
3.2. Limitaciones (obstáculos que se pueden presentar en la investigación).....	27

3.3.	Población y muestra (dependerá de la investigación)	27
3.4.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	27
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		28
4.1	Descripción del Fondo Consuelo.....	28
4.2	Idea de negocio	30
4.2.1	Contexto y oportunidades	30
4.2.2	Modelo CANVAS	33
4.3	Análisis del entorno	35
4.3.1	Macroentorno: PESTEL.....	35
4.3.2	Microentorno: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	38
4.3.3	Matriz MEFE y MPC.....	39
4.4	Estudio de demanda	42
4.4.1	Objetivos	42
4.4.2	Metodología.....	42
4.4.3	Estimación de la demanda y proyección de ventas	42
4.5	Análisis interno.....	47
4.5.1	Cadena de Valor	47
4.5.2	Matriz EFI	51
4.5.3	Matriz VRIO.....	52
4.5.4	Ventaja Competitiva y Estrategia Genérica	52
4.6	Formulación estratégica	53
4.6.1	Razón social y/o comercial	53
4.6.2	Régimen tributario.....	53
4.6.3	Estructura organizacional.....	53
4.6.4	Visión y misión.....	54
4.6.5	Objetivos estratégicos	55
4.6.6	FODA.....	55
4.6.7	Estrategias: competitiva y de crecimiento.....	57
4.7	Plan de marketing	57
4.7.1	Objetivos del plan de marketing.....	57
4.7.2	Perfil del público objetivo.....	58
4.7.3	Mezcla de marketing.....	60
4.7.4	Cronograma de actividades y presupuesto de marketing.....	66

4.8	Plan de operaciones	67
4.8.1	Objetivos y estrategia de operaciones.....	67
4.8.2	Diseño del producto, de los procesos y de las instalaciones	68
4.8.3	Programación de las operaciones de la empresa	73
4.8.4	Actividades preoperativas	76
4.8.5	Presupuesto de inversión y estimación de capital de trabajo	77
4.9	Plan de recursos humanos	79
4.9.1	Estructura organizacional.....	79
4.9.2	Objetivos de personal: cargos, requerimientos y perfiles	79
4.9.3	Procesos de recursos humanos	88
4.9.4	Presupuesto de remuneraciones y gastos de personal.....	89
4.9.5	Cuidado del medio ambiente.....	91
4.10	Plan financiero.....	91
4.10.1	Datos, supuestos y políticas	91
4.10.2	Presupuesto de inversión.....	93
4.10.3	Estructura del financiamiento.....	94
4.10.4	Presupuestos y punto de equilibrio	94
4.10.5	Estados financieros y Flujo de Caja.....	98
4.10.6	Evaluación financiera.....	101
4.10.7	Análisis de sensibilidad y planes de contingencia.....	102
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		104
5.1	Conclusiones.....	104
5.2	Recomendaciones	106
BIBLIOGRAFÍA		107
ANEXOS		113

Índice de tablas

Tabla N° 1: Principales presentaciones de exportación peruana de copoazú (USD\$)	32
Tabla N° 2: Principales países destino de exportación de copoazú peruano (USD\$)	32
Tabla N° 3: Análisis PESTEL	35
Tabla N° 4: Análisis de Porter	38
Tabla N° 5: Matriz MEFE	40
Tabla N° 6: Matriz MPC	41
Tabla N° 7: Top ten de países exportadores de cacao en grano a España (2019)	43
Tabla N° 8: Precio de cacao en grano en España proveniente de Perú en los últimos 5 años.	44
Tabla N° 9: Cantidad de cacao en grano importado por España en los últimos 5 años	45
Tabla N° 10: Proyección de ventas de copoazú Fundo Consuelo	46
Tabla N° 11: Cadena de Valor Copoazú - Fundo Consuelo	48
Tabla N° 12: Matriz MEFI	51
Tabla N° 13: Matriz VRIO	52
Tabla N° 14: Matriz FODA cruzada	56
Tabla N° 15: Principales exportadores de cacao en grano de Perú a España-2020	58
Tabla N° 16: Principales fabricantes de productos de chocolate y cacao-España	59
Tabla N° 17: Precios FOB cacao en grano exportado a España (enero a noviembre de 2020)	63
Tabla N° 18: Cronograma de actividades del Plan de Marketing	66
Tabla N° 19: Inversión anual en Marketing (S./)	67
Tabla N° 20: Ficha técnica - Especificaciones técnicas para el grano de copoazú	68
Tabla N° 21: Producción estimada de copoazú en grano	74
Tabla N° 22: Programación de las operaciones de la empresa	75
Tabla N° 23: Equipos para usar en la operación del Fundo Consuelo	75
Tabla N° 24: Herramientas para usar en la operación del Fundo Consuelo	76
Tabla N° 25: Materiales e insumos para usar en la operación del Fundo Consuelo.	76
Tabla N° 26: Actividades preoperativas	76
Tabla N° 27: Presupuesto de inversión	77
Tabla N° 28: Presupuesto de capital de trabajo	78

Tabla N° 29: Cuadro de necesidad de personal – Organigrama inicial	79
Tabla N° 30: Cuadro de necesidad de servicio externo tercerizado	80
Tabla N° 31: Cuadro de necesidad de mano de obra directa (en jornales anuales).....	80
Tabla N° 32: Cuadro de necesidad de personal – Organigrama a largo plazo.....	80
Tabla N° 33: Descripción y perfil del Gerente General.....	81
Tabla N° 34: Descripción y perfil del Jefe de Operaciones	82
Tabla N° 35: Descripción y perfil del Asistente de Operaciones	83
Tabla N° 36: Descripción y perfil del Jefe de Ventas.....	84
Tabla N° 37: Descripción y perfil del Asistente de Ventas.....	85
Tabla N° 38: Descripción y perfil del Jefe de Administración	86
Tabla N° 39: Descripción y perfil del Asistentia Administrativo	87
Tabla N° 40: Planilla de la empresa.....	90
Tabla N° 41: Gastos por servicio externo tercerizado	90
Tabla N° 42: Niveles de inversión requeridos.....	93
Tabla N° 43: Estructura de financiamiento	94
Tabla N° 44: Costos de producción	94
Tabla N° 45: Gastos administrativos	95
Tabla N° 46: Gastos de venta y marketing.....	95
Tabla N° 47: Depreciación	96
Tabla N° 48: Proyección de ingresos por las ventas.....	96
Tabla N° 49: Costos Fijos y Variables.....	97
Tabla N° 50: Estado de ganancias y perdidas	98
Tabla N° 51: Flujo de caja.....	99
Tabla N° 52: Balance General Fondo Consuelo.....	100
Tabla N° 53: Cálculo del VAN, TIR y PR.....	101
Tabla N° 54: Análisis de sensibilidad: Variación de VAN y TIR de acuerdo con escenarios.	102
Tabla N° 55: Análisis de precio de venta en escenario extremo	102
Tabla N° 56: Plan de contingencia	103

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Elementos del lienzo CANVAS	17
Gráfico N° 2: Ayuda para listado en análisis de entorno	23
Gráfico N° 3: Lienzo Canvas: exportación de copoazú a España	34
Gráfico N° 4: Demanda estimada de España para cacao en grano peruano	45
Gráfico N° 5: Organigrama inicial.....	54
Gráfico N° 6: Acerca de compras de productos ecológicos, biológicos u orgánicos.	60
Gráfico N° 7: Factor que pueden influir en la decisión de compra	60
Gráfico N° 8: Nivel de plaza	64
Gráfico N° 9: Flujograma de los procesos operativos para la obtención de grano seco de copoazú	69
Gráfico N° 10: Layout de las instalaciones	73
Gráfico N° 11: Organigrama a largo plazo	79
Gráfico N° 12: Flujograma de los procesos de recursos humanos	88

Índice de ilustraciones

Ilustración N° 1: Vista de Fundo Consuelo.....	28
Ilustración N° 2: Ubicación del Fundo Consuelo	29
Ilustración N° 3: Copoazú: fruto y árbol.....	30
Ilustración N° 4: Producto con logo	61
Ilustración N° 5: Logo de la empresa	61
Ilustración N° 6: Saco de yute de calidad alimentaria	62
Ilustración N° 7: Etiqueta del producto.....	62
Ilustración N° 8: Fanpage de la empresa en Facebook	65
Ilustración N° 9: Página web del Fundo Consuelo	65
Ilustración N° 10: Stand Perú en Salón du Chocolat - París	66

Índice de anexos

Anexo N° 1: Entidades de Madre de Dios involucradas y responsables por acción-Cadena Agrícola.....	114
Anexo N° 2: Principales sectores productivos de Madre de Dios.....	115
Anexo N° 3: Activos tangibles.....	116
Anexo N° 4: Capital de trabajo.....	118
Anexo N° 5: Depreciación.....	119
Anexo N° 6: Costos indirectos.....	120
Anexo N° 7: Gastos operativos.....	121
Anexo N° 8: Costos Fijos.....	123
Anexo N° 9: Costos variables.....	124

Introducción

Este plan de negocios se plantea ante la observación de que hay pocos agricultores en la zona de Madre de Dios que trabajan el copoazú a pesar del gran potencial de este cultivo. También se observa información escasa sobre la demanda y el aprovechamiento agroindustrial de esta fruta.

El objetivo que planteamos con este plan de negocios es: identificar los elementos que deben considerarse en un plan de exportación de grano seco de copoazú al mercado español, así como proponer estrategias de marketing y planes de operación que optimicen la productividad y rentabilidad de este tipo de cultivos.

La información obtenida con este trabajo pretende contribuir con un mayor conocimiento sobre las potencialidades y limitaciones de este cultivo a fin de permitir a los agricultores de la zona analizar y optar, en caso lo consideren conveniente; por sembrar copoazú y obtener beneficios con una posible industrialización de este producto. De esta manera se puede contribuir con el desarrollo socioeconómico de la zona.

Se debe tomar en cuenta que el diseño de la investigación es del tipo no experimental con el uso de datos longitudinales. Se han utilizado fuentes de información secundarias y se ha hecho uso de investigación descriptiva cualitativa. La recolección de datos está basada en información generada por entidades especializadas, sin embargo, existen limitaciones como las escasas referencias relacionadas a la exportación de copoazú y la obtención de información directa o de primera mano debido a las restricciones de viaje generada por la pandemia del COVID-19.

El trabajo se ha organizado en cinco capítulos. El primero contiene el planteamiento de la situación problemática, la justificación de la investigación y los objetivos que se plantean. El segundo capítulo considera el marco teórico (donde se revisan las bases teóricas de un plan de negocios) así como el planteamiento de las hipótesis del estudio. En el tercer capítulo, se propone el enfoque de la investigación, las limitaciones y las técnicas e instrumentos usados en la recolección de datos. En el cuarto capítulo se hace una descripción de la finca agrícola en donde se desarrolla el estudio, se plantea la idea del negocio, se desarrollan el análisis interno y el análisis del entorno, así como el estudio de demanda. También se trabaja la formulación estratégica de la empresa y se describen los planes de

marketing, de operaciones, la estructura organizacional, el plan y la evaluación financiera. Finalmente, en el quinto capítulo se indican las conclusiones y recomendaciones de este plan de negocios.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Madre de Dios es considerada la capital de la biodiversidad en el Perú y posee una gran cantidad de recursos naturales con características muy interesantes para el aprovechamiento agroindustrial. Entre ellos podemos mencionar productos agrícolas como el cacao, copoazú, piña o también productos forestales no maderables como la castaña y aguaje para mencionar solo algunos. Estimamos que, dentro de los mencionados, el copoazú (*Theobroma Grandiflorum*) es un producto todavía no muy conocido, pero con un gran potencial de uso agroindustrial. La pulpa de copoazú se puede consumir directamente como fruta fresca o puede usarse para hacer néctares, dulces y helados. La semilla se usa en la fabricación de chocolate y otros productos de valor agregado. Es una fruta exótica que tiene propiedades hidratantes y un alto contenido de antioxidantes. A pesar de que los costos de producción de los sembríos son relativamente bajos, no se observa a muchos agricultores que trabajen en este cultivo. También se conoce que el producto es consumido en forma local en forma de refrescos o helados, pero la información sobre la demanda nacional o internacional, así como su promoción en estos mercados es escasa. De igual forma es poca la información que se tiene sobre el aprovechamiento industrial de esta fruta, aunado al hecho de que la actividad agroindustrial en general en la Región Madre de Dios es incipiente. Todas estas características nos impulsan a plantear un plan de exportación a fin de verificar si la comercialización del copoazú en mercados internacionales (como el español) puede generar una rentabilidad interesante.

El presente caso de negocios se desarrolla para el Fundo Consuelo; una finca agrícola de 11 hectáreas, de las cuales el 20% es considerado bosque primario y el 80% es bosque secundario localmente denominado purma, donde se han plantado almácigos de castaña, los cuales están en crecimiento. También cuenta con algunos cultivos de cacao y frutas como mangos y guabas. Las plantaciones de castaña no se han desarrollado al ritmo de crecimiento previsto debido a varios factores por lo cual se está evaluando al copoazú como producto principal del fundo para siembra y su posterior comercialización. El fundo está ubicado a unos 5 km de la ciudad de Puerto Maldonado, en el sector Rompeolas en el distrito de Tambopata, provincia de

Tambopata, Departamento de Madre de Dios. Se debe tener en cuenta que el departamento de Madre de Dios es el tercer departamento en extensión en el Perú, con una superficie de 85,182.63 km² y representa el 6.6% del territorio nacional y el 15.3% de la región selva. La provincia de Tambopata con su capital Puerto Maldonado, ocupa un área de 36,268.49 km² y es una de las tres provincias que conforma el departamento. A su vez, la provincia de Tambopata esta dividido en 04 distritos siendo el distrito de Tambopata el de mayor extensión de la provincia, con 22,218.56 km² y una densidad poblacional de 1.58 hab/km² (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020).

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

En base a lo expuesto en los ítems previos, planteamos el siguiente problema:

¿Qué elementos debe considerar el Fundo Consuelo en su plan de exportación de copoazú al mercado español?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación actual de sostenibilidad del Fundo Consuelo?
- ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades identificadas en el análisis del entorno?
- ¿Existe demanda en el mercado español para el copoazú?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del Fundo Consuelo identificadas en el análisis interno?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing óptimas que debe usar el Fundo Consuelo para la exportación de copoazú al mercado español?
- ¿Cuál es el plan de operaciones óptimo del Fundo Consuelo para la exportación de copoazú?
- ¿Será rentable la exportación de copoazú al mercado español por parte del Fundo Consuelo?

1.3 Justificación del tema de la investigación

La información que se dispone sobre el manejo adecuado de la siembra y posterior rentabilización de copoazú en Madre de Dios todavía es escasa; por lo que este trabajo se justifica considerando que pretende contribuir con mayor conocimiento sobre las potencialidades y limitaciones de la producción y comercialización de este cultivo. A su vez, este conocimiento adicional puede incentivar a los agricultores de la zona a optar por sembrar copoazú y buscar obtener valores agregados con una posible industrialización de este producto; en reemplazo de otros cultivos más tradicionales y menos rentables contribuyendo de esta forma al desarrollo socioeconómico de la zona, así como a la apertura de nuevos mercados.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Indicar los elementos que debe considerar el Fundo Consuelo en su plan de exportación de copoazú al mercado español.

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual de sostenibilidad del Fundo Consuelo.
- Describir las principales amenazas y oportunidades identificadas en el análisis del entorno.
- Determinar si existe demanda en el mercado español para el copoazú.
- Indicar las principales fortalezas y debilidades del Fundo Consuelo identificadas en el análisis interno.
- Describir las estrategias de marketing óptimas que debe usar el Fundo Consuelo para la exportación de copoazú al mercado español.
- Determinar el plan de operaciones óptimo del Fundo Consuelo para la exportación de copoazú.
- Analizar la rentabilidad de exportación de copoazú al mercado español por parte del Fundo Consuelo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Para el Plan de Negocios que se propone, se ha revisado bibliografía relacionada con la materia; principalmente tesis similares al tema en investigación. Estas se indican continuación.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Se ha revisado la tesis para optar el grado de Bachiller sustentada por Anderson Toribio, Johany Maldonado, Ana Sialer, Katherine Vílchez y Renzo Romero con la tesis titulada “*Producción y comercialización de semillas liofilizadas de copoazú*” en la Universidad San Ignacio de Loyola (Perú, 2020), se describe el plan de negocios de la empresa Lio Copoazú S.A.C para la adquisición en Lima de semillas de copoazú y su transformación en semilla liofilizada en su planta de Villa El Salvador así como su posterior distribución y comercialización en los locales de Supermercados Peruanos ubicados en Lima. Para efectos de analizar el caso, realizan el estudio de mercado en 29 distritos de Lima Metropolitana direccionándolos a sectores NSA y NSB. Para la recolección de datos se emplean encuestas (152), focus groups (02) y entrevistas en profundidad (03) a expertos en industrias alimentarias, tecnología de alimentos y a un gestor de emprendimientos. Plantean hacer uso de una estrategia de diferenciación ya que consideran que el producto es único en su tipo. Luego analizan los niveles de inversión requeridos, los cuales son altos (S/ 2.4M) en un horizonte de evaluación a 5 años y finalmente concluyen que el proyecto es viable.

Otra tesis revisada es la de Alexander Lozano para optar el grado de Magister en Economía: la tesis se titula “*Dinámica de la comercialización de los productores de copoazú de la asociación agropecuaria Progreso-Madre de Dios:2015*” (Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Perú, 2019). En ella se plantea que la dinámica de comercialización del copoazú por parte de los productores de la asociación agropecuaria Progreso ubicada en la Región Madre de Dios tiene ineficiencias debido a que en los flujos y canales

de comercialización existe un solo canal directo (no hay intermediarios pues los propios productores son los mismos que comercializan), aunado al hecho de que no toman en cuenta costos importantes para determinar los márgenes de comercialización generando que los precios finales no los beneficien. La recolección de datos, para el análisis de los procesos de comercialización, se realiza mediante el método de observación y encuestas a los 25 productores que componen la asociación Progreso. En este caso aplica un muestreo no probabilístico por conveniencia al ser muy pequeña la población de productores. Para el análisis del consumo se trabajan encuestas (80) a las familias consumidoras de copoazú y a empresas que transforman la pulpa en diversos subproductos, todos ellos ubicados en el distrito de Tambopata. Finalmente plantea una alternativa de optimización mediante un plan de negocios para la exportación de pulpa de copoazú al mercado de Estados Unidos; para lo cual hace un análisis de la demanda en base a la determinación del perfil de consumidor y el mercado potencial en dicho país, adicional a información obtenida de PROMPERU mediante SIICEX sobre los principales mercados para pulpa de copoazú en el 2016. El análisis financiero lo realiza con un horizonte a 5 años resultando viable el proyecto.

Por otro lado se tiene la tesis de Joel Peña para optar el grado de Doctor en Agricultura Sustentable: “*Sustentabilidad de los sistemas agroforestales en la provincia de Tambopata, Madre de Dios*” (Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú, 2019), El problema que observó el tesista fue el escaso conocimiento sobre la sustentabilidad de los sistemas agroforestales (SAFs) y por ello se pregunta; ¿cuáles son las combinaciones de especies cultivadas (cítricos, cacao, plátano, copoazú, guaba, etc.) y árboles existentes (tornillo, caoba, castaña, etc.)? y cuáles son sus sinergias en diversas fincas de la provincia de Tambopata; por lo que en la tesis se investiga estas combinaciones y se analiza su grado de sustentabilidad. Para su desarrollo, aplica observaciones, evaluaciones de campo y encuestas estructuradas a una muestra de 48 agricultores, recolectando datos tales como el tamaño de la finca, capitalización, mano de obra, calidad del suelo, ingreso familiar, grado de articulación con los mercados, capacidad de gestión entre otros. Finalmente, evalúa la sustentabilidad aplicando indicadores económicos, ecológicos y

socioculturales. Concluye que cinco de seis sistemas identificados en la zona son sustentables siendo el SAF II no sustentable principalmente debido al pequeño tamaño que tienen este grupo de fincas y a los escasos canales de comercialización de los agricultores de la zona.

A su vez, Gina Álvarez, en la tesis para optar el título profesional de Ingeniero Agrónomo, “*Evaluación del crecimiento de plántones de copoazú (*Theobroma Grandiflorum Will ex Spreng Schum*) a diferente porcentaje de sombreamiento y tamaños de semilla en fase de vivero en Tingo María*” (Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú, 2019), realiza un análisis agronómico del copoazú: descripción botánica, requerimientos agroecológicos, suelo, precipitación y humedad relativa, temperatura, viento y luz, sombra, variedades genéticas, composición química y nutricional, propagación, germinación, características de sembrado entre otros. Se plantea la hipótesis de que el exceso de luz disminuye la biomasa de los plántones. Para la investigación, hace uso de un diseño experimental en el vivero de un fundo agrícola de la Universidad Agraria de la Selva, mediante el uso de parcelas con combinaciones de porcentajes diferentes de sombras y tamaños de semilla de copoazú. Finalmente, luego del análisis de los datos recolectados sobre la altura obtenida de los plántones se concluye que no existe interacción entre el porcentaje de sombreamiento y el tamaño de las semillas y que éstas no originan efectos estadísticos significativos en el crecimiento del copoazú.

Finalmente, se ha analizado la tesis para optar el grado de Bachiller sustentada por: Lucy Avalos y Luis Carlos, Susie Meléndez y Elia Pozo. Esta tesis tiene por título “*Fabricación y comercialización de bebidas saludables a base de copoazú*” (Universidad San Ignacio de Loyola, Perú, 2019). Aquí se describe el plan de negocios de la empresa Industrias Saludables SAC para la adquisición de copoazú, maca, aguaymanto y camu-camu, y su transformación en bebidas saludables, así como su posterior distribución y comercialización en Tiendas por Conveniencia, casas naturistas, bodegas y/o minimarkets. También realizan el estudio de mercado direccionándolos a sectores NSA y NSB de los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, San Borja, Surco, La Molina, San Isidro,

Miraflores). La recolección de datos se da mediante encuestas (385), focus group (01) y entrevista (01) en profundidad a una experta en ingeniería alimenticia. Plantean hacer uso de una estrategia de diferenciación ya que consideran que hoy en día no existe en el mercado nacional una bebida en base a copoazú. Luego analizan los niveles de inversión requeridos (del orden de S/600 mil), realizan los cálculos de los indicadores financieros e indican que el tiempo de recuperación de la inversión es de 1 año y 7 meses. Finalmente concluyen que el proyecto es viable.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Se revisó las tesis de Kelly Sandoval (grado de Magister) titulada “*Plan de Negocios de la fruta champa (campomanesia lineatifolia) y exportación de la fruta liofilizada a Canadá*” Este es un estudio de Colombia (Universidad EAN, 2020) donde se describe el plan de negocios para la comercialización de champa; una fruta exótica con características de problemas de manejo de cosecha similares al copoazú, pues se puede perder un alto porcentaje del fruto si es que no hay un manejo técnico del producto. La champa se adquiere a los campesinos de la zona de Miraflores, Boyacá para comercialización en Bogotá y posterior exportación a Canadá bajo un proceso previo de liofilización, para lo cual desarrollan un análisis del sector y una investigación de mercado con el uso de encuestas (113) usando muestreo aleatorio simple; una dirigida a la zona de Bogotá a personas entre 18 a 65 años con solvencia económica media. El otro tipo de encuesta está dirigido a personas colombianas con residencia en Canadá entre 18 y 65 años. También realizan un análisis financiero para observar la viabilidad del proyecto con un horizonte a 5 años lo cual es logrado con un flujo de caja positivo desde el primer año.

Otra tesis revisada es la de Mayra Gordón, para optar el título profesional de Ingeniera en Negocios Internacionales: “*Plan de Negocio para la importación de la fruta copoazú desde Bogotá para la producción y comercialización de vino de copoazú en Ecuador*” (Universidad de las Américas, Ecuador, 2018). En este trabajo se identifica una oportunidad de negocio en Ecuador para producir licor a base de copoazú importado de Colombia. Para el análisis del

mercado, se hace uso de investigación cuantitativa con el apoyo de encuestas (53) a personas entre 20 y 55 años ubicados en la zona de Quito, y del tipo cualitativo con entrevista a dos expertos en la industria licorera. También desarrolla un focus group de 8 personas entre 25 y 55 años. En el aspecto financiero se describe los niveles de inversión requeridos (\$ 74.5 mil), los cuales se recuperan en 03 años obteniendo un flujo positivo de caja desde el primer año con lo cual el proyecto se hace viable.

También, se analizó el trabajo de Jhovana Montaña: “*Plan de Comercio Exterior de mermelada de copoazú*” (Universidad Mayor de San Simón, Bolivia, 2018). En esta tesis se describen los problemas que se presentan en Bolivia para la exportación por factores como falta de capacitación en comercio internacional, financiación, barreras arancelarias entre otros, por lo cual elabora un plan de comercio exterior de mermelada de copoazú para la empresa P-Trópico S.R.L. El objetivo de este estudio es de dar a conocer cuáles son las bases para realizar dicha exportación. Se desarrolla un análisis de mercado definiendo a Estados Unidos como el más idóneo para su producto. Se realiza una investigación en base a recolección de datos basados en estadísticas de las exportaciones bolivianas para el producto en mención. Para el análisis financiero, realiza un presupuesto para la exportación y un pronóstico de ventas a 5 años. Finalmente se concluye que la exportación es viable al mercado de Estados Unidos.

Por otro lado, en la tesis de Yesika Vargas, para optar el título Profesional de Negocios Internacionales: “*Diseño de un plan estratégico de logística para la exportación fluvial de frutas exóticas por la cuenca amazónica*” (Universitaria Agustiniiana, Colombia, 2017), se menciona que la logística en Colombia no está preparada para una alta demanda de exportación por lo que se estima necesario identificar otras cuencas para potencializar el comercio exterior. Identifican una oportunidad para la exportación de frutas exóticas, tales como camu-camu, arazá, cocona y copoazú, por la cuenca amazónica donde se observa intercambio comercial con ciudades peruanas y brasileras por medios fluviales. Recolectan datos de fuentes secundarias principalmente como revistas, trabajos de grado, estudios de casos de exportación de frutas, etc. a

fin de identificar las que tienen potencial en el mercado exterior. Asimismo, revisan las características del transporte fluvial en la amazonia y finalmente presentan un plan logístico tomando en cuenta variables importantes como el sobrecosto de refrigeración y costos de transporte. Finalmente concluyen que las frutas exóticas tienen potencial de exportación, pero previamente se deben trabajar mejoras en la infraestructura y los procesos tecnológicos relacionados a la conservación de los productos.

Finalmente, se ha revisado la tesis de Angie Muñoz para optar el título de Ingeniera en Comercio Exterior: “*Plan de Negocios para la exportación de arazá en almíbar hacia Alemania en el año 2016-2020*” (Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador, 2016) donde se describe el plan de negocios de la empresa Agroindustria La Gamboina para la comercialización de una fruta exótica con valor agregado (arazá en almíbar) producida en Ecuador y exportada desde Guayaquil al puerto de Hamburgo (Alemania). La tesista desarrolla un análisis del sector y una investigación de mercado aplicando encuestas (380) dirigidas a personas de nacionalidad alemana. También realizan un análisis financiero para observar la viabilidad del proyecto con un horizonte a 5 años y finalmente concluyen que el proyecto es viable.

2.2 Bases teóricas

En las bases teóricas se ha considerado desarrollar y revisar los aspectos componentes de un plan de negocios a fin de establecer la pertinencia de las fases a seguir para asegurar un resultado claro con respecto al tema que se indica.

2.2.1 Definición de un plan de negocios

En primer lugar, es necesario definir lo que se entiende como plan de negocios. Hay varias interpretaciones de lo que significa un plan de negocios, pero en lo que coinciden la mayoría de los autores, es que se trata de un documento donde se plasma información de cómo es el negocio y la forma de ejecutarlo. Para Bonner (2020), un plan de negocios es un documento donde se detalla sistemáticamente la información sobre el emprendimiento a realizar

iniciándose con la generación de la idea y la posterior búsqueda de información, con lo cual se puede evaluar la oportunidad y los riesgos que conlleva. Sin embargo, Willmore (2016), lo define como un proceso de pensamiento e integración de los elementos claves de un negocio.

Una concepción más académica es la que propone Zorita (2015) donde indica que se trata de un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su factibilidad y luego desarrolla estrategias para convertirlo en un proyecto empresarial real. Abarca desde la concepción de la idea hasta la forma concreta de llevarlo a la realidad. También lo considera como una herramienta de reflexión y un documento de toma de decisiones pues debe permitir dar respuesta a tres grandes interrogantes:

- ¿Qué beneficios se brinda al cliente o que problema resolvemos? El mercado se basa en la satisfacción del cliente y no en productos increíbles.
- ¿Cuál es el mercado? El plan de negocios debe ser capaz de identificar un mercado para el producto o servicio a ofrecer y al cliente o grupos de clientes.
- ¿Cómo se ganará dinero? Se debe describir con claridad cómo y cuánto son los ingresos esperados.

Adicionalmente Zorita (2015), menciona que el plan de negocios debe poseer ciertas características:

- Ser eficaz: debe tener la información concreta para el análisis del proyecto.
- Ser estructurado: las partes que la componen deben ser simples y claras.
- Ser comprensible: debe ser escrito con claridad y sin usar conceptos técnicos difíciles de entender; es decir debe ser fácil de leer.

En cambio, Moyano (2015), hace una definición más resumida al indicar que se trata de un documento donde se describen actividades para obtener ganancias por medio de la satisfacción de necesidades a través de la oferta de bienes o servicios. Pero ¿Cuál es la utilidad de hacer un plan de negocios?

2.2.2 Objetivos de un Plan de Negocios

Los planes de negocios se elaboran con diversos fines; por ejemplo Zorita (2015), plantea que el plan de negocios tiene dos objetivos concretos; el interno (que permite al emprendedor el estudio detallado de todas las variables que puedan afectar la oportunidad de negocio y luego con esta información puede determinar la factibilidad del proyecto) y el externo (haciendo de dicho documento , una carta de presentación ante terceras personas: bancos, inversionistas, organismos públicos y cualquier otro elemento que permita obtener apoyo financiero y/o colaboración).

A su vez Stutely (2000), indica que sería ideal que un plan atienda al menos a uno de estos cuatro objetivos siguientes:

- La expresión formal de un proceso de planeación. El documentar un plan y ponerlo sobre un papel ayuda a visualizar en forma mucho más clara las oportunidades y riesgos y además sirve como guía para operar y reaccionar en el mundo real.
- Una petición de financiamiento. El plan puede usarse para obtener capital para financiamiento y/o conseguir inversionistas para un nuevo negocio.
- Un esquema para ser aprobado. Un plan documentado permite a una junta directiva, por ejemplo, revisar y aprobar el plan; es decir, su financiamiento.
- Una herramienta para la administración operativa. Brinda un marco de referencia para la administración del negocio. Por ejemplo, la parte financiera del plan se transforma en el presupuesto operativo.

También existen objetivos tales como: la definición de visiones comunes en el equipo de trabajo, la evaluación del atractivo del negocio, la selección más adecuada de los canales de comercialización, entre otros.

Finalmente, el objetivo principal del plan de negocios es comprender la posibilidad de desarrollar un negocio asegurándose que tenga sentido financiera y operativamente antes de ponerlo en marcha.

2.2.3 Importancia de un Plan de Negocios

La importancia que tiene un plan de negocios es descrita por Zorita (2015) mencionando las siguientes características:

- Por el diseño: escribir la idea y organizarla hace que ésta empiece a tomar forma.
- Por su estructura: permite elaborar respuestas a interrogantes tales como objetivos, clientes, recursos, entorno, precios, canales de comercialización, servicio post venta, etc.
- Por su aporte de credibilidad: un documento que se pueda compartir aporta mayor confiabilidad que no tener ninguno.
- Por la información a obtener: se puede identificar variables desconocidas previamente.
- Sirve de guía: nos orienta en los pasos a seguir, especialmente en el inicio.
- Por el plan de viabilidad: la data obtenida nos permite calcular ingresos y gastos previstos y estimar la cantidad de clientes a obtener en los primeros años de operación, entre otros.
- Revisable: debe ser dinámico y adaptable a las condiciones del mercado.

A su vez, Castrina (2020) relata que Tim Berry, fundador de Palo Alto Software, realizó una encuesta a usuarios de su software Business Plan Pro acerca de los objetivos de su negocio y sobre el planeamiento. Los resultados de la encuesta mostraron que aquellos que hicieron su plan de negocios tuvieron casi el doble de probabilidades de tener éxito en el desarrollo del negocio o de obtener financiamiento, comparado con aquellos que no realizaron ningún plan. Sin embargo; Lange, Bygrave, Mollow, Pearlmutter y Singh (2011) del Babson College, realizaron un estudio con los emprendimientos de sus egresados entre los años 1985 y 2003 para determinar si escribir un plan de negocios antes de crear la empresa mejora el desempeño posterior de ésta. La conclusión a la que llegaron es que no hay diferencias en la performance de las empresas creadas con plan o sin plan de negocios, y que

no hay una razón convincente para escribir un plan de negocios detallado, salvo la necesidad de la obtención de financiamiento de externos.

Según Moyano (2015), la importancia de un plan de negocios se centra en dos aspectos resaltantes. El primero, es que ayuda a tener un norte y definir objetivos, cómo y en qué tiempo lograrlos; y el segundo aspecto; es que facilita el obtener financiamiento pues se presentará a inversionistas, organismos gubernamentales, entidades bancarias, mostrándoles la factibilidad del negocio.

Lo cierto es que muchas ideas de negocios interesantes se quedan en el camino por falta de planeamiento y/o conocimientos para hacerlos realidad. Y es aquí donde los planes de negocio demuestran su utilidad al aterrizar estas ideas y orientarlas de tal forma que ayude a los emprendedores a mejorar sus posibilidades de éxito.

Desde el punto de vista de riesgos, es preferible planificar y encontrar problemas, cometer errores y luego hacer los ajustes que se requieran en un documento, que realizar correcciones que pueden ser costosas en tiempo y dinero en el mundo real.

2.2.4 Elementos de un Plan de Negocios

El plan de negocios se puede concebir como un plan de planes pues integra varios documentos de acción interrelacionados entre sí. Varios autores coinciden en mencionar que no hay formatos ni reglas fijas para establecer la estructura ni es obligatorio seguir todos los pasos pues todo depende de la finalidad que se pretenda dar al documento. Sin embargo, se considera que al menos debe contemplar los siguientes elementos:

a. Resumen ejecutivo:

Zorita (2015) indica respecto a este documento, que sirve para brindar una información inicial breve del contenido intentando obtener máxima atención. Menciona que debe ser claro y fácilmente comprensible, realista y mostrar una visión general del proyecto; pues es lo primero y en algunas ocasiones, lo

único que se lee por lo que debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, factores de éxito, resultados esperados, financiamiento requerido y viabilidad del proyecto. También toma en cuenta que puede ser el documento base para hacer una exposición concisa ante un potencial inversionista. A su vez, Bove (2015) menciona que deberá ser breve; entre 2 a 4 páginas como máximo.

b. Descripción del negocio

Zorita (2015) menciona algunos puntos a tomar en cuenta. En primer lugar, se debe mostrar, sin mucho detalle, la descripción de la idea y el contexto en el que se desarrollará; si está relacionado a la fabricación o comercialización de un producto, o a la prestación de un servicio; a qué tipo de cliente, dónde y cómo se le venderá, explicando que necesidad satisface y el diferencial con la competencia. Es decir, los factores que llevaron a elegir la idea del negocio. En segundo lugar, se debe mencionar a los promotores; los que generaron la idea y los que lo llevarán a la práctica; es decir al equipo de trabajo. Sus cualidades, formación y experiencia profesional y el rol que desempeñarán. Se debe tomar en cuenta que el potencial inversor no solo aprecia la idea sino al equipo que se propone para llevarla a cabo. En tercer lugar, se debe escoger un nombre para la empresa y/o la marca y explicar el porqué de la elección. Adicionalmente, se debe realizar el análisis de lo que se pretende aportar al mercado; es decir la propuesta de valor. El uso de CANVAS como un modelo de negocios elaborado en forma gráfica ayuda a una mejor comprensión de la propuesta.

Gráfico N° 1: Elementos del lienzo CANVAS



Fuente: Zorita (2015).

c. Análisis del entorno

Está formado por los elementos externos a la empresa y su influencia e impacto de acuerdo con la menor (macroentorno) o mayor (microentorno) cercanía a la actividad que realiza la empresa. Respecto al entorno general, o macroentorno; Zorita (2015) menciona que este análisis se puede trabajar a distintos niveles: mundial, país, región. Sin embargo, es recomendable establecer los límites en función de las necesidades del negocio. Su objetivo es predecir con la antelación suficiente, las variaciones del entorno y su impacto en las actividades de la empresa. Este autor hace uso de la herramienta PEST que permite analizar diversos factores: Político-legal; aspectos administrativos y legales como impuestos, salarios mínimos, regulaciones, protección al consumidor, marco jurídico, protección legal, entre otros. Económico; cómo influye en la empresa, los indicadores económicos del país: PBI, recesión, inflación, ingresos personales, tipo de cambio, entre otros. En el aspecto sociocultural; características como creencias, valores, formas de vida, mentalidad de trabajo de las personas en torno a la empresa y condiciones culturales, educativas, de población, religiosas, pirámide de edad, distribución

geográfica del sistema social del país. En el aspecto tecnológico; como se desenvuelve la empresa a nivel científico y tecnológico. También se analiza el factor Ecológico, relacionado con el medio ambiente y la influencia de proveedores, grupos ecologistas o asociaciones de consumidores.

Con respecto al microentorno, se hace necesario revisar aquellos factores externos cercanos a la actividad de la empresa y que no pueden ser controlables, pero que influyen directamente en el resultado. Podemos mencionar al sector, los proveedores y la competencia entre los más resaltantes.

Al respecto, Zorita (2015) revisa las barreras de entrada a la industria, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes o compradores, los competidores y como rivalizan entre ellos, las barreras de salida de la industria. Moyano (2015) agrega factores a evaluar como la situación y el tamaño del mercado, así como el peligro de los productos sustitutos.

En este tipo de análisis se hace uso frecuente de herramientas tales como el modelo de gestión de las cinco fuerzas de Porter (rivalidad entre empresas, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos) que permite conocer a la competencia en el sector y afinar estrategias para afrontar la situación; la matriz EFE que lista ponderadamente las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta la empresa y la matriz MPC que compara las fortalezas y debilidades de la empresa relacionada a sus competidores.

d. Estudio de mercado y análisis de la demanda

Este análisis ayuda a determinar cómo es el mercado real, su crecimiento potencial, la demanda actual y a futuro, sus tendencias y como está segmentado (Zorita, 2015). A su vez, Bove (2015), indica que el tamaño del mercado y la duración de la tendencia debe ser lo suficientemente grande para hacer sostenible el negocio.

Moyano (2015) define a la investigación de mercados como una herramienta para recolectar y analizar información del mercado para la toma de decisiones usando fuentes primarias (“frescas”) como encuestas y entrevistas, y secundarias (analizada previamente por otros) como tesis, revistas, libros, estudios, etc. Los clasifica en cuantitativos, que analiza variables; y cualitativos, que analiza comportamientos. Para el estudio de mercado propone una metodología basada en los siguientes pasos: a) definición del objetivo: lo que se quiere lograr; b) analizar la situación: plantear hipótesis de lo que sucede en el mercado c) investigación informal: principalmente basada en internet y otras fuentes secundarias d) investigación formal: si la investigación previa fue insuficiente, se recurre a encuestas, focus group, observación entre otros.

Una pretensión del estudio de mercado es identificar el público objetivo, es decir, aquel grupo de personas que comprarían el producto o servicio propuesto, para lo cual se usa la técnica de segmentación. Bove (2015) identifica el segmento target haciendo uso de las cuatro formas de segmentación: geográfica, demográfica, psicográfica y por comportamiento.

Análisis adicionales sobre posicionamiento del producto; es decir las opiniones, percepciones que tienen los clientes sobre la empresa; y el valor agregado o diferencial del producto, permiten finalmente completar la información que nos ayude a estimar la demanda actual y a futuro del producto; frecuencia y lugares de compra; a que segmento se dirige y bajo que se forma se comunica, entre otros.

Respecto a la demanda, Moyano (2015) lo define como un conjunto de productos requeridos por un segmento del mercado en un periodo y lugar específico y describe a la demanda insatisfecha como la generada cuando la demanda es mayor que la oferta. Indica que cuando se lanza un nuevo producto, éste debe estar basado en la demanda insatisfecha; para lo cual se requiere un estudio de demanda. Por ejemplo, los basados en encuestas y entrevistas; con información sobre población total, mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo, mercado objetivo; y también un estudio

de la oferta, que incluye localización, numeración, ventas por mes, precios, forma de distribución de los competidores, que en ocasiones no se profundiza cuantitativamente por factores de tiempo y costos.

Finalmente, el análisis del mercado y de la demanda, da lugar a uno de los puntos más importantes de un plan de negocios: la proyección de ventas. Bove (2015) lo menciona como el punto más crítico pues establece el éxito comercial de la empresa al ser el punto de partida de la parte financiera y que determina el flujo de caja y con esto la fluidez del negocio. Información adicional como el análisis de ciclo de vida del producto (fases de desarrollo, crecimiento, madurez, declinación); ventas en periodos anteriores y estimaciones del market share o cuota del mercado, permitirán realizar una mejor proyección de ventas en un periodo dado.

e. Análisis interno

Con este análisis se pretende conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa (a diferencia del análisis de entorno, el cual busca conocer las amenazas y oportunidades). Zorita (2015) menciona la importancia de conocer las ventajas competitivas para lo cual sugiere usar la herramienta de la cadena de valor propuesta por Porter; los recursos tangibles e intangibles y capacidades o conocimientos, teniendo en cuenta la dificultad de evaluar a una empresa que solo existe en el papel. También resalta el uso de benchmarking como herramienta para la comparación con respecto a la competencia. D'Alessio (2008) menciona otras dos herramientas a usar: el análisis AMOFHIT, que describe las fortalezas y debilidades de áreas claves de la empresa (Administración; Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Informática y Comunicaciones, Tecnología) y la matriz EFI que lista ponderadamente las fortalezas y debilidades de la empresa. A su vez, Mayorga (2014) indica el uso del análisis VRIO (valor, rareza, imitabilidad, organización) para identificar los recursos de la empresa y determinar su ventaja competitiva. Finalmente, estos análisis ayudan a identificar los factores claves de éxito, las ventajas competitivas y las debilidades estratégicas y así obtener información o elementos de juicio para

definir el planteamiento estratégico.

f. Planteamiento estratégico

Este se inicia con la declaración de la misión y visión de la empresa. También se deben identificar los factores internos y externos que más influyen en las oportunidades y opciones (Zorita, 2015), lo cual servirá como base para determinar los objetivos y plantear las estrategias para lograrlos. Para esto sugiere el uso de la matriz DAFO que proporciona una visión global de la situación de la empresa. Otras herramientas de diagnóstico que sugiere usar son la matriz de vulnerabilidad, la matriz Shell/McKinsey de estrategias por segmento de mercado, la matriz ANSOFF relacionada a producto/servicio. Con respecto a las estrategias, menciona las siguientes: corporativas: a usar en el desarrollo futuro de la empresa (expansión o diversificación); genéricas: usar diferenciación o liderazgo en costos u otros; de marketing: del tipo segmentación o posicionamiento.

g. Plan operativo de marketing

De acuerdo con Bove (2015), una vez que se identifica el segmento target, las tendencias, perfil del consumidor y ubicación; se elabora el plan de marketing; el cual debe estar enfocado en la estrategia de las 4P: producto, precio, plaza, promoción más el internet.

Según Zorita (2015), las relaciones entre producto, precio, distribución y comunicación, su integración adecuada y flexibilidad, hacen el marketing exitoso lo que permite obtener ventajas a la empresa. Adicionalmente indica que los objetivos de marketing son vitales para la planificación y la gestión de las operaciones comerciales y deben estar relacionados a estos temas: a) ventas; b) márgenes; c) posicionamiento, el cual debe ser cuantificable.

h. Plan de operaciones

Zorita (2015) indica que este plan resume los aspectos técnicos y de organización que intervienen en la elaboración del producto o en la prestación del servicio. En el plan se muestra las características de producción del servicio

o producto, la capacidad para producirlas, las necesidades de personal y la descripción de los procesos que intervienen.

Respecto a la organización y los recursos humanos, Bove (2015) comenta que en este capítulo se describe quién dirige la organización, quién evalúa el plan, entre otros. La idea es validar que la administración y toda la organización tengan la capacidad de ejecutar las actividades planteadas.

i. Plan financiero

De acuerdo con lo que indica Zorita (2015), el plan financiero debe responder las siguientes interrogantes: a) inversión inicial que se necesita; b) la forma de financiamiento c) determinación de la estructura financiera de la empresa: recursos propios y/o ajenos; d) las formas de cobro y pago; e) las previsiones; f) el estudio económico y financiero, mínimo a 3 años y deseable a 5 años. Según Bove (2015), en esta parte se muestran los datos financieros que resumen las decisiones que se van tomando en la marcha del negocio. Se ilustran los indicadores financieros críticos; el estado de pérdidas y ganancias, balance general y la proyección del flujo de efectivo.

j. Conclusiones y viabilidad

Zorita (2015) menciona que esta parte resume los datos más importantes acerca del cumplimiento del plan y la viabilidad del negocio, el cual debe indicar los siguientes aspectos y responder a las interrogantes : a) viabilidad técnica: ¿es posible desarrollar eficientemente los productos y/o servicios?; b) viabilidad comercial: ¿hay mercado para el producto y/o servicio ofertado; la proyección de ventas es realista?; c) viabilidad económica: ¿es rentable?; d) viabilidad financiera: ¿la estructura financiera es equilibrada?; e) viabilidad estratégica: ¿el planteamiento es coherente con la filosofía empresarial y con los factores claves de éxito de la industria?.

2.2.5 Elaboración de un Plan de Negocios

Zorita (2015) plantea que previo a la elaboración del plan se debe tener respuesta a las siguientes interrogantes: a) ¿qué tiene de innovador o excepcional la idea?; b) ¿quién es el cliente y por qué compraría el producto?; c) ¿por qué el producto es mejor que otras alternativas?; d) ¿cuáles son las ventajas competitivas y por qué no se podría copiar?; e) ¿cómo llegamos al cliente?; f) ¿se puede hacer dinero? ¿cuánto cuesta producirlo y a cuánto lo vendemos?.

Para el análisis de entorno, y con el fin de no convertirlo en un listado sin mayor utilidad, plantea usar el siguiente esquema.

Gráfico N° 2: Ayuda para listado en análisis de entorno



Fuente: Zorita (2015)

Las preguntas que sugiere para la elaboración de la misión y visión son las siguientes: a) ¿quiénes somos? ¿que buscamos? ¿qué hacemos? ¿dónde lo hacemos? ¿por qué lo hacemos? ¿para quién trabajamos?; b) ¿cuál es la imagen deseada del negocio? ¿cómo seremos en el futuro? ¿qué haremos en el futuro?

Con respecto al análisis de los recursos humanos, plantea que se debe responder las siguientes preguntas: a) ¿Cuántas personas trabajarán en la empresa?; b) ¿qué funciones y responsabilidades tendrán asignadas? ¿dispongo de personal y/o cómo lo recluto? ¿cuánto cuesta la planilla?

En el análisis financiero, menciona que los indicadores más significativos a estimar son los siguientes: punto de equilibrio; periodo de recuperación de la inversión, valor actual neto (VAN); tasa interna de rentabilidad (TIR).

A su vez, Bove (2015) plantea que para la elaboración del plan de negocios se haga uso una metodología basada en siete pasos: a) resumen ejecutivo; el cual debe diseñarse para llamar la curiosidad y captar la atención del lector. Se elabora al final del trabajo; b) descripción de la empresa; donde se muestra la naturaleza del negocio, su historia, la situación actual, el objetivo del plan y la estructura para el crecimiento; c) producto y proceso; se muestra el producto o servicio actual y a futuro, las ventajas competitivas y el proceso en detalle desde la adquisición de materia prima hasta la venta; d) análisis de mercado y plan de marketing y ventas; se describe el mercado global y objetivo, tendencias, estilo de vida del consumidor entre otros. Luego de identificar el segmento, se debe elaborar el plan de comunicación enfocado en el marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. Finalmente, la elaboración del presupuesto de ventas basado en la facturación y ventas proyectadas brindan el marco de sostenibilidad al negocio. e) posición competitiva, hitos; análisis de riesgos; en esta parte se analiza la relación de la empresa con respecto a la competencia directa o indirecta; se establecen los objetivos a alcanzar y la forma de medirlos; se completa con la revisión de los riesgos a fin de gestionarlos adecuadamente; f) gestión y organización; describe y quien y como se dirige, las bases de la organización y evalúa la capacidad de ésta para llevar a cabo el desarrollo y ejecución de las actividades requeridas; g) área financiera; donde se expone la situación financiera actual, los indicadores financieros decisivos , el balance general, estado de ganancias y pérdidas y la proyección del flujo de efectivo.

2.3 Definición de términos básicos

- **Costo de oportunidad:** Es el retorno mínimo exigido por el accionista basado en la comparación con otras alternativas de inversión.
- **DUA:** Es el documento formal que se utiliza en los trámites de aduana para realizar las siguientes gestiones, entre otras: Exportación Temporal y Exportación Definitiva.
- **Fundo:** Inmueble rural delimitado por un perímetro legalmente registrado, el cual se destina a la explotación agroforestal y/o ganadera.

- **Microempresa:** Empresa con menos de 10 trabajadores y con ventas anuales que no superan los S/ 645,000.00 (equivalentes a 150 UIT)
- **Partida Arancelaria:** Código internacional estandarizado que identifica al producto o mercancía en un proceso de exportación o importación
- **Régimen de origen:** Son las normas dentro de un tratado comercial que ayudan a establecer cuando un producto es originario, y por lo tanto permiten definir el tipo de preferencias arancelarias a las que puede aplicar. En el caso de productos del reino animal, vegetal o mineral se les considera originarios cuando son exportados casi en su estado natural.
- **Trade Map:** Base de datos internacional que contiene información y estadísticas de importación y/o exportación de países y/o productos.

2.4 Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El plan de exportación de copoazú del Fundo Consuelo al mercado español debe tener los siguientes elementos: descripción del negocio, análisis de la empresa y del mercado español, estudio de la demanda del producto, los retos comerciales, los recursos necesarios; la operativa y la proyección financiera.

2.4.2. Hipótesis específicas

- La situación actual del Fundo Consuelo es de baja sostenibilidad debido a la falta de un manejo técnico y empresarial adecuado de sus cultivos existentes: castaña, cacao, plátano entre otros.
- Las principales amenazas identificadas en el análisis de entorno son: ingreso de frutas exóticas diferentes al copoazú como productos sustitutos, distancia hacia el mercado español, baja demanda del producto, materia prima estacionaria. Las principales oportunidades identificadas en el análisis de entorno son: mercado de productos naturales y saludables en crecimiento, posibilidad de marquetear el producto como innovador por ser un fruto exótico poco conocido.

- Se estima que existe una demanda creciente en el mercado español de productos naturales y saludables basados en frutas exóticas como el copoazú.
- Las principales fortalezas identificadas en el análisis interno son: cercanía entre el centro de producción y el centro de transformación pues ambas están ubicadas dentro del Fundo Consuelo, condiciones naturales en la región para la producción de copoazú, cercanía a vías de transporte como la carretera interoceánica. Las principales debilidades identificadas en el análisis interno son: empresa nueva y sin experiencia previa en este tipo de negocios; conocimiento técnico escaso en la zona.
- Las estrategias de marketing que debe usar el Fundo Consuelo son: comunicaciones sobre el producto con una estrategia de promoción basada en ferias internacionales y misiones comerciales, redes sociales entre otros; el uso de canales de distribución indirectos considerando niveles de intermediación como mayoristas e importadores; determinación de precio y forma de presentación del producto basado en la investigación y conocimiento previo del consumidor español.
- El plan de operaciones del Fundo Consuelo para la exportación de copoazú debe considerar: gestión técnica agronómica adecuada del sembrío y cosecha, uso eficiente de maquinaria y personal en el proceso posterior de tratamiento en planta, condiciones de transporte apropiadas hasta el puerto de embarque.
- La exportación de copoazú al mercado español es rentable para el Fundo Consuelo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño y alcance de la investigación

El diseño de la investigación es del tipo no experimental con el uso de datos longitudinales ya que se revisa información como Trade Map para analizar tendencias de la demanda internacional: volúmenes de exportación de copoazú o similares; importación de productos similares en España en los últimos tres años; entre otros.

Se hará uso de fuentes de información secundarias a fin de obtener un mejor conocimiento de los temas más importantes relacionados al proyecto. También se usará investigación descriptiva cualitativa a fin de conocer: el perfil del consumidor español, flujos y canales de comercialización, entre otros puntos.

3.2. Limitaciones (obstáculos que se pueden presentar en la investigación)

Se han tenido algunas dificultades tales como la falta de información de exportación de copoazú y por otro lado, es difícil la obtención de información del mercado español y de proveedores peruanos, debido a la pandemia generada por el COVID-19. Sin embargo, esto no ha mellado la pertinencia del presente trabajo.

3.3. Población y muestra (dependerá de la investigación)

No corresponde, debido a que es un plan de negocios de exportación, lo cual implica trabajar con información secundaria.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La recolección de datos está basada en información generada por entidades oficiales especializadas; por ejemplo: estadísticas de comercio internacional presentadas por International Trade Center (ICT-Trade Map); documentos técnicos relacionados a la actividad agraria, como los del INIA; normas técnicas (publicadas por INACAL); documentos de apoyo a la exportación (PROMPEX); fichas técnicas como las que difunde el departamento de inteligencia de mercados de PromPerú; estadísticas sobre demografía y economía presentadas por el Instituto Nacional de Estadística de España; entre otros.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describen las características relacionadas a la idea del negocio y a su posterior desarrollo para convertirlo en un plan de negocios. Comenzamos con la descripción de la geografía y de las oportunidades agroexportables que presenta la zona y luego se hace una reseña del mercado destino; en este caso, el mercado español. Luego se hace una evaluación de la demanda probable del producto, así como los factores internos y externos a tomar en cuenta. Esta información nos ha permitido desarrollar las características de la formulación estratégica de la empresa, los planes de marketing y de operaciones, así como el análisis financiero que se debe considerar en un plan de negocios.

4.1 Descripción del Fundo Consuelo

El Fundo Consuelo es una finca agrícola de propiedad familiar ubicada en el sector de Rompeolas, distrito de Tambopata; provincia de Tambopata en la Región Madre de Dios; con un área aproximada de 11 hectáreas donde el 80% es del tipo purma. Es decir, un área donde hubo una intervención humana previa con fines agrícolas. El 20% restante es considerado bosque primario.

La zona donde se ubica es de tipo rural con influencia urbana por su cercanía a la ciudad de Puerto Maldonado, de la que dista unos 5 km aproximadamente. Recientemente se han habilitado instalaciones de energía eléctrica y agua potable.

Ilustración N° 1: Vista de Fundo Consuelo



Elaboración propia

La clasificación geográfica de la zona es del tipo bosque húmedo subtropical ubicado por debajo de los 250 m.s.n.m con una temperatura media anual entre 24°C y 25°C y una precipitación pluvial entre 1,000 y 2,000 mm. La tierra de esta zona ofrece condiciones favorables para actividades agrícolas, ganaderas y forestales y es apta para la instalación de viveros (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2020).

Para su acceso cuenta con una ruta directa por la carretera afirmada a Puerto Arturo (esta carretera forma parte de sus límites) a unos 20 minutos de Puerto Maldonado en vehículo automotor.

Ilustración N° 2: Ubicación del Fundo Consuelo



Fuente: INGEMMET (1996).

En el 2007 se plantaron almácigos de castaña a fin de iniciar un emprendimiento de explotación con una proyección a 15 años; también cuenta con cultivos de plátano, cacao, mangos y guabas. Sin embargo, factores como la calidad de los injertos de castaña, la falta de supervisión técnica continua y la destrucción de algunos plantones por incendios forestales han mermado la productividad esperada, generando incertidumbre sobre la sostenibilidad de la finca.

4.2 Idea de negocio

La biodiversidad de la Región Madre de Dios permite el crecimiento de una amplia variedad de frutas tropicales que, aunado a la creciente demanda de productos naturales en el mercado mundial, generan la idea de desarrollar una industria basada en la exportación de frutas exóticas y/o sus derivados.

4.2.1 Contexto y oportunidades

La materia prima del interés de este plan está relacionado a la fruta Copoazú (*Theobroma Grandiflorum*) que es una especie endémica de la cuenca del Amazonas naturalmente distribuida en Colombia, Perú, Brasil, Bolivia y Ecuador. El hábitat de esta planta es el bosque húmedo tropical en zonas con temperatura entre 21.6°C a 27.5°C y precipitaciones pluviales anuales entre 1,900 a 3,000 mm.

De acuerdo con lo indicado por el Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA (2008), la planta produce frutos con una dimensión entre 12 a 25 cm de longitud y de 10 a 12 cm de diámetro; y con peso entre 0.5 kg y 4 kg con una media de 1.5 kg. Su pulpa es mucilaginoso, blanca amarillenta, acida y de aroma agradable. Cada fruta produce entre 20 a 50 semillas.

Ilustración N° 3: Copoazú: fruto y árbol



Fuente: INIA (2008)

Menciona también el INIA respecto del manejo agronómico, que la densidad de las plantaciones dependerá de la fertilidad del suelo variando entre 179

plantas/hectárea hasta 319 plantas/hectárea y recomienda plantarlos con otros cultivos agroforestales perennes (frutales y arboles forestales) y temporales (plátano, yuca, forrajeras, etc.). Inicia su producción a los 2 ó 3 años después de su plantaje y con un promedio de producción de 10 frutos/planta el cual se recolecta entre marzo y agosto. Con respecto a contenido nutricional indica que la pulpa tiene un contenido mínimo de proteínas y vitaminas. En cuanto a la semilla contiene 57% de grasa, 17% de proteína, 20% de carbohidratos y 23% de humedad. Describe que la pulpa es ácida y tiene alto contenido de pectina por lo cual se puede consumir como fruta fresca o como néctares, yogures, compotas e inclusive licores. Al copoazú también se le conoce como cacao blanco y la semilla se usa en la fabricación de chocolate y/o manteca.

El análisis del contexto internacional se inicia con la identificación de la partida arancelaria que correspondería a la fruta copoazú. Al respecto, no hay una partida arancelaria específica para esta fruta en el sistema armonizado, por lo que algunas fuentes (PROMPERU, 2019) sugieren enfocarse en la HTS 081090 (frutas frescas). Sin embargo, también se puede considerar el uso de la regla N° 4 sobre interpretaciones de arancel de SUNAT que indica lo siguiente: “las mercancías que no puedan clasificarse aplicando las reglas anteriores se clasificarán en la partida que comprenda aquellas con las que tengan mayor analogía” por lo que para este análisis podemos hacer uso del capítulo 18 de partidas arancelarias que trata sobre el cacao, y específicamente la partida 1801 (cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado) considerando que tanto el cacao como el copoazú pertenecen a la categoría botánica *theobroma*. Otras partidas arancelarias que pueden estar relacionados al tema de interés son la partida 1515900090 (grasas alimenticias elaboradas, los demás) y la partida 3304990000 (aceites esenciales y resinoides, los demás).

Con respecto al cacao y sus preparaciones; la lista de principales importadores a nivel mundial (2019), fue encabezada por Estados Unidos con 5,127 millones de dólares, seguida por Alemania, Países Bajos, Francia, Reino Unido. En el 12avo lugar se encuentra España con 1,091 millones de dólares (2.2% de las importaciones mundiales). A su vez los principales exportadores de esta partida (2019), fueron: Alemania, con 6,031 millones de dólares; Países Bajos,

Costa de Marfil, Bélgica, Ghana. En el 30avo lugar se encuentra Perú con 287 millones de dólares (0.6% de las exportaciones mundiales). Específicamente, con respecto al copoazú, se considera que Brasil es el principal país productor y exportador a nivel mundial. Se estima que los países con mayor demanda son Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón e Italia.

En lo que respecta al Perú, el consumo de copoazú se da principalmente en establecimientos cercanos a la zona de producción, en forma de jugos y helados. A su vez, Promperú (2019), indica que se exporta derivados como manteca, jugos y mermeladas siendo los principales mercados: Alemania, Italia y Brasil.

Tabla N° 1: Principales presentaciones de exportación peruana de copoazú (USD\$)

SECTOR	Partida arancelaria	2014	2015	2016	2017	2018	Ene - May 2019
AGROPECUARIO		1,221	3,975	6,806	23	110	1,775
Mermelada	2007999100	-	2,250	715	-	-	1,109
Manteca	1515900090	11	1,725	5,610	23	110	666
Jugo	2009899000	1,210	-	482	-	-	-
QUÍMICO					2	4,800	4,944
Manteca	3304990000	-	-	-	2	4,800	4,944
Total general		1,221	3,975	6,806	25	4,910	6,719

Fuente: Tomado de Promperú (2019)

Tabla N° 2: Principales países destino de exportación de copoazú peruano (USD\$)

País	2014	2015	2016	2017	2018	Ene - May, 2019
Alemania	-	1,725	5,400	-	4,800	6,053
Italia	1,210	2,250	1,391	2	97	-
Brasil	-	-	-	-	-	610
Resto	11	-	15	23	13	56
Total General	1,221	3,975	6,806	25	4,910	6,719

Fuente: Tomado de Promperú (2019)

También debemos tener en cuenta algunas noticias generadas en los últimos meses que resaltan el interés creciente sobre el producto. Por ejemplo, la Agencia Andina (2020), informa sobre la exportación de 15 toneladas de semilla seca de copoazú a Rusia realizada por la asociación de agricultores

agropecuarios de la comunidad El Progreso-Madre de Dios por medio de la Cooperativa Sur Oriente. A su vez, Inforegión (2019), resalta la presentación exitosa del cacao y copoazú de Madre de Dios en el Salón de Chocolate de París.

El Estado Peruano también se ha hecho presente dictando normas técnicas como la NTP 012.900:2019 sobre buenas prácticas de recolección y beneficio que deben cumplir los frutos y granos de copoazú (INACAL,2020).

En base a todo lo analizado previamente, se considera que hay una demanda internacional creciente de copoazú y sus derivados, y no se observa una oferta mayor en el mercado peruano, por lo cual se puede generar una oportunidad de negocios basada en la creación de una microempresa que gestione la producción de frutas de copoazú, así como el proceso posterior de tratamiento de su semilla para exportación al mercado español. Con esta semilla se puede elaborar derivados como la manteca de copoazú, que se usa en la industria cosmética, o el cupulate que es un chocolate de copoazú también denominado chocoazú.

4.2.2 Modelo CANVAS

A continuación, se muestra el lienzo Canvas relacionado al proyecto, donde se describe la propuesta de valor, los recursos y actividades claves de la empresa, entre otros.

Gráfico N° 3: Lienzo Canvas: exportación de copoazú a España

<p>SOCIOS CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de plántones seleccionados de copoazú. - Empresas de transporte. - Corredor de aduanas - Instituciones públicas encargadas de supervisión alimentaria. - Importadores españoles. - Proveedores de equipamiento especializado. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Manejo agronómico de la siembra y cosecha de copoazú. - Procesos de tratamiento de la pulpa y semilla. - Gestión de exportación. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>Semilla seca de copoazú, obtenido de sembradíos con una gestión agronómica respetuosa del medio ambiente y cumpliendo normas técnicas, a fin de lograr un grano que conserva su aroma y sabor único, envasado en costales de yute de primer uso, lo que permite una conservación por tiempos mayores y con la cual se puede elaborar finas cremas cosméticas hidratantes basadas en su manteca o también el chocolate de copoazú, entre otros.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación con los clientes a través de redes sociales con información detallada del producto. - Contacto con potenciales importadores en ferias y convenciones sobre productos naturales. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <p>Importadores o fabricantes en España que ofrezcan y/o elaboren productos naturales en la industria cosmética y del chocolate.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos. - Insumos para la gestión agronómica y el tratamiento para la semilla. - Adquisición de activos. - Transporte y aduanas. - Servicios públicos. 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p>  <p>Venta de semilla seca de copoazú.</p>		
<p>RECURSOS CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Personal técnico especializado. - Sembradíos de copoazú. - Despulpadora y secadora. <p>CANALES</p>  <p>Canal indirecto: Productor (Perú)-Mayorista o Bróker (Perú)-Importador (España)</p>				

Elaboración propia

4.3 Análisis del entorno

El análisis de los factores que rodean y condicionan el proyecto, se realiza en base al mercado de exportación elegido y se divide en dos grandes rubros: el macroentorno: que analiza la influencia e impacto de los elementos externos con menor cercanía a las actividades de la empresa, y el microentorno: que analiza aquellos con mayor cercanía.

4.3.1 Macroentorno: PESTEL

El plan de exportación que se está desarrollando tiene a España como país destino, por lo que se ha hecho un análisis y calificación de oportunidad o amenaza para la situación política y legal, económica, social y tecnológica de este país; el cual es el 4to más extenso del continente europeo con un área de 505,370 km² y una población cercana a los 50'000,000 de habitantes.

Tabla N° 3: Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL		
Factor Político		
Estabilidad política	El país se ha visto envuelto en una mayor agitación interna en los últimos años debido al movimiento independentista en su región de Cataluña. (CIA, 2020). Adicionalmente la consultora Marsh indica en su mapa de riesgos que la inestabilidad política permanecería elevada en un largo plazo debido a las presiones de parte de grupos regionales separatistas y anti-establishment que recibe su gobierno, actualmente basado en una coalición de izquierda.	Amenaza
Comercio internacional	En cuanto a barreras arancelarias, España se rige por reglas de la Unión Europea (UE). A su vez, Perú tiene firmado un acuerdo comercial con la UE, vigente desde el 2013, donde se otorgan preferencias arancelarias (reducción o eliminación del impuesto a las importaciones) a productos que cumplan con el régimen de origen (MINCETUR, 2018).	Oportunidad
Factor Económico		
Índice de precios de consumo	El índice de precios de consumo sufrió una variación de 4% en un periodo de 5 años (setiembre 2015 a setiembre 2020) lo que significa un valor de costo de vida estable durante los últimos años. (INE, 2020)	Oportunidad

Estabilidad económica	A principios del 2020, la economía española había alcanzado un punto de equilibrio después de seis años de crecimiento sostenido, tanto por el lado de la demanda interna como de la demanda externa. La evolución de la economía refleja una elevada resiliencia y cambios estructurales importantes desde la crisis del 2008. (Programa de Estabilidad Reino de España).	Oportunidad
Industria del cacao y chocolate	La industria del cacao y chocolate facturó un total 1,492 millones de euros durante el 2018 (3.6% de incremento respecto al 2017) con un estimado de 211,700 tm (2.6% de incremento respecto al 2017). Las importaciones, en este rubro, tuvieron un valor de 478.8 millones de euros (0.9% con respecto al 2017) con un estimado de 116,000 tm (incremento de 6.5% respecto al 2017) contribuyendo de manera importante a la oferta de la categoría (Produlce, 2018)	Oportunidad
Tipo de cambio	La unidad monetaria de España es el Euro, con un tipo de cambio de 1 EUR= 4.19PEN (a setiembre 20) y 3.61PEN (a setiembre 2015), según la SBS; lo cual refleja un tipo de cambio relativamente estable en los últimos años.	Oportunidad
Tasa de desempleo	La tasa de paro en España es del orden del 13.8% (año 2019) de la Población Activa, lo cual lo convierte en unos de los países con más desempleo en Europa (INE, 2020).	Amenaza
Factor Social		
Hábitos de compra	El 66% de los consumidores españoles prefieren hacer compras en el supermercado. A su vez prima la cercanía (56%), la calidad (50%) y el precio (42%) para elegir el establecimiento. También se muestran interesados en cuidar su salud, prefiriendo en su cesta alimentos como fruta, verdura, legumbres y pescado. (MPAC, 2019)	Oportunidad
Tendencias de consumo de cacao y/o productos de belleza	La facturación y el consumo en el sector del dulce, donde se encuentra el subsector cacao, ha crecido en 2% anual en los últimos años (Produlce, 2018). Con respecto al consumo de perfumería y cosméticos, ésta ha crecido en 2% anual por cuarto año consecutivo, convirtiendo a España en el 5to mercado europeo de productos de belleza (Financial Food, 2019).	Oportunidad
Tasa de natalidad	España tiene una de las tasas de natalidad más bajas del mundo (puesto 213) con 8.7 nacimientos anuales por cada mil habitantes y una esperanza de vida de 82 años (CIA, 2020).	Amenaza
Distribución demográfica	Con la excepción de Madrid, la mayor concentración de población se encuentra en zonas urbanas (80%) ubicadas en las franjas de las costas mediterránea y atlántica. El rango de edad entre 25 y 54 años es el que ocupa el mayor porcentaje en la distribución demográfica (43.61%). (CIA, 2020)	Oportunidad

Factor Tecnológico		
Desarrollo tecnológico	La guerra comercial entre Estados Unidos y China ha permitido un crecimiento sostenido de la inversión en tecnología en Europa, aunque para el caso de España, que ocupa el 6to lugar en este continente, esta inversión se ha mantenido estancada (Atómico, 2020).	Amenaza
Tendencias tecnológicas	El año 2019 vio el ingreso en España de la tecnología 5G; a su vez las Pymes en España refuerzan sus inversiones en software de finanzas/contabilidad, en seguridad de datos y en cloud computation. También se prevé crecimientos en tecnologías como block chain, big data, realidad virtual y/o aumentada; marketing digital e impresión 3D. (Peláez, 2019)	Oportunidad
Factor Ecológico		
Legislación sobre plásticos	En 2018 se emitió el Real Decreto 293 que reduce el consumo de bolsas de plástico. También se está gestionando un anteproyecto de Ley de Residuos que impulsará una economía circular (crear, usar, reciclar) (MITECO, 2020)	Oportunidad
Iniciativas gubernamentales	El 2018 se creó el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO, 2020) para ayudar a la sociedad española en la transición a un modelo productivo y social más ecológico.	Oportunidad
Factor Legal		
Legislación sobre propiedad intelectual e industrial	Los derechos de propiedad intelectual son protegidos desde su creación y está regulada por la ley de propiedad intelectual RDL 1/1996. Adicionalmente existe respaldo legal aplicable a derechos industriales la cual se puede gestionar con la Oficina Española de Patentes y Marcas.	Oportunidad

Elaboración propia.

Luego del análisis de la situación política y legal, económica, social y tecnológica se puede concluir que España es un país que brinda una serie de oportunidades como mercado. Entre ellas se puede mencionar el acuerdo comercial con la Unión Europea, una economía estable y una industria del chocolate en crecimiento. También presenta amenazas, tales como inestabilidad política por presiones de grupos separatistas y una alta tasa de desempleo, que se estima son superables en un mediano plazo.

4.3.2 Microentorno: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para el análisis del entorno competitivo se hará uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, con su clasificación respectiva: fuerte o débil.

Tabla N° 4: Análisis de Porter

Análisis de Porter		
Poder de negociación de los clientes	Considerando que la semilla de copoazú es un producto de calidad, pero nuevo en el mercado español, se puede determinar que el poder de negociación de los clientes es elevado ya que pueden imponer un precio u optar por otros productos.	Fuerte
Poder de negociación de los proveedores	La materia prima, la cual se puede conseguir en viveros especializados o de otros productores; así como los elementos que intervienen en la transformación del fruto de copoazú en semilla seca, permiten considerar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.	Débil
Rivalidad entre competidores	<p>En Perú existen varias empresas que se dedican a la comercialización de productos relacionados al copoazú u otras frutas tropicales, tales como Amazon Food Tradings S.A.C.; la Asociación de Agricultores de la Comunidad El Progreso, BioIndustrias Amazónicas S.A.C; Candela Perú; CAFRUT S.A.C.; Hawakaur E.I.R.L.</p> <p>También podemos mencionar a empresas comercializadoras de cacao en grano de Ecuador tales como OLAM, Nestlé, Ecuakao, Agroarriba, Joerbry, Grandsouth, las que podrían ser potenciales competidores para copoazú.</p> <p>A pesar de que no hay una competencia evidente pues los esfuerzos de estas empresas están encaminados a dar a conocer las bondades de sus productos.; sin embargo, se considera que la rivalidad entre competidores es potencialmente alta tomando en cuenta que el mercado del copoazú todavía es pequeño.</p>	Fuerte
Amenaza de productos sustitutos	La tendencia a nivel mundial es el consumo de productos naturales que sean cultivados bajo estándares de cuidado ambiental. Se estima que existen frutas tropicales denominadas exóticas que pueden explotarse aprovechando esta tendencia de consumo y que poseen similitudes con las bondades del copoazú en sabor y textura. Sin embargo, la realidad es que esto no está sucediendo con la rapidez suficiente como para constituir un riesgo, por lo que se determina que la amenaza de productos sustitutos es baja.	Débil

Amenaza de nuevos participantes	<p>Perú ocupa el 7mo lugar entre los países que exportan cacao en grano (producto similar al copoazú) a España; ocupando el primer lugar entre los países de Sudamérica; subcontinente donde se dan las condiciones naturales en las que se desarrolla el copoazú. La participación de Brasil en el listado de exportación de cacao en grano a España es casi nula; Colombia y Bolivia participan con porcentajes muy bajos (ITC, 2020), por lo que se estima que la amenaza de nuevos participantes tendría como origen a empresas de Ecuador (8vo lugar en exportaciones de cacao en grano a España, pero uno de los primeros a nivel mundial) y del mismo Perú.</p> <p>Para el análisis de nuevos participantes en el negocio del copoazú se debe tener en cuenta las barreras de entrada, principalmente las relacionadas a los canales de distribución donde se estima que las cadenas de comercialización de cacao podrían ser usadas ventajosamente por empresas especializadas en cacao orgánico de Ecuador y Perú considerando que los compradores son similares para ambos productos (cacao y copoazú). Esta amenaza se ve aminorada si se toma en cuenta las barreras de salida a la que se enfrentaría una empresa cacaotera para una eventual conversión hacia el cultivo de copoazú; donde el factor de tiempo de la cosecha inicial (de dos a tres años luego del sembrado del producto) puede ser la principal atenuante para este tipo de conversión. Otro factor importante para tomar en cuenta es el incentivo que ofrecen las entidades del estado en ambos países. En el caso peruano; GOREMAD y Minagri incentivan a los agricultores de la zona mediante programas como el de “Mejoramiento de los servicios de apoyo para el desarrollo de la cadena productiva de copoazú”.</p> <p>Este análisis nos lleva a determinar finalmente que el poder de la amenaza de nuevos participantes en los próximos años es alto.</p>	Fuerte
--	---	---------------

Elaboración propia.

Finalmente, luego del análisis de la atractividad del mercado haciendo uso del modelo de las 5 Fuerzas de Porter, se puede concluir que España es un mercado atractivo a aprovechar por el Fondo Consuelo en su plan de crecimiento como empresa.

4.3.3 Matriz MEFE y MPC

Se han considerado los siguientes aspectos:

4.3.3.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Como parte del análisis del macroentorno, se hace uso de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) a fin de evaluar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa.

Tabla N° 5: Matriz MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
Oportunidades	Peso	Calificación	Total
Acuerdo comercial entre Perú y la UE con arancel cero considerando régimen de origen.	0.18	4	0.72
Poder de negociación débil de los proveedores.	0.13	4	0.52
Perú es el primer país en Sudamérica para las importaciones españolas de cacao en grano (símil a la semilla de copoazú).	0.11	3	0.33
Tendencia de consumo creciente para cacao y/o productos de belleza (símil para derivados de semillas de copoazú).	0.08	2	0.16
Estabilidad económica en España.	0.04	1	0.04
Transición de España a un modelo más ecológico.	0.03	1	0.03
Tipo de cambio estable Soles-Euro.	0.03	1	0.03
Valor de costos de vida estable.	0.02	1	0.02
	0.62		1.85
Amenazas			
Fuerte poder de negociación de los clientes.	0.15	4	0.6
Rivalidad entre competidores.	0.1	3	0.3
Amenaza de nuevos ingresantes.	0.06	3	0.18
Tasa de desempleo elevada.	0.03	1	0.03
Inestabilidad política debido a regionalismos independentistas.	0.02	1	0.02
Inversión estancada en tecnología.	0.02	1	0.02
	0.38		1.15
Total	1.0		3.0

Elaboración propia.

El valor obtenido es 3.0, mayor al promedio (2.5), lo cual significa que la empresa está en buenas condiciones de respuesta ante amenazas y de aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el entorno.

4.3.3.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite observar los elementos que debe mejorar la empresa en relación con su competencia. Para la comparación con el Fundo Consuelo, se han elegido a dos empresas: una a nivel nacional y otra a nivel internacional. Para el caso de empresa nacional, se ha analizado a la Asociación de Agricultores Agropecuarios de la Comunidad El Progreso de Madre de Dios, quienes recientemente han exportado con éxito copoazú en semillas a la Federación Rusa. A nivel internacional se ha elegido a una empresa ecuatoriana, Ecuakao, por su experiencia en la exportación de cacao en grano (símil al copoazú) y considerando que es uno de los principales exportadores de Ecuador, país que ocupa uno de los primeros lugares en la exportación mundial en el rubro del cacao en grano.

Tabla N° 6: Matriz MPC

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)							
Factor Clave de Éxito	Peso	Fundo Consuelo		Asociación El Progreso		Ecuakao (Ecuador)	
		Valor	Calif.	Valor	Calif.	Valor	Calif.
Terrenos de sembradío propios.	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Capacidad de producción.	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
Costos de procesamiento de la semilla.	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26
Gestión de exportación.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Experiencia en el negocio.	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Posición Financiera.	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Calidad del Producto.	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Participación en el mercado destino.	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Alianzas estratégicas con proveedores y/o canales de distribución.	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2
Total	1.0		2.98		3.23		3.54

Elaboración propia.

Del análisis de la matriz, se puede observar que la posición competitiva del Fondo Consuelo es la menor, debido principalmente a factores de capacidad de producción (los competidores tienen mayor capacidad debido a que son asociaciones de varios productores) y experiencia previa. Sin embargo, se considera que conforme el Fondo Consuelo se ponga en marcha y adquiera la experiencia en el negocio; los factores mencionados y los restantes fortalecerán en buena medida a la posición competitiva del Fondo Consuelo.

4.4 Estudio de demanda

Los aspectos que se han desarrollado en este ítem son:

4.4.1 Objetivos

- Determinar si hay demanda de copoazú en granos y los niveles de esta demanda en el mercado español.
- Identificar la proyección de ventas del Fondo Consuelo.

4.4.2 Metodología

Se ha usado fuentes de información secundarias tales como las estadísticas que se muestran en el Trade Map del ITC, las del Sistema Integrado de Comercio Exterior (SIICEX); los DUA (Declaración única de Aduanas) de SUNAT, entre otros.

4.4.3 Estimación de la demanda y proyección de ventas

Considera lo siguiente:

4.4.3.1 Estimación de la demanda

Para el análisis de la demanda internacional, se ha revisado los niveles de comercialización del copoazú en grano; sin embargo, este producto no tiene una partida arancelaria específica lo que dificulta la obtención de información; motivo por el cual se ha tomado como referencia un producto similar: cacao en grano. Para esto se ha tomado en cuenta que ambos granos, el de cacao y el de copoazú se comercializan y usan mayoritariamente con los mismos fines:

en la elaboración de chocolate (cacao) o cupulate (copoazú) y/o en forma de manteca para uso cosmético o comestible.

A nivel arancelario se tomará en cuenta lo indicado en la regla N°4 de interpretación de las nomenclaturas para aranceles (SUNAT, 2020) que indica lo siguiente: “Las mercancías que no puedan clasificarse aplicando las reglas anteriores se clasifican en la partida que comprenda aquellas con las que tengan mayor analogía.”; en este caso el producto similar es el cacao ya que se toma en cuenta que el cacao (*theobroma cacao*) y el copoazú (*theobroma grandiflorum*), ambas tienen propiedades botánicas análogas pues pertenecen al mismo género: *theobroma*; inclusive el copoazú también es denominado cacao blanco. Por lo tanto, se ha considerado la partida arancelaria 1801: cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.

Tabla N° 7: Top ten de países exportadores de cacao en grano a España (2019)

Exporters	Value imported in 2019 (USD Thousand)	Trade balance 2019 (USD thousand)	Share in Spain's imports (%)	Quantity imported in 2019	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in imported value between 2015 - 2019 (%p.a.)	Growth in imported quantity between 2015 - 2019 (%p.a.)
World	239,196	-225,139	100.0	101,570	Tons	2,355	-11	-2
Cote d'Ivoire	95,249	-95,249	39.8	40,165	Tons	2,371	-1	9
Ghana	55,683	-55,683	23.3	22,747	Tons	2,448	3	13
Nigeria	20,174	-20,174	8.4	9,124	Tons	2,211	10	21
Cameroon	14,624	-14,624	6.1	6,874	Tons	2,127	-19	-11
Dominican Republic	9,616	-9,616	4.0	3,864	Tons	2,489	-15	-10
France	7,727	-5,420	3.2	3,320	Tons	2,327	45	57
Peru	7,227	-7,227	3.0	2,869	Tons	2,519	-5	2
Ecuador	6,985	-6,985	2.9	2,860	Tons	2,442	-6	3
Togo	4,785	-4,785	2.0	2,178	Tons	2,197	35	67
Guinea	2,857	-2,857	1.2	1,293	Tons	2,210	-33	-29

Fuente: Elaboración propia basado en ITC (2020).

Se observa que, en el año 2019, España importó 101,570 toneladas de cacao en grano, principalmente de países africanos. Con respecto a América; los países que más exportaron a España fueron Republica Dominicana (3,864 ton.), Perú (2,869 ton.) y Ecuador (2,860 ton.).

Ahora bien, se debe tomar en cuenta que ni Republica Dominicana ni los países africanos son productores de copoazú; lo que permite inferir que Perú y Ecuador serán potenciales vendedores de este producto a España.

Tabla N° 8: Precio de cacao en grano en España proveniente de Perú en los últimos 5 años.

LIST OF SUPPLYING MARKETS FOR A PRODUCT IMPORTED BY SPAIN					
PRODUCT: 1801 Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted					
	2015	2016	2017	2018	2019
Exporters	Imported unit value, US Dollar/ Tons				
Peru	3259	3134	2335	2442	2519

Fuente: Elaboración propia basado en ITC (2020).

Respecto a las tendencias de los precios del cacao en grano exportado por Perú a España, en la tabla 8 se observa que entre los años 2016 y 2017 hubo una caída abrupta relacionada a una mayor oferta a nivel mundial de cacao proveniente de los países africanos. En los años siguientes se observa un ligero incremento para luego estabilizarse en un promedio de US\$ 2,500 por tonelada.

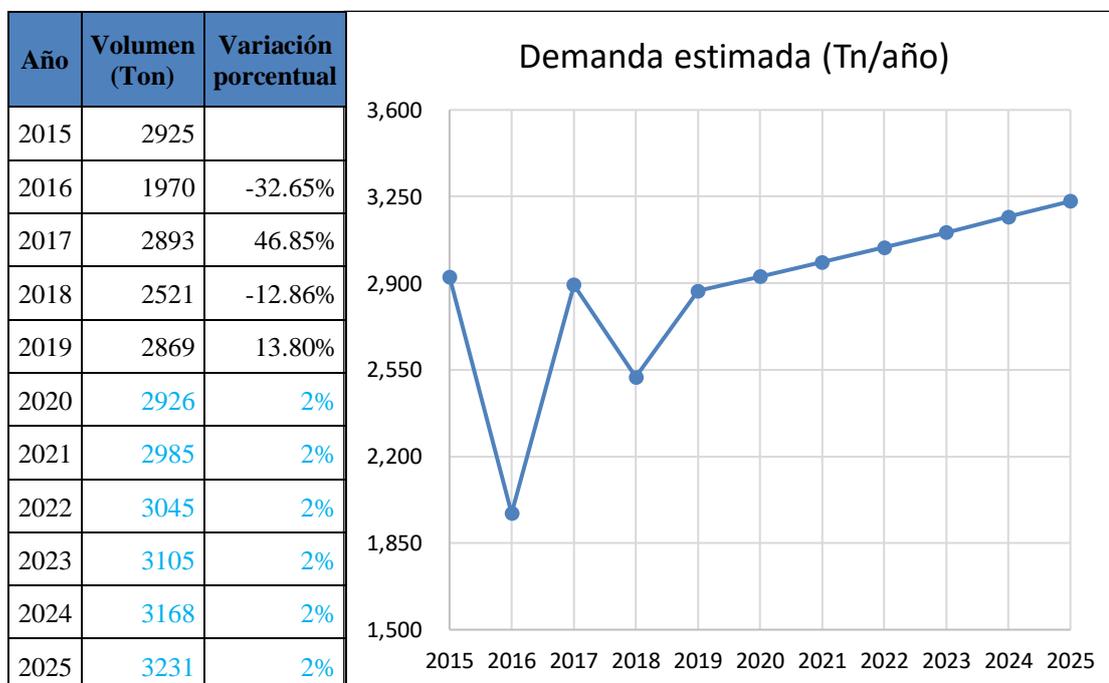
En cuanto a las tendencias históricas de demanda, se observa en la tabla 7, que en el periodo 2015-2019, el cacao en grano tuvo un incremento para Perú y Ecuador de 2% y 3% respectivamente. También es importante tomar en cuenta la información de la tabla 9, respecto al crecimiento en el periodo más reciente: entre el 2018 y 2019, donde el Perú incrementó en 13.8% (de 2521 a 2869 ton.) a diferencia de Ecuador el cual tuvo un decremento de 26% (3867 a 2860 ton.).

Tabla N° 9: Cantidad de cacao en grano importado por España en los últimos 5 años

Exporters	2015	2016	2017	2018	2019
	Imported quantity, Tons				
World	105783	110659	123664	99990	101570
Cote d'Ivoire	30614	25652	35507	34323	40165
Ghana	15665	11905	14551	19743	22747
Nigeria	2835	14919	9431	9603	9124
Cameroon	11956	12617	14247	12225	6874
Dominican Republic	5419	5484	3465	3933	3864
France	526	1897	6531	4208	3320
Peru	2925	1970	2893	2521	2869
Ecuador	3076	2511	3226	3867	2860
Togo	282	645		609	2178
Guinea	1785	1855	1052	108	1293

Fuente: Elaboración propia basada en ITC (2020).

Gráfico N° 4: Demanda estimada de España para cacao en grano peruano



Fuente: Elaboración propia basada en ITC (2020).

Considerando la coyuntura actual por la pandemia y la incertidumbre mundial sobre los comportamientos macroeconómicos a largo plazo, la estimación de la demanda a futuro (periodo 2020-2025), mostrada en la tabla 10, se ha realizado tomando en cuenta un crecimiento conservador de 2% anual, similar al crecimiento consolidado observado entre el 2015 y el 2019; lo que implica un volumen estimado de demanda de 2,926 tn. en el 2020 llegando a 3,231 tn para el 2025.

Finalmente se puede inferir del análisis previo, que hay una demanda potencial creciente de copoazú en grano por parte de España; con Perú y Ecuador como principales abastecedores de este producto, y donde de acuerdo con las últimas estadísticas, la posición de Perú es bastante expectante.

4.4.3.2 Proyección de ventas

En la siguiente tabla se aprecia la proyección de ventas del Fundo Consuelo, el que abastecerá inicialmente al mercado español con 3.1 toneladas de grano seco de copoazú, cantidad que irá creciendo conforme aumente la productividad del fruto. Si consideramos la demanda potencial del mercado español por el producto similar (cacao en grano) se observa que el Fundo Consuelo iniciaría su participación en el mercado español con el 0.1% llegando al 0.15% en el quinto año, con lo que conseguiría crecer en 50%. Se estima que estos porcentajes de participación y crecimiento son totalmente factibles de lograr.

Tabla N° 10: Proyección de ventas de copoazú Fundo Consuelo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción Fundo Consuelo (tn.)	3.13	3.5	4.0	4.5	5.0
Demanda de mercado español (tn.)	2,985	3,045	3,105	3,168	3,231
% mercado	0.10%	0.11%	0.13%	0.14%	0.15%

Elaboración propia

4.5 Análisis interno

El análisis de los factores que rodean y condicionan a la empresa, busca obtener información sobre las fortalezas, debilidades y sobre las condiciones competitivas de ésta, a fin de poder identificar aquellas características que brinden valor y ventaja competitiva, y permitan desarrollar la estrategia a usar por la empresa.

Con esta finalidad se ha hecho uso de herramientas como la cadena de valor, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de recursos y/o capacidades (VRIO).

4.5.1 Cadena de Valor

Se puede considerar al Fundo Consuelo como una empresa agrícola que tiene por finalidad producir copoazú y procesarlo para obtener semilla seca para su comercialización. Por lo tanto, al tratar de identificar los elementos de su cadena de valor se debe considerar una definición que abarque este tipo de empresas, para lo cual se ha hecho uso de la definición que brinda la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO):

“Una cadena de valor en la agricultura identifica al conjunto de actores y actividades que llevan un producto agrícola básico desde la producción en el campo hasta el consumo final, agregándose valor al producto en cada etapa. Una cadena de valor puede ser vertical o una red entre varias organizaciones empresariales independientes, y puede incluir procesamiento, envasado, almacenamiento, transporte y distribución.” (FAO, 2010). Bajo este concepto, se propone la siguiente cadena de valor para el Fundo Consuelo:

Tabla N° 11: Cadena de Valor Copoazú - Fundo Consuelo

Segmentos	Insumos →	Producción →	Transformación →	Comercialización
Actividades	Provisión de: - Semillas - Plántones de vivero - Equipos - Capacitación en uso de insumos - Financiamiento	- Preparación de terreno - Siembra - Poda - Injerto - Limpieza - Cosecha	- Clasificación - Lavado - Desinfectado - Quiebre - Despulpado - Fermentado - Secado - Seleccionado - Embolsado - Almacenaje	- Marketing - Venta - Transporte
Actores	- Proveedores de asistencia técnica - Entidades financieras - Finca	- Finca - Certificadoras: Rain Forest; Kiwa. - Organismos de control: Senasa.	- Finca - Proveedores de equipos - Organismos de control: Digesa	- Exportadores - Importadores - Mercados claves - Agencias de transporte - Agencias de aduanas - Aduanas-Sunat - Caja Rural, Bancos
Organismos de apoyo	- Goremad - Minagri - Inia - ONGs: Cáritas del Perú, Acca.	- Inia - Minagri - Organism. de Investigación: IIAP, Unamad	- Minagri	- Minagri - SIICEX - PromPerú - ONG's

Elaboración propia

La finalidad de esta cadena es agregar valor al producto a ofertar, hacerlo sustentable, eficiente en costos y tiempo, a fin de hacerlo más competitivo que los proveedores que ofertan el mismo producto.

El uso de insumo como semillas y plántones de calidad es fundamental, al igual que la capacitación técnica adecuada para conseguir un producto de calidad acorde a las nuevas exigencias de los mercados donde el uso de nuevas tecnologías y/o nuevas variedades con una buena gestión agronómica hará la

diferencia a nivel competitivo. Esta capacitación debe abarcar también a la gestión gerencial y social reforzando habilidades como trabajo en equipo. Asimismo, se debe establecer una relación fuerte y de larga duración con los proveedores de insumos o equipos buscando que de preferencia sean locales a fin de garantizar abastecimiento y soporte continuo. Lo mismo es válido para los proveedores de financiamiento.

La producción del copoazú requiere más mano de obra que capital considerando los procesos de siembra y el cuidado constante de las plantas con actividades fitosanitarias para controlar las enfermedades y agronómicas como la poda, los injertos, el control y limpieza de malezas, entre otros. Una gestión agronómica adecuada permitirá lograr eficiencias y obtener el máximo provecho en la cantidad de frutos y en el peso de éstas en relación con las áreas cultivadas. La obtención de certificaciones emitidas por entidades de prestigio es deseable, pero se debe observar con detalle el costo/beneficio, al menos en etapas iniciales.

Las actividades para conseguir la semilla seca una vez cosechada también requieren mano de obra: la recolección y clasificación de los frutos, el lavado y desinfectado para evitar el riesgo de contaminación por microorganismos. El uso de equipamiento se puede dar en la etapa de despulpado con el uso de máquinas específicas que facilitan esta actividad y eventualmente en la etapa de secado cuando las condiciones ambientales no permiten el secado al natural. La cercanía de recursos como vías de transporte, energía eléctrica y agua potable se vuelven importantes en los segmentos de transformación y comercialización.

La estrategia de acceso al mercado debe resaltar las características del copoazú en grano a fin de comercializarlo como un grano especializado donde aplican precios diferenciados; sin embargo, para acceder a estos mercados especializados se debe tomar en cuenta los requerimientos, gustos y estándares de los demandantes de este tipo de productos: calidad del producto; el sistema de producción bajo el concepto de agricultura orgánica con el uso de procesos ecológicos y evitando la utilización de agroquímicos o productos que puedan

afectar la salud de las personas; certificaciones de comercio justo, entre otros. El uso de internet es clave para dar a conocer las bondades del producto por medio de plataformas tecnológicas y/o redes sociales.

Una gestión empresarial adecuada también permite diferenciarse a nivel competitivo considerando el manejo de herramientas como planes de negocio, planeamiento estratégico o estudios de mercado a fin de reforzar la sustentabilidad de los proyectos. Las buenas prácticas financieras para la gestión de los flujos de caja y la determinación objetiva de la estructura de costos reforzarán esta diferenciación.

El soporte de los organismos de apoyo es clave en todas las etapas del proyecto; entidades como la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Madre de Dios (GOREMAD); el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) ó el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP), prestan apoyo en la capacitación e investigación en productos agroforestales como el copoazú. También se observa actividad diligente de ONG's como Cáritas del Perú en desarrollar proyectos que pongan en práctica las estrategias destinadas al desarrollo socioeconómico de la zona. La colaboración entre productores juega un rol importante al permitir el intercambio de ideas que puedan mejorar los procesos y facilitar la relación con otros actores que intervienen como: los proveedores de insumos; organismos gubernamentales, fuentes de financiamiento, compradores entre otros. Otra ventaja de la colaboración entre productores se puede dar a nivel de certificaciones a fin de minimizar los costos de éstas mediante economías de escala.

Adicionalmente la información sobre inteligencia de mercados claves, que brindan sistemas como SIICEX y organismos como PromPerú-Mincetur, es importante para el desarrollo de nuevas perspectivas en la comercialización del producto.

4.5.2 Matriz EFI

Para elaborar esta matriz, se identifican las fortalezas y debilidades relacionadas a la empresa y se les asigna una calificación donde 4 significa mayor fortaleza; 3, menor fortaleza; 2, menor debilidad y 1, mayor debilidad.

Tabla N° 12: Matriz MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
Fortalezas	Peso	Calificación	Total
Gestión agronómica adecuada	0.14	4	0.56
Gestión empresarial	0.12	4	0.48
Uso de insumos de calidad	0.12	4	0.48
Acceso a recursos: Vías de transporte, energía eléctrica, agua potable	0.1	3	0.3
Uso de internet y participación en ferias para acceso a mercados	0.08	3	0.24
Capacitación técnica a operarios	0.08	3	0.24
Total	1.0		2.3
Debilidades	Peso	Calificación	Total
Área cultivada	0.12	1	0.12
Experiencia en negocios similares	0.08	2	0.16
Proveedores locales de equipos	0.08	2	0.16
Escasez de créditos	0.08	2	0.16
			0.6
Total	1.0		2.9

Elaboración propia

La matriz EFI da como resultado 2.9, es decir, mayor que el promedio, lo que indica una posición y balance positivo donde resaltan fortalezas como la gestión agronómica adecuada, la gestión empresarial y el uso de insumos de calidad.

4.5.3 Matriz VRIO

El análisis VRIO (valioso, rareza, inimitabilidad, aprovechable por la organización) facilita determinar los recursos y capacidades que permitan diferenciar a la empresa frente a la competencia.

Tabla N° 13: Matriz VRIO

Matriz VRIO					
Recurso/Capacidad.	V	R	I	O	Análisis Competitivo
Gestión empresarial adecuada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Insumos de calidad.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Gestión agronómica adecuada.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Uso de internet como herramienta tecnológica.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Acceso a recursos: vías de transporte, energía eléctrica.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Capacitación técnica.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Elaboración propia

Del análisis VRIO podemos concluir que una buena gestión empresarial y técnica, así como el uso de tecnología, son recursos claves de la empresa.

4.5.4 Ventaja Competitiva y Estrategia Genérica

Del análisis de las matrices previas, se deducen las ventajas y se propone la estrategia genérica que debe aplicar la empresa:

- Ventaja competitiva sostenible:

Está basada en una gestión empresarial adecuada, con la aplicación de planes de negocio, planeamiento estratégico y buenas prácticas financieras.

- Ventaja competitiva temporal:

Adicionalmente cuenta con ventajas competitivas temporales como la facilidad de acceso a vías de transporte cercanas y a energía eléctrica, considerando que estos recursos son escasos en ambientes rurales donde

usualmente se desarrollan las empresas agrícolas dedicadas al rubro del copoazú.

- Estrategia Genérica:

Con la información obtenida previamente, se propone que la estrategia genérica que debe usar la empresa es la de liderazgo en costos, pues buscará llegar al mercado español con un producto como es el grano seco de copoazú que posee buenas cualidades pero que es poco conocido, por lo que se buscará ingresar a este mercado con un buen precio que sea atractivo al cliente.

4.6 Formulación estratégica

4.6.1 Razón social y/o comercial

La razón social que se ha elegido para este emprendimiento es: **Fundo Consuelo S.A.C.**

Ésta debe ser inscrita en SUNARP como una persona jurídica del tipo Sociedad Anónima Cerrada (sin directorio) con información como los datos personales de los accionistas, la cantidad de acciones de cada una de ellas, el aporte en dinero y/o bienes tangibles e intangibles, entre otros.

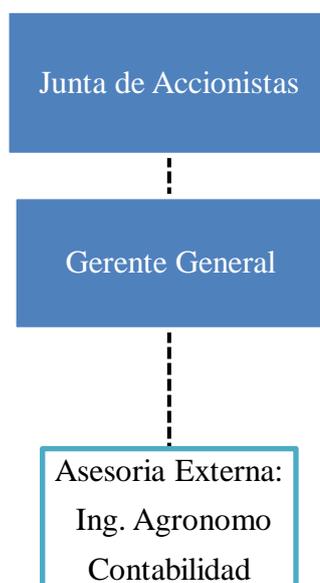
4.6.2 Régimen tributario

Considerando que el domicilio fiscal de la empresa Fondo Consuelo S.A.C se encuentra en Madre de Dios y que dicha empresa se dedica principalmente a la actividad agraria; ésta hará uso de las facilidades tributarias brindadas por el Régimen de Amazonía, el cual está basado en la Ley N° 27037 (Promoción de Inversión en la Amazonía); por lo que el Impuesto a la Renta a aplicar es de 5%.

4.6.3 Estructura organizacional

El Fondo Consuelo tendrá el siguiente organigrama:

Gráfico N° 5: Organigrama inicial



Elaboración propia

Esta estructura básica facilitará el inicio de operaciones de la empresa con un formato de menor costo donde se considera que el gerente general asumirá las funciones comerciales y administrativas, así como la gestión operacional. También se contará con apoyo de personal externo con asesorías periódicas: un ingeniero agrónomo para la gestión agronómica en el manejo de la plantación, y un contador para la gestión de la contabilidad de la empresa.

4.6.4 Visión y misión

El inicio de un emprendimiento como es el de la creación de una empresa, debe considerar un tiempo de reflexión sobre los objetivos que se desea lograr y la forma en que éstas se plasmarán. En base a esta reflexión se propone la siguiente Visión y Misión para el Fundo Consuelo:

4.6.4.1 Visión

Ser la mejor empresa agrícola de Madre de Dios basada en el uso eficiente de la tecnología y en el talento humano de su equipo de trabajo.

4.6.4.2 Misión

Brindar productos agrícolas de calidad basados en frutos de la región selvática como copoazú y otros, con un sentido de respeto al medio ambiente y a la sociedad.

4.6.5 Objetivos estratégicos

Para permitir llevar a la práctica la misión de la empresa, es necesario tener claros los objetivos estratégicos que deben lograrse en un futuro a largo plazo:

- Obtener una rentabilidad sobre el capital aportado por los socios mayor o igual a 20% en el tercer año de operación.
- Lograr una cartera de al menos 10 clientes a nivel nacional o internacional en el tercer año de operación.
- Ofertar un segundo producto agrícola en 03 años.
- Lograr la certificación orgánica en el 4to año de operación.

4.6.6 FODA

Para analizar las posibles estrategias a usar para el logro de los objetivos, se ha hecho uso de la matriz cruzada FODA con información resumida basada en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter y las matrices PESTEL, EFE y EFL.:

Tabla N° 14: Matriz FODA cruzada

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Gestión agronómica.</p> <p>F2: Gestión empresarial.</p> <p>F3: Uso de insumos de calidad.</p> <p>F4: Acceso cercano a recursos.</p> <p>F5: Uso de internet para dar a conocer el producto y participación en ferias especializadas para acceso a mercados.</p> <p>F6: Capacitación técnica.</p>	<p>D1: Área cultivada limitada</p> <p>D2: Poca experiencia en negocios similares.</p> <p>D3: Insuficientes proveedores locales.</p> <p>D4: Escasez de créditos</p>
Oportunidades	Estrategia F-O	Estrategia D-O
<p>O1: Acuerdo comercial Perú-UE.</p> <p>O2: Posición expectante de Perú en importaciones españolas de cacao en grano.</p> <p>O3: Consumo creciente de cacao.</p> <p>O4: Estabilidad económica en España.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direccionar el producto al mercado español mediante brokers o importadores especializados en cacao en grano usando las facilidades del acuerdo comercial Perú-UE. (F2, O1, O2) - Participar en ferias especializadas para acceso a mercados con consumo creciente de cacao como el español. (F5, O3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover asociación con agricultores vecinos para expandir el área de cultivo y lograr volúmenes importantes del producto para exportar al mercado español. (D1, O3) - Aprovechar el expertise de entidades promotoras de exportaciones del gobierno o privadas con respecto a las facilidades que brinda el acuerdo comercial Perú-UE. (D2, O1)
Amenazas	Estrategia F-A	Estrategia D-A
<p>A1: Producto poco conocido por lo que el precio puede ser impuesto por el cliente.</p> <p>A2: Ingreso de nuevos competidores con experiencia en cacao.</p> <p>A3: Inestabilidad política debido a regionalismos.</p> <p>A4: Inversión estancada en tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer las bondades del producto, relacionadas a su elaboración bajo procesos estandarizados y de calidad. (F1, F5, A1) - Desarrollar nuevos mercados en el corto y mediano plazo. (F1, A2, A3, A4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener costos de producción menores para minimizar riesgos por poca experiencia en el negocio y precios bajos impuestos por los clientes. (D2, A1) - Diversificar con otros productos conocidos como la castaña. (D1, D3, A1, A2)

Elaboración propia

El análisis de la matriz cruzada FODA, nos orienta a:

- Aprovechar las facilidades de exportación que nos brinda el acuerdo comercial con la Unión Europea.
- Desarrollar el potencial del mercado español y compartir los beneficios del cultivo del copoazú con nuestros vecinos locales.
- Afinar nuestras formas de mercadeo.
- Diversificar la cartera con otros productos agrícolas.
- Desarrollar nuevos mercados como una estrategia de minimizar los riesgos del negocio.
- A ser muy eficiente en el manejo de los costos.

4.6.7 Estrategias: competitiva y de crecimiento

El Fundo Consuelo hará uso de una estrategia competitiva basado en liderazgo de costos con precios más baratos que la competencia para facilitar el ingreso de la semilla de copoazú al mercado español.

Adicionalmente utilizará una estrategia de crecimiento basado en la diversificación de su cartera con otros productos agrícolas de la región como el cacao y la castaña, lo que le permitirá fortalecer su sostenibilidad en el tiempo.

4.7 Plan de marketing

4.7.1 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing del Fundo Consuelo deben estar enmarcados en los objetivos estratégicos enunciados previamente y que están relacionados a la obtención de la cartera de clientes, rentabilidad y la diversificación de la oferta a futuro.

- **Objetivo general**

Elaborar un plan de marketing para el Fundo Consuelo que contenga información sobre el público objetivo, la mezcla de marketing y el presupuesto estimado.

- **Objetivos específicos**

- Describir el perfil del público objetivo.
- Desarrollar la mezcla de marketing óptima.
- Desarrollar el presupuesto de las actividades de marketing.

4.7.2 Perfil del público objetivo

Los principales compradores del producto similar (cacao en grano) son los acopiadores (49%) seguido de los mayoristas (28%) y minoristas (29%) (Minagri, 2018). Para el caso de la empresa Fundo Consuelo se buscará que las ventas se realicen a través de un mayorista especializado en exportaciones (bróker) o directamente con el importador español.

En relación con los compradores o brokers peruanos, mostramos a continuación a las principales exportadoras de Perú a España del producto similar (cacao en grano).

Tabla N° 15: Principales exportadores de cacao en grano de Perú a España-2020

Empresa	Participación
Amazonas Trading Perú S.A.C.	81.4 %
Agro San Gerardo E.I.R.L.	10.4 %
Natural Peru S.A.C	2.8%
Nutri Body S.A.C.	1.6%
Agroinversión Export. Sur S.A.C.	0.9 %
Agritrade S.A.C.	0.9 %
Coop. Agraria Approcap Ltda.	0.8%
Agrofino Foods S.A.C.	0.7%
Incainvest S.A.C.	0.3%
Cacao El Rey Industrias S.A.C.	0.1%

Fuente: elaboración propia basado en datos de SUNAT (2020).

En caso el contacto sea un comprador español, debemos tener en cuenta la cultura de negocios en España. Sabemos que en dicho país el estilo de vida tiene relación estrecha con la cultura del buen comer, por lo que las invitaciones a comer son frecuentes y deberían ser aceptadas. El cumplimiento

y la franqueza son cualidades apreciadas. Usualmente los tratos de negocios se realizan entre personas del mismo rango.

En relación con nuestro mercado objetivo (España), es importante conocer detalles sobre los principales compradores o fabricantes; estadísticas sobre el consumo de cacao o chocolate y otros puntos que pueden estar relacionados a los productos que ofertará el Fondo Consuelo.

Tabla N° 16: Principales fabricantes de productos de chocolate y cacao-España

Empresa	Ubicación
Nestlé España	Barcelona
Ferrero Ibérica	Barcelona
Idilia Foods	Barcelona
Chocolates Valor	Alicante
Grupo Lacasa	Zaragoza
Natra S.A.	Valencia
Mondelez España	Madrid
Lindt & Sprungli	Barcelona
Sanchiz Mira	Alicante
Cantalou	Barcelona

Fuente: elaboración propia basado en datos de Alimarket (2017).

En cuanto al sector específico de cacao y chocolate, el gasto promedio anual de un español, durante el 2018, fue de 34.6 euros con un consumo estimado de 5.1 kg. En este sector el principal rubro de consumo es el de tabletas (35.6% del nivel total de facturación) seguido del cacao soluble y chocolate de taza (23.7%); bombones (15.9%), snacks (15.3%) y cremas para untar (9.5%). (Produlce, 2018).

También es interesante conocer algunas datos y estadísticas sobre hábitos de consumo del consumidor español que nos lo proporcionan la Mesa de Participación de la Asociación de Consumidores (MPAC, 2019); la mayoría de los consumidores españoles encuestados no adquiere productos ecológicos o biológicos por la diferencia de precio.

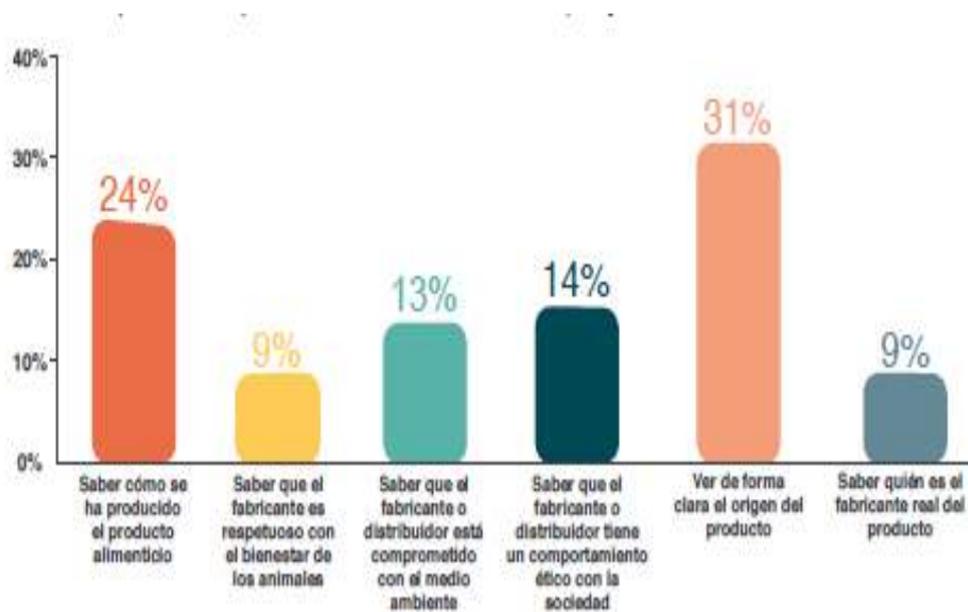
Gráfico N° 6: Acerca de compras de productos ecológicos, biológicos u orgánicos.



Fuente: MPAC (2019).

Para su decisión de compra, el 36% toma en cuenta factores relacionados al cumplimiento de temas sociales y ambientales (comportamiento ético con la sociedad, compromiso con el medio ambiente, respeto al bienestar animal).

Gráfico N° 7: Factor que pueden influir en la decisión de compra



Fuente: MPAC (2019).

4.7.3 Mezcla de marketing

El plan de acción con las actividades de marketing para conseguir los objetivos propuestos está englobado dentro de un programa denominado Marketing Mix, el cual contiene decisiones concretas respecto al producto, al precio, a la forma de distribución y promoción.

4.7.3.1 Producto

Debemos desarrollar en detalle las características relevantes o atributos del producto que comercializa el Fondo Consuelo relacionados a la marca, la forma del envase, el tipo de etiquetado, entre otros.

Ilustración N° 4: Producto con logo



Elaboración propia

- **Marca:** Asociaremos la marca del producto: *Fundo Consuelo*, con el nombre de la empresa con dos objetivos: el primero está relacionado a hacer fácil la identificación producto-empresa; el segundo está relacionado a que se tome en cuenta la palabra Fondo y se asocie a la empresa como aquella que produce y comercializa diferenciándola de otras empresas que solo comercializan.
- **Logo:** El logo del Fondo Consuelo está orientado a resaltar las siguientes características del producto como se puede ver en la siguiente ilustración.

Ilustración N° 5: Logo de la empresa



Elaboración propia

- **El nombre:** Granos de copoazú, mostrando las siluetas estilizadas de 05 semillas en color azul turquesa.
 - **La marca:** Fundo Consuelo
 - **El origen del producto:** Selva de Madre de Dios; región que se distingue en su biodiversidad por lo que el logo incluye un ave típica de esta zona: un guacamayo.
- **Empaque:** Se hará uso de sacos de yute de primer uso, de calidad alimentaria. El yute es una fibra natural flexible y de alta resistencia y que es ideal para el almacenamiento y conservación de granos. La presentación del producto se hará en sacos de 35 kg.

Ilustración N° 6: Saco de yute de calidad alimentaria



Fuente: Costalymas (2020).

- **Etiquetado:** Las etiquetas de 20x20 cm con características de resistencia al agua y al calor, sin olores y no tóxico, se adjuntarán a las bolsas de yute donde se empaacan los granos de copoazú.

Ilustración N° 7: Etiqueta del producto



Elaboración propia

4.7.3.2 Precio

Para definir nuestros precios, hemos buscado referencias de productos de competencia directa o indirecta (producto símil: cacao en grano) y los precios recientes con los que han sido exportados a España.

En el siguiente cuadro se aprecia el precio FOB de cacao en grano exportado a España durante el año 2020.

Tabla N° 17: Precios FOB cacao en grano exportado a España (enero a noviembre de 2020)

Empresa	Precio FOB(US\$) por kg.
Amazonas Trading	2.49 (min) – 3.14 (máx.)
Agro San Gerardo	2.71
Agritrade	3.17
Approcap	4.15

Fuente: elaboración propia basado en datos de SUNAT (2020).

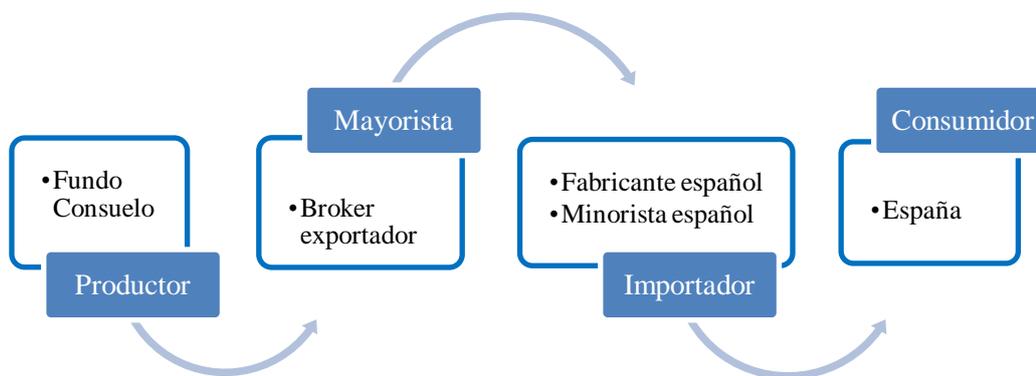
Del cuadro previo, se estima que el precio de cacao regular está en un promedio de US\$ 2.7, y el de cacao orgánico premium puede llegar a US\$4.15. También se obtuvo como referencia directa, el precio FOB relacionado a una exportación de copoazú en grano que se realizó a Rusia a mediados del 2020: US\$ 5.85 (SUNAT, 2020).

Finalmente, en base a las referencias directas e indirectas, se puede valorar al copoazú en grano como superior o similar a un cacao en grano premium, y de acuerdo con nuestra estrategia de costos bajos. Para hacerlo atractivo, consideraremos el siguiente precio para nuestro producto: US\$ 4.15 por kg; por lo que el precio por saco de 35 kg será US\$ 145.25. Se estima que este precio está enmarcado dentro de una estrategia de precios de penetración, la cual nos permitirá ingresar al mercado español con precios bajos, los que irán aumentando hasta alcanzar el precio del mercado (US\$ 5.85 por kg), conforme el producto y/o la empresa se vayan conociendo mejor.

4.7.3.3 Plaza

La cadena de distribución para el producto símil (cacao en grano) comprende al productor; al mayorista, al importador o fabricante y al consumidor. En el caso del Fundo Consuelo, las ventas se dirigirán a mayoristas con conocimiento del mercado de granos exóticos y con experiencia para colocar el copoazú en grano en el mercado objetivo. El esfuerzo de ventas también se dirigirá directamente a los importadores españoles.

Gráfico N° 8: Nivel de plaza



Elaboración propia

4.7.3.4 Promoción

Se buscará ingresar al mercado y hacer conocida a la empresa y al producto mediante diversas acciones:

- **Uso de fanpage en Facebook**

La empresa buscará implementar técnicas de marketing digital, por lo que desde un inicio se introducirá en las redes sociales usando un formato sencillo de elaborar como es el fanpage de la empresa en Facebook. Allí se podrá mantener contacto con los potenciales compradores y/o interesados en el tema del copoazú. Se mantendrá información actualizada de los productos, fotos y datos pertinentes que ayuden a consolidar la imagen de la marca.

Ilustración N° 8: Fanpage de la empresa en Facebook



Fuente: autoría propia

- **Página web y correo corporativo**

En una segunda etapa se creará un correo corporativo y una página web básica donde se publicará ofertas y promociones; esto ayudará a cimentar la imagen de una empresa seria, nueva pero ágil tecnológicamente.

Ilustración N° 9: Página web del Fundo Consuelo



Elaboración propia

- **Ferias especializadas**

La empresa participará en las ferias relacionadas al cacao, chocolate y/o productos basados en frutas tropicales, donde se repartirán volantes, tarjetas de presentación, muestras del producto y similares. Esta

participación se hará a nivel nacional en el Salón del cacao y chocolate en Lima, y luego a nivel internacional en ferias especializadas en España o en otros países de Europa contando con el apoyo de entidades gubernamentales como Mincetur, Promperú o Adex.

Ilustración N° 10: Stand Perú en Salón du Chocolat - París



Fuente: Andina (2020).

4.7.4 Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

En base a las actividades descritas anteriormente relacionadas al marketing del producto, la planificación será de la siguiente manera:

Tabla N° 18: Cronograma de actividades del Plan de Marketing

ACTIVIDAD	2021	2022	2023	2024	2025
Fanpage en Facebook					
Página web y correo corporativo					
Participación en Salón del Cacao y Chocolate-Lima					
Participación en Feria Chocomad-Madrid					

Elaboración propia

En base al cronograma de actividades y a los costos estimados de éstas, se elabora el siguiente presupuesto de marketing:

Tabla N° 19: Inversión anual en Marketing (S./)

Actividad/año	2021	2022	2023	2024	2025
Fanpage	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Página web		300.00	300.00	300.00	300.00
Correo corporativo		200.00	200.00	200.00	200.00
Feria Lima				5,000.00	
Feria Madrid					12,000.00
Folletería	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Total (S./)	450.00	950.00	950.00	5,950.00	12,950.00

Elaboración propia

4.8 Plan de operaciones

Se han considerado los siguientes aspectos:

4.8.1 Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos del Plan de Operaciones del Fondo Consuelo están enmarcados dentro de los objetivos estratégicos de rentabilidad y diversificación de productos:

- **Objetivo general:** Desarrollar un plan de operaciones para el Fondo Consuelo.
- **Objetivos específicos:**
 - Desarrollar el diseño del producto
 - Describir los procesos e instalaciones
 - Desarrollar la programación de las actividades operativas de la empresa

La estrategia de operaciones para conseguir estos objetivos será buscar la mayor eficiencia buscando la optimización del producto, la estandarización de los procesos para obtenerla y una programación racional de las operaciones. También se buscará obtener una distribución física adecuada de las instalaciones considerando el producto inicial y los que posteriormente se agreguen como parte de la estrategia de diversificación.

4.8.2 Diseño del producto, de los procesos y de las instalaciones

Se han revisado los siguientes ítems:

4.8.2.1 Diseño del producto

Todo negocio empieza con una idea acerca del producto a ofertar. Luego esta idea se plasma en un prototipo que luego se testea, se mejora y se llega al diseño final. Para el caso del copoazú en grano, lo ideal sería sembrar y cosechar con diversas variedades de semillas, así como experimentar con tiempos diferentes para las etapas críticas de fermentación y secado a fin de buscar las condiciones para obtener un grano óptimo. Estas actividades se deben realizar en la medida de lo posible y en paralelo a la producción real considerando los largos tiempos entre el sembrío y la cosecha. Estos datos pueden obtenerse de los organismos especializados como el Minagri, INIA y Goremad. Adicionalmente los conocimientos de primera mano que puedan brindar agricultores o cooperativas de la zona que ya tienen más tiempo con este tipo de sembríos es invaluable.

La ficha técnica del producto que presentamos a continuación trata de resumir las características promedio que se han observado para el copoazú en grano de la zona.

Tabla N° 20: Ficha técnica - Especificaciones técnicas para el grano de copoazú

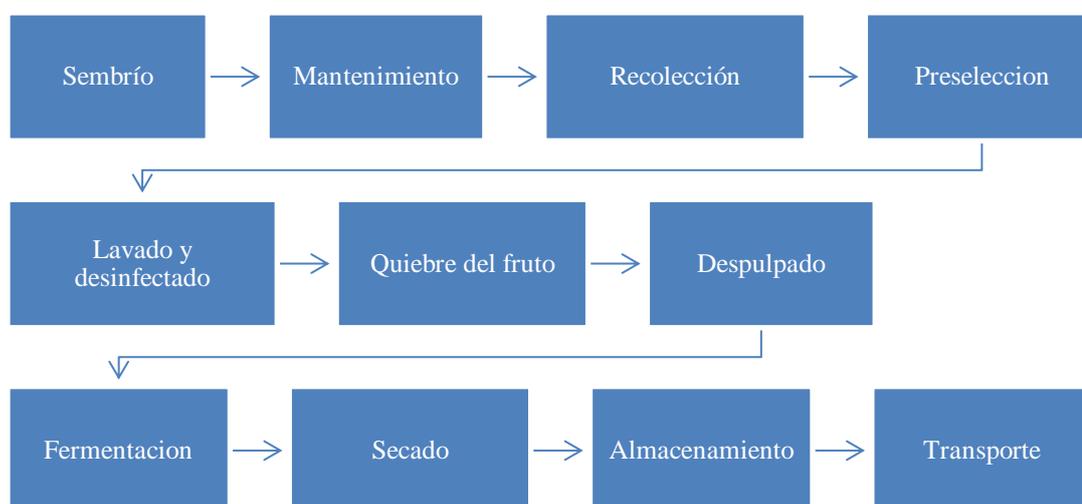
Copoazú en grano	Características
Descripción	Granos secos obtenidos a partir de frutos frescos y maduros; logrados respetando los procesos técnicos descritos en la norma Inacal NTP 012.900:2019
Envase	Sacos de yute de 35 kg
Forma	Elíptica aplanada
Longitud	2.7 cm en promedio
Diámetro	1.15cm en promedio
Humedad	7% a 8%
Valor Nutricional	<ul style="list-style-type: none"> - Proteínas: 20% - Grasas: 50.8% - Carbohidratos: 15.9% - Fibras: 9.6%

Elaboración propia

4.8.2.2 Procesos en la elaboración del copoazú en grano

A continuación, se muestra el flujograma de los procesos que intervienen en la obtención del copoazú en grano, así como el detalle de las actividades que intervienen en cada proceso. Estos procesos deben abarcar todas las actividades operativas de la empresa, desde la siembra del copoazú hasta la obtención del grano, así como las actividades de transporte hasta el puerto de embarque. Resume la información especializada obtenida de diversas fuentes como el INIA, Agroideas, Inacal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (Embrapa), Caobisco entre otros.

Gráfico N° 9: Flujograma de los procesos operativos para la obtención de grano seco de copoazú



Elaboración propia

a) Sembrío

Este proceso inicia con la selección de las semillas y/o plantones para lo cual se busca la asesoría de entidades como el INIA a fin de obtener las variedades genéticas con mayor potencial de productividad y de resistencias a plagas como la “escoba de bruja”.

Respecto al tipo de sembrado, se hará uso de la forma de tresbolillo (diseño de triángulo equilátero) a una distancia ente 5 y 6m entre cada plantón con lo cual se obtendrá un estimado de 400 plantas por hectárea.

b) Mantenimiento

El control de malezas se debe realizar tres veces al año y la poda de los árboles de copoazú debe realizarse por lo menos una vez al año. El control, biológico de preferencia, de plagas y enfermedades se hará durante la época de lluvias.

Para aumentar la productividad se debe corregir el grado de acidez que presentan las zonas de cultivo de la región, se aplicará dolomita a razón de 1.25kg/planta en agosto; así como abonar con 1 kg/planta de guano de isla durante setiembre.

c) Recolección

Se recolectarán los frutos desprendidos de forma natural, una o dos veces al día a fin de minimizar el tiempo de contacto del fruto con el suelo. Para movilizarlos a la planta de acopio se hará uso de envases de plástico de 20 a 25 kg, lo que permitirá su fácil desinfección y limpieza.

d) Preselección

En el proceso de preselección se deben separar los frutos verdes, sobre madurados, en descomposición, quebrados, y los que presenten rasgos de enfermedades o ataques de plagas los cuales deben ser eliminados.

e) Lavado y desinfectado

Se debe proceder al lavado de los frutos seleccionados con agua potable para quitar el polvo y las partículas adheridas. Se puede usar cepillos de cerdas plásticas. Luego del lavado, y a fin de reducir la carga microbiana, se debe sumergirlos en agua sanitizada (50 mg/lit de cloro residual) durante 30 minutos. Posteriormente se les enjuagará con agua potable para limpiar los residuos de cloro.

f) Quiebre del fruto

Se usará un martillo de goma con el cual se golpeará levemente a la cáscara del fruto a fin de abrirlo, con lo cual quedará expuesta la pulpa y la semilla.

Inmediatamente después se separa manualmente la cascara de la pulpa y semilla, evitando hacer daño mecánico a la semilla.

g) Despulpado

Se hará uso de una maquina despulpadora que permita separar la pulpa de la semilla en un 80%. Esta máquina deberá ser de acero inoxidable.

h) Fermentación

El proceso de fermentación tiene varios objetivos: permitir la eliminación de la pulpa adherida, evitar la germinación, fijar en la semilla los compuestos bioquímicos que definen los sabores característicos del copoazú. Este proceso dura un promedio de 7 días y se realiza a temperaturas entre 40°C y 50°C.

Se usará el método de fermentación en cajones de madera donde se depositarán las semillas provenientes de la despulpadora. Estos cajones tienen una capacidad de 80 kg (dimensiones aprox: 50x50x50 cm) con orificios en la base de 0.8 cm de diámetro espaciados cada 8 cm que permitirán el drenaje de los líquidos que se desprenden de la pulpa. Los cajones deben estar protegidos de las lluvias.

Cada 24 horas se trasladará el contenido de un cajón a otro, a otro a fin de que los granos que estaban en la parte superior de un cajón vayan al fondo en el siguiente cajón.

i) Secado

El secado permitirá reducir el índice de humedad de la semilla a un 7%. Se realizará al aire libre mediante secado al sol, por unos 5 a 7 días dependiendo de las condiciones climáticas. Los granos se extienden sobre una superficie limpia y uniforme protegidas de la lluvia por un techo transparente. El secado debe ser de forma gradual con pocas horas de exposición solar en los primeros días hasta una exposición total en los últimos días.

j) Almacenamiento

El almacenamiento se realizará con el envasado de los granos en sacos de yute de primer uso. Se debe asegurar que los granos se hayan enfriado posterior al proceso de secado.

El área de almacenaje será de uso exclusivo, limpio, ventilado, sin contaminantes cercanos, de materiales impermeables y protegidos contra roedores. La base donde se almacenará los sacos serán de parihuela lo que evitará el contacto con el piso. También se evitará que los sacos tener contacto con las paredes o techos.

k) Transporte

El objetivo es que los granos no se humedezcan o se contaminen con otros materiales para lo cual las zonas de carga y descarga deben estar protegidas de las lluvias. Antes de cargar el copoazú se debe verificar que los vehículos de transporte se encuentren limpios y libres de residuos de cargas anteriores. Estos vehículos deben ser cerrados, sin aberturas que permitan el ingreso y contacto de gases de escape o lluvia con el cargamento de copoazú.

4.8.2.3 Instalaciones

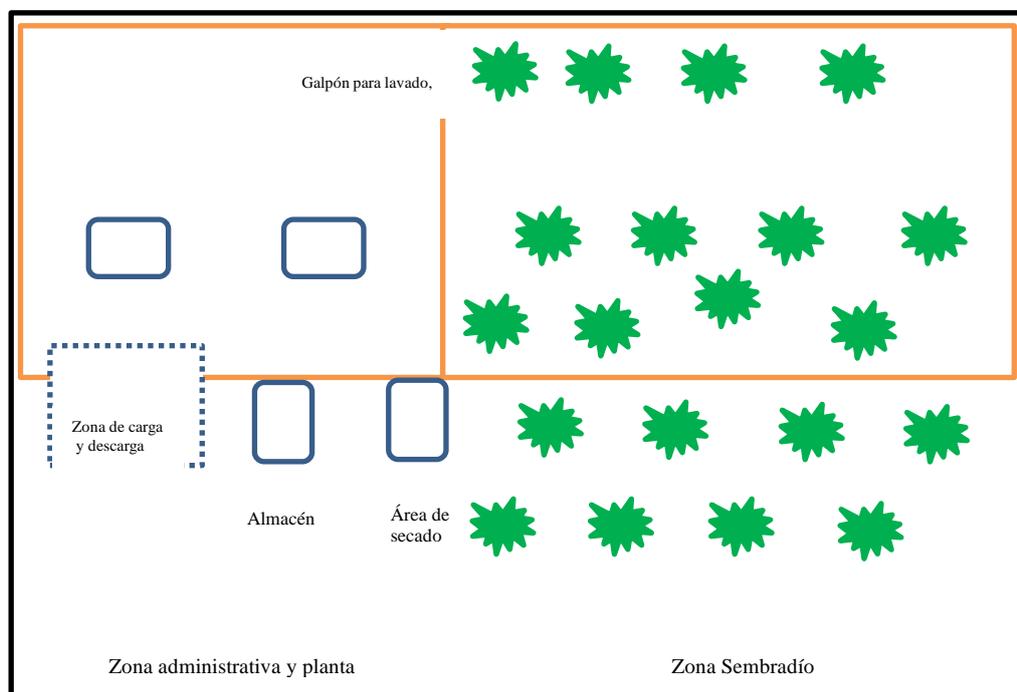
Se ha definido que la zona de sembrío, la planta y las oficinas administrativas se ubiquen en el terreno de propiedad del Fundo Consuelo ubicado a unos 5 km de Puerto Maldonado por contar con todas las facilidades requeridas para este tipo de instalaciones: área de plantación, área de producción, servicios básicos: agua potable y energía eléctrica, cercanía a vías de transporte, acceso a proveedores e insumos, entre otros.

Como se mencionó en el ítem 4.1, este terreno tiene una extensión de 11.9 hectáreas y se propone la siguiente distribución en una etapa inicial:

- Área de plantación: 10 hectáreas
- Oficinas administrativas: 45 m²
- Galpón para lavado, desinfectado y despulpado: 45 m²
- Área de secado: 45 m²

- Almacén: 45m²
- Zona de carga y descarga: 70 m²

Gráfico N° 10: Layout de las instalaciones



Elaboración propia

4.8.3 Programación de las operaciones de la empresa

Para el estimado de la producción de copoazú en grano, trabajaremos las siguientes variables y haremos el cálculo de la producción para el primer año como ejemplo:

- Plantas de copoazú por hectárea: 400
- Frutos de copoazú por planta (1er año): 12
- Peso promedio del fruto (1er año): 0.9 kg

Con estas variables se calcula el peso de la fruta de copoazú (PFC) por hectárea:

$$\text{PFC} = A * B * C = 400 * 12 * 0.9 = 4,320 \text{ kg}$$

Se considera que el 16% del peso de la fruta corresponde al peso de las semillas con lo cual obtenemos el siguiente peso de semilla (despulpada) por hectárea:

$$\text{PSD} = 4,320 \text{ kg} * 16\% = 691 \text{ kg}$$

Otra variable para tomar en cuenta es el peso de la semilla seca (PSS) que se obtiene luego del proceso de secado. El porcentaje para considerar es de 45.3% del correspondiente a la semilla despulpada.

$$\text{PSS} = 691 * 45.3\% = 313 \text{ kg por hectárea}$$

Si consideramos que nuestra área de sembrío es de 10 hectáreas, obtenemos para el primer año: 3,130 kg de semilla seca de copoazú.

Se ha considerado que la productividad irá aumentando año a año, ya sea en la cantidad de frutos por planta y/o en el peso de cada fruta, por lo que se ha estimado la producción de copoazú en grano para los primeros 5 años. Este estimado de producción tiene relación con los niveles de demanda calculados previamente y es mostrado en el siguiente cuadro:

Tabla N° 21: Producción estimada de copoazú en grano

Producción por año	2021	2022	2023	2024	2025
Grano seco de copoazú (kg)	3,130	3,500	4,000	4,500	5,000

Elaboración propia

En base a las actividades descritas anteriormente relacionadas a los procesos de producción; se tiene la siguiente programación de las actividades operacionales para los primeros años.

Tabla N° 22: Programación de las operaciones de la empresa

Actividad	2021	2022	2023	2024	2025
Adquisición de insumos	X	X	X	X	X
Adquisición de herramientas y equipos	X				
Control de malezas	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Poda	X	X	X	X	X
Control de plagas	X	X	X	X	X
Aplicación de dolomita	X	X	X	X	X
Aplicación de guano de la isla	X	X	X	X	X
Recolección	T	T	T	T	T
Preselección	T	T	T	T	T
Lavado y desinfectado	T	T	T	T	T
Quiebre	T	T	T	T	T
Despulpado	T	T	T	T	T
Fermentación	T	T	T	T	T
Secado	T	T	T	T	T
Almacenamiento	T	T	T	T	T
Charlas técnicas	XX	XX	XX	XX	XX
<p>Índice: X: 01 vez por año; XX: 02 veces por año; XXX: 03 veces por año T: Tantas veces como se requiera en la temporada de cosecha</p>					

Elaboración propia

a) Herramientas y equipos

Para las actividades correspondientes a la gestión administrativa y los procesos de producción, se harán uso de los siguientes ítems.

Tabla N° 23: Equipos para usar en la operación del Fundo Consuelo.

Descripción	Cantidad	Costo estimado (S/)
Despulpadora	1	3,500.00
Computadora	1	1,500.00

Elaboración propia

Tabla N° 24: Herramientas para usar en la operación del Fundo Consuelo

Descripción	Cantidad	Costo estimado (S/)
Motoguadaña	1	1,600.00
Mesa de acero inoxidable	1	2,000.00
Fumigadora estacionaria	1	2,500.00
Jabas de plástico 25 kg.	12	300.00
Balanza 300 Kg	1	750.00
Tijera de podar	2	190.00
Serrucho de podar	2	140.00
Martillo de goma	2	40.00
Maquina coser sacos	1	400.00
Cajones de madera (1 m3) para fermentación	6	1,200.00
Parihuelas para almacén	15	1,200.00

Elaboración propia

b) Materia prima e insumos

En la siguiente tabla se muestran los insumos y/o materia prima que se requiere en las actividades de producción:

Tabla N° 25: Materiales e insumos para usar en la operación del Fundo Consuelo.

Descripción	Cantidad	Costo estimado (S/)
Dolomita (saco de 40kg)	12.5 sacos anuales	812.50
Guano de isla (saco de 50 kg)	8 sacos anuales	480.00
Sacos de yute	100 (primer año)	500.00

Elaboración propia

4.8.4 Actividades preoperativas

Dentro de las actividades preoperativas, se ha considerado los siguientes ítems con costos estimados.

Tabla N° 26: Actividades preoperativas

Actividad	Costo estimado (S/)
Licencia Municipal	500.00
Certificado de Defensa Civil	200.00
Registro Sanitario	250.00
Constitución de la empresa	850.00

Elaboración propia

4.8.5 Presupuesto de inversión y estimación de capital de trabajo

A continuación, se muestra el presupuesto de inversión.

Tabla N° 27: Presupuesto de inversión

Descripción	Cant.	Costo Unitario (S/)	Total (S/)	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión (infraestructura)								
Acondicionamiento terreno para instalaciones administrativas y planta más zona de descarga (250 m ²)	1	2,000.00	2,000.00	2,000.00				
Construcción oficina administrativa 45 m ² .	1	6,000.00	6,000.00	6,000.00				
Implementación zona acopio 45m ² .	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00				
Zona de secadores tipo marquesina 60m ² .	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00				
Zona de almacén 60 m ² .	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00				
Inversión (herramientas y equipos)								
Motoguadaña	1	1,600.00	1,600.00	1,600.00				
Mesa de acero inoxidable	1	2,000.00	2,000.00	2,000.00				
Fumigadora estacionaria	1	2,500.00	2,500.00	2,500.00				
Jabas de plástico 25 k	12	25.00	300.00	300.00				
Balanza 300 Kg	1	750.00	750.00	750.00				
Tijera de podar	2	95.00	190.00	190.00				
Serrucho de podar	2	70.00	140.00	140.00				
Martillo de goma	2	20.00	40.00	40.00				
Maquina coser sacos	1	400.00	400.00	400.00				
Cajones de madera (1 m3) para fermentación	6	200.00	1,200.00	1,200.00				
Parihuelas para almacén	15	80.00	1,200.00	1,200.00				
Despulpadora	1	3,500.00	3,500.00	3,500.00				
Computadora	1	1,500.00	1,500.00	1,500.00				
Total			38,320.00	38,320.00				

Elaboración propia

Respecto a la estimación de capital de trabajo, se tiene el siguiente presupuesto:

Tabla N° 28: Presupuesto de capital de trabajo

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Total (S/)	2021	2022	2023	2024	2025
Materia prima / Insumos								
Dolomita (saco de 40 kg)	62.5	65.00	4,062.50	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50
Guano de isla (saco de 50 kg)	40	60.00	2,400.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Sacos de Yute	500	5.00	3,100.00	500.00	500.00	600.00	700.00	800.00
			9,562.50	1,792.50	1,792.50	1,892.50	1,992.50	2,092.50
Mano de obra (jornales)								
Fertilización guano	125	40.00	5,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Dolomita	100	40.00	4,000.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Control maleza (motoguadaña)	100	40.00	4,000.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Poda	75	40.00	3,000.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Control fitosanitario	50	40.00	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Cosecha	480	40.00	19,200.00	2,880.00	3,360.00	3,840.00	4,320.00	4,800.00
Lavado y desinfectado	80	40.00	3,200.00	480.00	560.00	640.00	720.00	800.00
Despulpado (con maquina)	80	40.00	3,200.00	480.00	560.00	640.00	720.00	800.00
Fermentación	80	40.00	3,200.00	480.00	560.00	640.00	720.00	800.00
Secado	120	40.00	4,800.00	720.00	840.00	960.00	1,080.00	1,200.00
Almacenaje	80	40.00	3,200.00	480.00	560.00	640.00	720.00	800.00
			54,800.00	9,120.00	10,040.00	10,960.00	11,880.00	12,800.00
Total			64,362.50	10,912.50	11,832.50	12,852.50	13,872.50	14,892.50

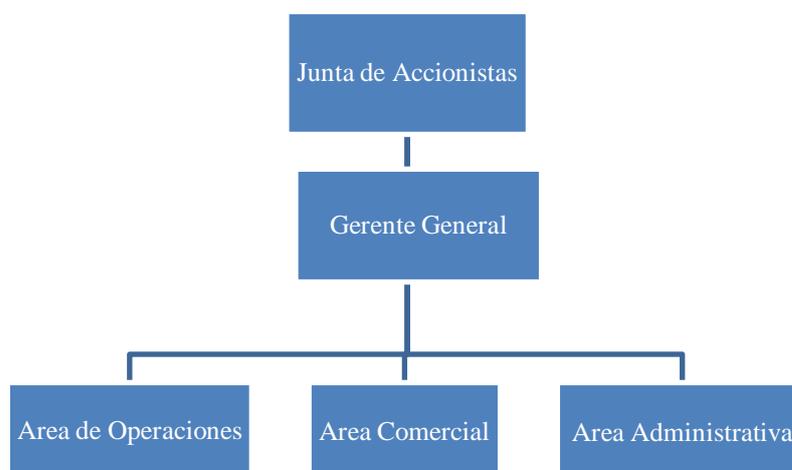
Elaboración propia

4.9 Plan de recursos humanos

4.9.1 Estructura organizacional

Anteriormente, se mostró el organigrama básico con la que la empresa iniciará sus actividades; sin embargo, no es una estructura óptima, por lo que a largo plazo y dependiendo de los mayores ingresos que se vaya obteniendo, se propone la siguiente estructura.

Gráfico N° 11: Organigrama a largo plazo



Elaboración propia

En este futuro organigrama, las áreas de operaciones, comercial y administrativa cuentan con roles específicos a su área de gestión por lo que el conocimiento especializado contribuye a una mayor productividad.

4.9.2 Objetivos de personal: cargos, requerimientos y perfiles

En los siguientes cuadros se plantea la necesidad de personal, así como de servicios externos tercerizados, en concordancia con el organigrama propuesto para el inicio de operaciones.

Tabla N° 29: Cuadro de necesidad de personal – Organigrama inicial

Áreas	Cargos	Cant.	Contratación	
			Permanente	Temporal
Gerencia General	Gerente General	1	x	

Elaboración propia

Tabla N° 30: Cuadro de necesidad de servicio externo tercerizado

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación	
			Permanente	Temporal
Asesoría externa	Contador	1		X
	Ing. Agrónomo	1		X

Elaboración propia

También se plantea la necesidad de mano de obra, estimada en jornales, que se requiere para las actividades relacionadas al sembrío y mantenimiento, cosecha, procesamiento y almacenaje.

Tabla N° 31: Cuadro de necesidad de mano de obra directa (en jornales anuales)

Actividad	Cargo	Cantidad, jornales anuales	Contratación	
			Permanente	Temporal
Sembrío y mantenimiento	Jornalero	90		x
Cosecha	Jornalero	72 ~ 120		x
Procesamiento y Almacenaje	Jornalero	66 ~ 110		x

Elaboración propia

En el siguiente cuadro se plantea la necesidad de personal en concordancia con el organigrama propuesto a largo plazo.

Tabla N° 32: Cuadro de necesidad de personal – Organigrama a largo plazo

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación	
			Permanente	Temporal
Gerencia General	Gerente General	1	x	
Área de Operaciones	Jefe de Operaciones	1	x	
	Asistente de Operaciones	1	x	
Área Comercial	Jefe de Ventas	1	x	
	Asistente de Ventas	1	x	
Área de Administración	Jefe de Administración	1	x	
	Asistente administrativo	1	x	

Elaboración propia

A continuación, se muestran las funciones o actividades de cada puesto de trabajo mencionado en el organigrama a largo plazo, así como el perfil requerido.

Tabla N° 33: Descripción y perfil del Gerente General

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Gerente General
- Área a la que pertenece:	Gerencia General
- Cargo del jefe directo:	Junta de Accionistas
2. FUNCIÓN GENERAL	
Planear, encaminar, conducir el trabajo de la empresa para el logro de sus objetivos estratégicos.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Organizar la estructura de la empresa Dirigir la empresa, tomar decisiones Representar a la empresa Presentar los presupuestos anuales y gestionar la aprobación de la Junta de Accionistas	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
Jefes de las Áreas de Operaciones, Comercial y Administrativa	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	Fundo Consuelo - Tambopata
- Horario:	9am a 6pm
- Remuneración:	S/ 3,000.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Administrador de empresas; Ing. Agrónomo o Ing. Industrial
- Especialización:	Maestría de Administración y/o Negocios
- Experiencia en el puesto:	5 años o más en puestos de jefatura
- Conocimientos	Conocimiento del mercado de agroexportación
- Competencias	Liderazgo y empatía

Elaboración propia

Tabla N° 34: Descripción y perfil del Jefe de Operaciones

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Jefe de Operaciones
- Área a la que pertenece:	Operaciones
- Cargo del jefe directo:	Gerente General
2. FUNCIÓN GENERAL	
Supervisar y controlar los procesos de producción de la empresa.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Validar que todos los procesos de producción se efectúen de acuerdo con los estándares previamente definidos. Desarrollar metodología para la mejora continua de la eficiencia en los procesos operativos. Realizar investigación de nuevos productos.	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
Asistente de Operaciones	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	Fundo Consuelo - Tambopata
- Horario:	9am a 6pm
- Remuneración:	S/ 1,800.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Ingeniero Agrónomo; Ing. Agrícola
- Especialización:	Estudios Universitarios concluidos
- Experiencia en el puesto:	03 años ó mas
- Conocimientos	Gestión agronómica de cultivos de la región
- Competencias	Responsabilidad

Elaboración propia

Tabla N° 35: Descripción y perfil del Asistente de Operaciones

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Asistente de Operaciones
- Área a la que pertenece:	Operaciones
- Cargo del jefe directo:	Jefe de Operaciones
2. FUNCIÓN GENERAL	
Controlar al detalle la ejecución adecuada de las actividades operativas.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>Monitorear las actividades de siembra y mantenimiento de las plantaciones de copozú.</p> <p>Coordinar las actividades de campo relacionadas a los procesos productivos.</p> <p>Revisar las características de calidad del producto final.</p>	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	Fundo Consuelo - Tambopata
- Horario:	9am a 6pm
- Remuneración:	S/ 1,200.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Secundaria completa
- Especialización:	Estudios técnicos en agricultura
- Experiencia en el puesto:	02 años o mas en actividades relacionadas al agro
- Conocimientos	Conocimiento de la cultura de la zona de trabajo y de los vecinos de la localidad
- Competencias	Proactividad, Responsabilidad

Elaboración propia

Tabla N° 36: Descripción y perfil del Jefe de Ventas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Jefe de Ventas
- Área a la que pertenece:	Comercial
- Cargo del jefe directo:	Gerente General
2. FUNCIÓN GENERAL	
Velar por el cumplimiento de las metas de ventas anuales.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Afianzar la cartera de clientes. Buscar nuevos mercados. Diseñar las estrategias de marketing de la empresa.	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
Asistente de Ventas	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	Fundo Consuelo – Tambopata
- Horario:	9am a 6pm
- Remuneración:	S/ 1,800.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Administrador de Empresas, Economía, Marketing
- Especialización:	Negocios Internacionales
- Experiencia en el puesto:	03 años a mas
- Conocimientos	Mercado agroexportador
- Competencias	Proactividad, Dinamismo

Elaboración propia

Tabla N° 37: Descripción y perfil del Asistente de Ventas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Asistente de Ventas
- Área a la que pertenece:	Comercial
- Cargo del jefe directo:	Jefe de Ventas
2. FUNCIÓN GENERAL	
Desarrollar las propuestas comerciales para los clientes.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>Hacer seguimiento a las facturas pendientes de pago.</p> <p>Elaborar los indicadores de gestión del área.</p> <p>Registrar los pedidos de los clientes.</p> <p>Dar respuesta a los reclamos de los clientes.</p>	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	Fundo Consuelo - Tambopata
- Horario:	9am a 6pm
- Remuneración:	S/ 1,200.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Marketing
- Especialización:	Negocios Internacionales
- Experiencia en el puesto:	02 años o mas
- Conocimientos	Ingles intermedio; presentaciones con Power Point
- Competencias	Extrovertido, Proactivo

Elaboración propia

Tabla N° 38: Descripción y perfil del Jefe de Administración

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Jefe de Administración
- Área a la que pertenece:	Administración
- Cargo del jefe directo:	Gerente General
2. FUNCIÓN GENERAL	
Velar por el manejo adecuado de las instalaciones, recursos humanos y financieros de la empresa.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>Dirigir la gestión administrativa, financiera y contable de la empresa.</p> <p>Supervisar la interacción con los proveedores.</p> <p>Velar por el cumplimiento de las normas emitidas por los gobiernos locales y regionales, así como las entidades gubernamentales.</p> <p>Verificar el cumplimiento de las metas de la organización.</p>	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
Asistente administrativo	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	Fundo Consuelo – Tambopata
- Horario:	9am a 6pm
- Remuneración:	S/ 1,800.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Administrador de empresas, Contabilidad
- Especialización:	Estudios universitarios concluidos
- Experiencia en el puesto:	03 años o más
- Conocimientos	Gestión administrativa de empresas agrarias
- Competencias	Trabajo bajo presión, proactividad

Elaboración propia

Tabla N° 39: Descripción y perfil del Asistenta Administrativo

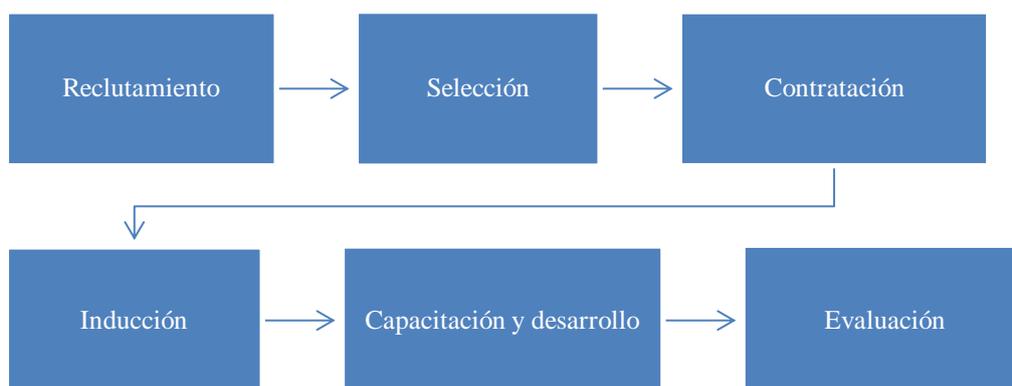
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Asistente administrativo
- Área a la que pertenece:	Administración
- Cargo del jefe directo:	Jefe de Administración
2. FUNCIÓN GENERAL	
Apoyar en las actividades de gestión administrativa, financiera y contable.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Realizar los pagos a personal. Realizar los pagos de impuestos. Registrar los contratos del personal.	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	Fundo Consuelo - Tambopata
- Horario:	9am a 6pm
- Remuneración:	S/ 1,200.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Asistente de Gerencia
- Especialización:	Negocios Internacionales
- Experiencia en el puesto:	02 años a mas
- Conocimientos	Conocimientos de ofimática: Word, Excel
- Competencias	Dinamismo, empatía

Elaboración propia

4.9.3 Procesos de recursos humanos

A continuación, se muestra el flujograma de los procesos involucrados en el Plan de recursos humanos de la empresa.

Gráfico N° 12: Flujograma de los procesos de recursos humanos



Elaboración propia

a) Reclutamiento

Este proceso es del tipo mixto pues se realizará una convocatoria interna, buscando afianzar las líneas de carrera en la empresa; y externa, mediante las bolsas de trabajo de las universidades ubicadas en Madre de Dios, así como en el fanpage de Facebook y/o vía web.

b) Selección

La selección del personal inicia con la evaluación de las hojas de vida de los postulantes. Luego de este filtro, la siguiente etapa de la selección se hará mediante entrevistas personales donde se evaluará el cumplimiento de los requisitos y competencias indicadas en los perfiles de puestos previamente elaborados. Cabe resaltar que ambas evaluaciones; la de hojas de vida y las entrevistas, estarán a cargo del jefe de administración y del jefe del área a donde se postula. El proceso de selección finaliza con la adición de información relacionada a los antecedentes laborales, policiales y penales, exámenes médicos laborales y certificado de sanidad.

c) Contratación

La empresa formalizará los acuerdos laborales con sus empleados mediante contratos donde figure el salario, las funciones, los beneficios, el horario de trabajo. Los contratos serán a plazo fijo por un año, renovables hasta por tres años, luego del cual el contrato será de tiempo indeterminado.

d) Inducción

En la mañana del primer día laboral del nuevo colaborador se le explicará la visión y misión de la empresa, el organigrama, las funciones, los beneficios laborales, las políticas de seguridad laboral, el reglamento de trabajo. Luego se realizará una visita guiada a las instalaciones del Fundo Consuelo y culminará con un almuerzo donde se le presentará al personal de planta.

e) Capacitación y desarrollo

La empresa cuenta con un plan de capacitación para su personal, basado en charlas técnicas y de gestión administrativa donde se hará especial énfasis en contenidos relacionados a la mejora de habilidades blandas y en la atención al cliente. Se realizará dos veces al año.

f) Evaluación

Se evaluará al personal en forma semestral haciendo énfasis en el desarrollo profesional y humano del colaborador. El formato será del tipo descriptivo mediante autoevaluación escrita, luego será compartida y reflexionada con el jefe del colaborador.

4.9.4 Presupuesto de remuneraciones y gastos de personal

La empresa Fundo Consuelo iniciará sus operaciones con un organigrama básico, donde, de acuerdo con el cuadro mostrado de necesidad de personal inicial; se indica puestos de trabajo para el gerente general, así como la asesoría externa de un ingeniero agrónomo y de un contador. En base a estas consideraciones, se ha elaborado la siguiente planilla donde se considera los aportes a EsSalud, vacaciones, CTS, gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad.

Tabla N° 40: Planilla de la empresa

PLANILLA FUNDO CONSUELO S.A.C.	
Personal	Gerente general
Oficina	Tambopata
Remuneración básica mensual (s/.)	1,000.00
Bonificación mensual	
Sueldo mensual (r+b)	1,000.00
Essalud (mes)	90.00
Asignación familiar (mes)	93.00
Cts (mes)	83.33
Gratificación (mes)	166.67
Gasto del personal	1,433.00

Elaboración propia

Se observa que el sueldo asignado al gerente general es mínimo. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que, en el caso del Fundo Consuelo, el principal accionista es el que ocupará el cargo de gerente general, y su expectativa de ingresos está relacionado a la rentabilidad de su participación accionaria.

En cuanto a los gastos de servicio externo tercerizado, se considerará un gasto total mensual de S/500.00 para los servicios prestados por el ingeniero agrónomo (S/250.00 mensual) y por el contador (S/250.00 mensual).

Tabla N° 41: Gastos por servicio externo tercerizado

Servicio Externo Tercerizado		
Personal	Oficina	Gasto (S/)
Ingeniero agrónomo	Tambopata	250.00
Contador	Tambopata	250.00
Gasto mensual (S/)		S/. 500.00
Gasto total anual		S/. 6,000.00

Elaboración propia

En relación con la mano de obra directa, se considerará un gasto de S/40.00 por jornal en la cantidad requerida de acuerdo con lo indicado en la programación de operaciones.

4.9.5 Cuidado del medio ambiente

Las tendencias actuales a nivel mundial favorecen el enfoque en una sociedad más responsable con el medio ambiente y, con mayor respeto al bienestar animal. El Fondo Consuelo ha incorporado estos conceptos como parte de su misión, por lo que, entre sus objetivos estratégicos, se encuentra el obtener la certificación orgánica para sus productos. Se esforzará en que la empresa sea respetuosa del medio ambiente, con un adecuado desempeño social y ser razonablemente rentable.

4.10 Plan financiero

Considera los siguientes aspectos.

4.10.1 Datos, supuestos y políticas

Para el desarrollo del Plan Financiero se trabajará con los siguientes datos y/o supuestos:

4.10.1.1 Datos

Considera los siguientes:

- Horizonte de evaluación: 05 años
- Precio de venta del copoazú en grano: US\$ 4.15 por kg el primer año, como estrategia de penetración basada en precios bajos; y luego irá aumentando hasta alcanzar en el quinto año el precio de US\$ 5.85 por kg. (precio actual del mercado).
- Se estima que la producción del copoazú en grano será de 3.13 toneladas para el primer año de producción; 3.5 toneladas para el segundo año; 4 toneladas para el tercer año; 4.5 toneladas para el cuarto año, y 5 toneladas para el quinto año. Estas cantidades están basadas en el aumento progresivo, con el paso de los años, de la productividad de la plantación, con más frutos por planta y mayor peso del fruto.

4.10.1.2 Supuestos

- Moneda a usar: soles (S/.)
- Se considera que el terreno es aporte de los socios y que el Fundo Consuelo ya tiene cultivos de copoazú previamente sembrados.
- Se asume que las primeras cosechas del producto corresponden al año uno del análisis financiero.
- El tipo de cambio será de S/ 3.58 por dólar, y se asumirá constante durante los primeros 5 años.
- El porcentaje de inflación se mantendrá en un rango mínimo (menor a 2% anual).
- Tasa de impuesto a la renta: 5% (Régimen de la Amazonía-Madre de Dios).
- Depreciación anual: Edif. y construcciones: 3%. Otros bienes: 10%. Tipo: lineal.
- Los montos mostrados no incluyen IGV, donde este concepto aplique. Se debe considerar que el Régimen de Amazonía exonera de este impuesto a bienes y servicios que se consuman o presten en la zona.

4.10.1.3 Políticas

Fuente de financiamiento: Se usará capitales provistos por los accionistas.

4.10.2 Presupuesto de inversión

A continuación, se muestran los costos o niveles de inversión requeridos para el proyecto. El detalle de éstos se encuentra en la parte correspondiente a los anexos.

Tabla N° 42: Niveles de inversión requeridos

Descripción	Monto (S/)
Activo tangible	
Instalación e Infraestructura	23,000.00
Herramientas y equipos	10,250.00
Planta General	5,070.00
	38,320.00
Activo intangible	
Marca y patente	535.00
	535.00
Costos preoperativos	
Licencia municipal	600.00
Certificado de Defensa Civil	200.00
Registro Sanitario	250.00
Constitución de la empresa	850.00
	1,900.00
Capital de trabajo-1er mes	
Materia prima e insumos	909.38
Gestión administrativa	2,320.50
	3,229.88
Total de inversión (S/)	43,984.88

Elaboración propia

4.10.3 Estructura del financiamiento

Los socios aportarán con recursos propios el 100% de la inversión necesaria para el inicio de la marcha de la empresa.

Tabla N° 43: Estructura de financiamiento

Descripción	Valor (S/)	Porcentaje
Accionistas	43,984.88	100%
Financiamiento externo	-	-
Total	43,984.88	100%

Elaboración propia

4.10.4 Presupuestos y punto de equilibrio

Se ha considerado lo siguiente.

4.10.4.1 Presupuesto de costos

A continuación, se muestran los presupuestos relacionados a la operación del Fondo Consuelo: costos de producción; gastos administrativos, gastos de ventas y gastos por depreciación.

a) Presupuesto de costos de producción

Tabla N° 44: Costos de producción

Costos de producción directos					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Materia prima e insumos	1,792.50	1,792.50	1,892.50	1,992.50	2,092.50
Mano de obra	9,120.00	10,040.00	10,960.00	11,880.00	12,800.00
Costos de producción indirectos					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Servicios de producción	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Total (S/)	15,712.50	16,632.50	17,652.50	18,672.50	19,692.50

Elaboración propia

b) Presupuesto de gastos administrativos

Tabla N° 45: Gastos administrativos

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos administrativos					
Materiales de oficina	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Internet	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Planilla: Gerente Servicios externos: Contador	20,196.00	20,196.00	20,196.00	20,196.00	20,196.00
Total (S/)	22,596.00	22,596.00	22,596.00	22,596.00	22,596.00

Elaboración propia

c) Presupuesto de gastos de venta y marketing

Tabla N° 46: Gastos de venta y marketing

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos de ventas y marketing					
Fanpage	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Página web	-	300.00	300.00	300.00	300.00
Correo corporativo	-	200.00	200.00	200.00	200.00
Feria Lima	-	-	-	5,000.00	-
Feria Madrid	-	-	-	-	12,000.00
Folletería	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Total (S/)	450.00	950.00	950.00	5,950.00	12,950.00

Elaboración propia

d) Gastos por depreciación

Tabla N° 47: Depreciación

Depreciación de Planta					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Instalación e infraestructura	510.00	510.00	510.00	510.00	510.00
Herramientas y equipos	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00
Ítems de Planta	507.00	507.00	507.00	507.00	507.00
Subtotal	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00
Depreciación Gestión operativa					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Oficina administrativa	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Computadoras	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Intangibles	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50
Subtotal	383.50	383.50	383.50	383.50	383.50
Total (S/)	2,275.50	2,275.50	2,275.50	2,275.50	2,275.50

Elaboración propia

4.10.4.2 Presupuesto de ingresos

En cuanto a la proyección de ingresos provenientes de la venta del copoazú, se ha considerado el precio de venta de US\$ 4.15 por kg en primer año llegando a US\$ 5.85 en el quinto año, así como el aumento progresivo de la producción.

Tabla N° 48: Proyección de ingresos por las ventas

Ingresos por ventas	2021	2022	2023	2024	2025
Producción de copoazú en grano (kg)	3,130	3,500	4,000	4,500	5,000
Precio del copoazú por kg (US\$/)	4.15	4.50	5.00	5.50	5.85
Precio del copoazú por kg (S/) (TC: 3.58)	14.86	16.11	17.90	19.69	20.94
Total de ingresos por ventas (S/)	46,502.41	56,385.00	71,600.00	88,605.00	104,715.00

Elaboración propia

4.10.4.3 Punto de equilibrio

En el análisis del punto equilibrio se emplean los costos fijos y costos variables que intervienen en los procesos de producción, los que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla N° 49: Costos Fijos y Variables

Costos fijos					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos administrativos y servicios	27,396.00	27,396.00	27,396.00	27,396.00	27,396.00
Gastos de ventas y marketing	450.00	950.00	950.00	5,950.00	12,950.00
	27,846.00	28,346.00	28,346.00	33,346.00	40,346.00
Costos variables					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Materia prima e insumos	1,792.50	1,792.50	1,892.50	1,992.50	2,092.50
Mano de obra	9,120.00	10,040.00	10,960.00	11,880.00	12,800.00
	10,912.50	11,832.50	12,852.50	13,872.50	14,892.50
Total (S/)	38,758.50	40,178.50	41,198.50	47,218.50	55,238.50

Elaboración propia

La fórmula que se ha usado para determinar el punto de equilibrio es la

$$\text{siguiente: } Q = \frac{CF}{P - CVu}$$

Donde:

- CF = Costo fijo
- P = Precio de venta unitario
- CVu = Costo variable unitario=Costo variable/Unidades vendidas

Para el año uno, el punto de equilibrio será el siguiente:

- CF = costo fijo anual= S/ 27,846.00
- P = precio de venta unitario=S/ 14.86 por kg
- CV=costo variable anual=S/ 10,912.50
- UV=unidades vendidas anuales= 3,130 kg
- CVu=costo variable unitario=10,912.50 / 3,130 = S/ 3.49 por kg
- Punto de equilibrio=Q=2,449 kg

Esto significa que necesitaremos en el año uno vender al menos 2,449 kg de grano seco de copozú para que nuestros ingresos sean iguales a los costos de producción.

4.10.5 Estados financieros y Flujo de Caja

4.10.5.1 Estado de ganancias y pérdidas

A continuación, se muestra el estado de ganancias y pérdidas con el resumen de ingresos y egresos por periodos anuales, lo que nos permite tener una mejor visión de la situación económica del Fundo Consuelo.

Tabla N° 50: Estado de ganancias y perdidas

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	S/ 46,502.41	S/ 56,385.00	S/ 71,600.00	S/ 88,605.00	S/ 104,715.00
Costos de venta	-S/ 15,712.50	-S/ 16,632.50	-S/ 17,652.50	-S/ 18,672.50	-S/ 19,692.50
Utilidad Bruta	S/ 30,789.91	S/ 39,752.50	S/ 53,947.50	S/ 69,932.50	S/ 85,022.50
Gastos administrativos	-S/ 22,596.00				
Gastos de ventas	-S/ 450.00	-S/ 950.00	-S/ 950.00	-S/ 5,950.00	-S/ 12,950.00
Depreciación	-S/ 2,275.50				
Utilidad operativa	S/ 5,468.41	S/ 13,931.00	S/ 28,126.00	S/ 39,111.00	S/ 47,201.00
Impuestos	-S/ 273.42	-S/ 696.55	-S/ 1,406.30	-S/ 1,955.55	-S/ 2,360.05
Utilidad neta	S/ 5,194.99	S/ 13,234.45	S/ 26,719.70	S/ 37,155.45	S/ 44,840.95

Elaboración propia

4.10.5.2 Flujos de caja

Con respecto los flujos de caja se muestran a continuación los que corresponden al flujo de caja económico y el acumulado. Se debe tener en cuenta que toda la inversión requerida es aportada por los socios por lo que no hay costos de financiamiento.

Tabla N° 51: Flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 46,502.41	S/ 56,385.00	S/ 71,600.00	S/ 88,605.00	S/ 104,715.00
Egresos						
Costos de venta		-S/ 15,712.50	-S/ 16,632.50	-S/ 17,652.50	-S/ 18,672.50	-S/ 19,692.50
Gastos administrativos		-S/ 22,596.00	-S/ 22,596.00	-S/ 22,596.00	-S/ 22,596.00	-S/ 22,596.00
Gastos de ventas		-S/ 450.00	-S/ 950.00	-S/ 950.00	-S/ 5,950.00	-S/ 12,950.00
Gastos preoperatorios	-S/ 1,900.00					
Inversiones	-S/ 38,855.00					
Capital de trabajo	-S/ 3,229.88					
Saldos antes de impuestos	-S/ 43,984.88	S/ 7,743.91	S/ 16,206.50	S/ 30,401.50	S/ 41,386.50	S/ 49,476.50
Impuesto a la renta		-S/ 273.42	-S/ 696.55	-S/ 1,406.30	-S/ 1,955.55	-S/ 2,360.05
Flujo de caja economico	-S/ 43,984.88	S/ 7,470.49	S/ 15,509.95	S/ 28,995.20	S/ 39,430.95	S/ 47,116.45
Flujo de caja acumulado	-S/ 43,984.88	-S/ 36,514.39	-S/ 21,004.44	S/ 7,990.76	S/ 47,421.71	S/ 94,538.16

Elaboración propia

4.10.5.3 Balance General

A continuación, se muestra el balance general de la empresa Fondo Consuelo S.A.C al último día del primer año de operación:

Tabla N° 52: Balance General Fondo Consuelo

Concepto	Año 0	Año 1
ACTIVO		
Activo Corriente		
Caja y Bancos	3,229.88	10,700.36
Total activo corriente	3,229.88	10,700.36
Activo no corriente		
Inmuebles, maquinaria y equipos	38,320.00	38,320.00
Depreciación acumulada		-2,222.00
Activos intangibles	535.00	535.00
Amortización acumulada		-53.50
Total activo no corriente	38,855.00	36,579.50
Otros activos		
Costos preoperativos	1,900.00	1,900.00
Total otros activos	1,900.00	1,900.00
Total activo	43,984.88	49,179.86
PASIVO		
Pasivo corriente		
Total pasivo		
PATRIMONIO NETO		
Capital social	43,984.88	43,984.88
Resultados acumulados		5,194.99
Total patrimonio neto	43,984.88	49,179.86
Total pasivo y patrimonio neto	43,984.88	49,179.86

Elaboración propia

4.10.6 Evaluación financiera

El análisis financiero (VAN y TIR) se hará en un periodo de 5 años, para lo cual traeremos los flujos de caja al valor presente. También se ha hecho un cálculo del periodo de recuperación de la inversión (PR).

Asimismo, se ha aplicado una tasa de descuento o costo de oportunidad igual al 20%, que es el valor mínimo de rentabilidad que esperan los accionistas, indicado dentro de sus objetivos estratégicos. Con esta variable, se obtienen los siguientes valores para el VAN, TIR y PR.

Tabla N° 53: Cálculo del VAN, TIR y PR

Año	Flujo de caja	Valor presente	Saldo actualizado
0	-S/ 43,984.88	-S/ 43,984.88	-S/ 43,984.88
1	S/ 7,470.49	S/ 6,225.41	-S/ 37,759.47
2	S/ 15,509.95	S/ 10,770.80	-S/ 26,988.67
3	S/ 28,995.20	S/ 16,779.63	-S/ 10,209.04
4	S/ 39,430.95	S/ 19,015.70	S/ 8,806.66
5	S/ 47,116.45	S/ 18,935.04	S/ 27,741.70
VAN		S/ 27,741.70	
TIR	38.86%		
PR			3.54

Elaboración propia

Se observa que el VAN es positivo (S/ 27,741.70) y que la TIR (38.86%) es mayor que la tasa de descuento o costo de oportunidad, por lo que podemos indicar que el proyecto genera rentabilidad y es viable.

En cuanto al periodo de recuperación, se observa que es de 3 años y 6 meses, lo cual se considera rentable tomando en cuenta el horizonte de evaluación del proyecto que es de 5 años.

4.10.7 Análisis de sensibilidad y planes de contingencia

Se ha considerado lo siguiente.

4.10.7.1 Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad considerando la variación de las variables críticas del negocio. En el caso de nuestro plan de negocios, la variable crítica y más incierta es el precio del producto; por lo cual el análisis de sensibilidad se realizó en base a esta variable y los cálculos se han trabajado en tres escenarios: pesimista, donde se considera que el precio es 10% menor al proyectado; el neutral, donde el precio es el proyectado; y un escenario optimista, donde el precio es 10% mayor al proyectado.

Tabla N° 54: Análisis de sensibilidad: Variación de VAN y TIR de acuerdo con escenarios.

Escenario	VAN	TIR
10% menos en precio del producto	S/ 8,346.87	25.95%
Valor actual o proyectado	S/ 27,741.70	38.86%
10% más en precio del producto	S/ 47,136.53	50.90%

Elaboración propia

Se observa que con una variación de 10% en el precio, positivo o negativo; todavía se encuentra viabilidad al negocio (VAN positivo y TIR mayor que el costo de oportunidad). También se realizó una simulación en un escenario extremo tratando de encontrar el valor del porcentaje de disminución del precio de venta donde el VAN es próximo a cero.

Tabla N° 55: Análisis de precio de venta en escenario extremo

Variación	VAN	TIR
0%	S/ 27,741.70	38.86%
-14.3%	S/ 7.10	20.01%

Elaboración propia

Se encontró que el escenario límite para que el negocio sea viable, donde el VAN es próximo a cero, ocurre cuando el precio de venta del copoazú en grano es de 14.3% menor al precio proyectado.

4.10.7.2 Planes de contingencia

A continuación, se muestran los planes de contingencia de acuerdo con los riesgos que se presenten.

Tabla N° 56: Plan de contingencia

Riesgo	Acción
Ventas menores a lo planificado.	Se realizará una campaña intensiva de promoción del copoazú con mejores facilidades de pago.
Por desabastecimiento de insumos.	Hacer una compra temprana de los insumos (03 meses antes del uso).
Por retraso en la entrega del producto terminado.	Establecer un stock mínimo de reserva.
Ventas mayores a lo planificado.	Se venderá el stock de reserva
Pérdida de distribuidores en el país destino.	Se buscará vender a otros clientes con atractivas ofertas: mayores descuentos y plazos de pago más largos.

Elaboración propia

Como se puede observar, este proyecto tiene rentabilidad por lo cual es factible llevarlo a cabo con la esperanza de generar ganancia a sus inversionistas, así como trabajo digno en la zona. Este negocio también puede convertirse en acto inspirador para otros inversionistas en la zona.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se confirma la hipótesis sobre los elementos que debe contener el plan de exportación de copoazú del Fundo Consuelo, pues el documento indicado debe brindar información estructurada como: la descripción del negocio, análisis de la empresa y del mercado destino, estudio de la demanda del producto, los retos comerciales, los recursos necesarios; la operativa y la proyección financiera. Estos ayudan a comprender la naturaleza del negocio y a analizar con detenimiento los diversos escenarios con los que se enfrentará en su desarrollo.
- Se confirma la hipótesis sobre la situación actual de baja sostenibilidad del Fundo Consuelo, pues el análisis indica que la falta de supervisión técnica y un manejo empresarial ausente han mermado la productividad esperada, lo que ha llevado a sus accionistas a validar escenarios relacionados a nuevos cultivos como el copoazú.
- Se niega la hipótesis sobre las amenazas y oportunidades sugeridas en un inicio relacionadas al entorno del mercado español, pues las que se han identificado como principales amenazas: fuerte poder de negociación de los clientes, potencial rivalidad entre los competidores; y como oportunidades: acuerdo comercial Perú-UE, posición expectante de Perú como el primer país sudamericano en exportación de cacao en grano a España; difieren en su mayoría de las mencionadas en un inicio.
- Se niega la hipótesis sobre la demanda creciente de productos naturales y saludables basados en frutas exóticas en el mercado español, pues según los estudios publicados, el consumidor español demuestra un interés creciente por nuevos alimentos (como frutas exóticas o ecológicas) pero con poca demanda debido al mayor precio de estos nuevos productos.
- Se confirma la hipótesis sobre las fortalezas y debilidades del contexto interno mencionadas en un inicio, y adicionalmente se agrega otras, como el de la gestión, ya sea agronómica y/o empresarial, en el caso de fortalezas; y al área limitada del cultivo, en el caso de debilidades.

- Se confirma la hipótesis sobre las estrategias de marketing que debe usar el Fondo Consuelo tales como la de posicionamiento; participando en eventos y ferias nacionales como el del Salón del Cacao, y/o en eventos internacionales como la Feria Chocomad en Madrid; y de divulgación del producto; mediante el uso de redes sociales. Respecto a los canales de distribución, las ventas se dirigirán a mayoristas e importadores españoles con conocimiento del mercado de granos exóticos. En cuanto a los precios, se hará uso de una estrategia de penetración, basado en precios bajos, los que irán aumentando hasta alcanzar el precio del mercado conforme el producto y/o la empresa se vayan conociendo mejor.
- Se confirma la hipótesis sobre los elementos claves que el Fondo Consuelo debe considerar en su plan de operaciones: mayor productividad mediante gestión técnica agronómica adecuada, y costos menores mediante el uso eficiente de los recursos. Ambos factores son claves en la rentabilidad de la empresa.
- Se confirma la hipótesis de que la exportación de copoazú al mercado español es rentable para el Fondo Consuelo, pues en la evaluación financiera se observa que el VAN es positivo (S/ 27,741.70) y que la TIR (38.86%) es mayor que la tasa de descuento de 20%, con un periodo de recuperación de la inversión de 3 años y 6 meses, por lo que podemos indicar que el proyecto genera rentabilidad y es viable.

5.2 Recomendaciones

- Mantener los costos fijos al mínimo para lograr viabilidad para el negocio.
- A fin de expandir el tamaño del área cultivada, la cual es mínima para la sustentabilidad de este tipo de proyectos. Se recomienda la compra de terrenos vecinos; o en otro caso, buscar asociarse con agricultores cercanos que trabajen el mismo producto.
- El aumento de la productividad del copoazú con el paso de los años es clave, por lo que se debe buscar asesoría experta ya sea de un ingeniero agrónomo o de entidades afines con experiencia en el manejo de este tipo de cultivos.
- Es importante mantener los otros cultivos existentes en el Fundo Consuelo, especialmente la castaña y el cacao, los cuales ayudarán en una estrategia de diversificación de la cartera con otros productos agrícolas. En esta óptica también están incluidos el aprovechamiento de los productos derivados del copoazú como la pulpa y su cáscara.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andina. (2020). El cotizado copoazú de Madre de Dios se pone de moda en los mercados de Rusia. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-ministerio-cultura-presenta-semana-de-diversidad-cultural-y-ling%C3%BCistica-556703.aspx/noticia-el-cotizado-copoazu-madre-dios-se-pone-moda-los-mercados-rusia-804162.aspx>
- Agroideas. (2020). Mejoramiento de la Productividad, Extracción y Comercialización de la pulpa de Copoazu de la Asociación de Agricultores Agropecuarios. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1467004/COPOAZU.pdf>
- Alimarket. (2017). Informe 2017 del sector de chocolates y cacao en España. Recuperado de: <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/253828/informe-2017-del-sector-de-chocolates-y-cacao-en-espana>
- Álvarez, G. (2019). Evaluación del crecimiento de plantones de copoazú (*theobroma grandiflorum* will ex spreng schum) a diferente porcentaje de sombreado y tamaños de semilla en fase de vivero en Tingo María. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva). Recuperado de: <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1502>
- Asociación española del dulce (PRODULCE). (2018). Informe Anual Produlce 2018. Recuperado de: <http://produlce.com/filemanager/source/Informes/INFORME%20PRODULCE%202018.pdf>
- Atómico. (2020). State of European Tech Report 2019. Recuperado de: <https://2019.stateofeuropeantech.com/chapter/key-findings/>
- Avalos, L., Carlos, L., Meléndez, S., & Pozo, E. (2019). Fabricación y comercialización de bebidas saludables a base de Copoazú. (Tesis de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9350>

- Bonner, J. (2020). Elaboración de un Exitoso Plan de Negocio para START-UP: La fórmula de los 6 Pilares.
- Bove, A. (2015). El Plan de Negocios: La metodología de los 7 pasos. Lima: Antonello Bove Books.
- Castrina, S. (2020). El mejor Plan de Negocios. Houston: Champion Publishing Inc.
- Central Intelligence Agency (CIA). (2020). Análisis de España. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación.
- ECA, CAOBISCO & FCC. (2015). Cacao en Grano: Requisitos de calidad de la industria del chocolate y del cacao. Recuperado de: http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2017/03/Cacao-en-Grano-Requisitos-de-Calidad-de-la-Industria-Apr-2016_es.pdf
- Financial Food (2019). Imparable crecimiento del consumo de cosméticos. N° 367 Mayo 2019. Recuperado de: <https://financialfood.es/wp-content/uploads/2019/07/FinancialFood-2019-mayo.pdf>
- Gobierno Regional de Madre de Dios. (2020). Diagnóstico de la situación de brechas de infraestructura o de acceso a servicios. Recuperado de: http://transparencia.regionmadrededios.gob.pe/descarga.php?archivo=archivos/2020/RESOLUCIONES_PRES/RERPRE00112020.pdf
- Gordón, M. (2018). Plan de negocio para la importación de la fruta Copoazú desde Bogotá para la producción y comercialización de vino de Copoazú en Ecuador. (Tesis licenciatura, Universidad de las Américas) Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8660>
- Inforegión. (2019). Presentan cacao peruano en feria de chocolate en París. Recuperado de: <http://www.inforegion.pe/265067/presentan-cacao-peruano-en-feria-de-chocolate-en-paris/Inforegion>

- Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET). (1996). Mapa geológico del cuadrángulo de Puerto Maldonado. Recuperado de: <https://repositorio.ingemmet.gob.pe/handle/20.500.12544/37>
- Instituto Nacional de Calidad (INACAL). (2020). NTP 012.900 2019 COPOAZÚ. Buenas prácticas de recolección y beneficio del grano. INACAL. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-normas-tecnicas-peruanas-sobre-bioseguridad-aranda-resolucion-directoral-no-032-2019-inacaldn-1844992-1/>
- Instituto Nacional de Estadística de España (INE). (2020). Estadísticas España. Recuperado de: <https://www.ine.es/varipc/>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). (2008). Copoazú. Hoja divulgativa N.º 4 - 2008. Recuperado de: <http://repositorio.inia.gob.pe/bitstream/inia/249/1/HD-4-2008-copoazu.pdf>
- International Trade Center (ITC). (2020). Estadísticas de Comercio Mundial. Recuperado de: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Lange, J., Bygrave, W., Mollov, A., Pearlmutter, M. & Singh, S. (2011). Do business plans make no difference in the real world? A study of 117 new ventures. Massachusetts: Babson College
- Lladó, J. & Concha, M. (s/f). ¿Cuál es el retorno mínimo exigido por invertir en una entidad financiera peruana? Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-04.pdf>
- Lozano, A. (2019). Dinámica de la comercialización de los productores de Copoazú de la Asociación Agropecuaria Progreso - Madre de Dios: 2015. (Tesis de maestría, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco). Recuperado de: <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4092>
- Maldonado, J., Romero, R., Sialer, A., Toribio, A. & Vilchez, K. (2020). Producción y comercialización de semillas liofilizadas de copoazú. (Tesis de bachiller,

- Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10202>
- Mayorga, D. (2014). El análisis VRIO y la ventaja competitiva. Lima: Universidad del Pacífico.
 - Mesa Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC). (2019). Encuesta de hábitos de consumo 2019. Recuperado de: https://www.mesaparticipacion.com/_encuesta_de_habitos_de_compra_y_consumo
 - Ministerio de Agricultura (MINAGRI). (2018). Análisis de la cadena productiva del cacao. Recuperado de: <https://www.gob.pe/minagri>
 - Ministerio de Asuntos Económicos de España. (2019). Programa de Estabilidad 2019-2022. Recuperado de: <https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2018/ProgramaEstabilidad2019-2022.pdf>
 - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). Manual del Régimen de Origen Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea. Recuperado de: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Union_Europea/Documentos/Union_Europea.pdf
 - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). Plan regional exportador-PERX Madre de Dios. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/354626/PERX_MADRE_DE_DIOS-2.pdf
 - Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico (MITECO). (2020). Anteproyecto de Ley de Residuos. Recuperado de: <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/arranca-la-tramitaci%C3%B3n-del-anteproyecto-de-ley-de-residuos-para-impulsar-una-econom%C3%ADa-circular-mejorar-la-gesti%C3%B3n-de-residuos-en-espa%C3%B1a-y-luchar/tcm:30-509531>

- Montañó, J. (2018). Plan de comercio exterior de mermelada de copoazú. (Trabajo de grado, Universidad Mayor de San Simón). Recuperado de: <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/handle/123456789/15612>
- Moyano, L. (2015). Plan de Negocios. Lima: Editorial Macro
- Muñoz, A. (2016). Plan de negocios para la exportación de arazá en almíbar hacia Alemania en el año 2016-2020 (Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/18383>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2010). El desarrollo de las cadenas de valor agrícola: ¿amenaza u oportunidad para el empleo femenino? Recuperado de: <http://www.fao.org/3/i2008s/i2008s04.pdf>
- Peláez, B. (2019). Tendencias tecnológicas en las pymes españolas 2020. Recuperado de: <https://www.capterra.es/blog/1268/tendencias-tecnologicas-en-las-pymes-espanolas-2020-seguridad-de-datos-es-el-principal-foco-de-interes>
- Peña, J. (2019). Sustentabilidad de los sistemas agroforestales en la provincia de Tambopata, Madre de Dios. (Tesis de doctoral, Universidad Nacional Agraria de La Molina). Recuperado de: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/3922>
- PROMPERÚ. (2019). Nuevo lanzamiento: Caramelos de copoazú en Brasil. Dpto. de Inteligencia de Mercados. Recuperado de: <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/705115871rad3B0F9.pdf>
- Sandoval, K. (2020). Plan de negocios para la comercialización de la fruta champa (*campomanesia lineatifolia*) y exportación de la fruta liofilizada a Canadá. (Tesis de maestría, Universidad). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9845>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2013). Guía de Mercado España Sector Servicios. Recuperado de: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=464.39500
- Stutely, R. (2000). Plan de Negocios: La estrategia inteligente. México: Prentice Hall.

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2020). Consultas DUA. Recuperado de: http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2
- Vargas, Y. (2017). Diseño de un plan estratégico de logística para la exportación fluvial de frutas exóticas por la cuenca Amazónica. (Tesis de licenciatura, Universitaria Agustiniiana). Recuperado de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/569>
- Willmore, M. (2016). Plan de planes: Una guía integral. Santo Domingo: Banco de Reservas.
- Zorita, E. (2015). Plan de Negocio. Madrid: Editorial ESIC

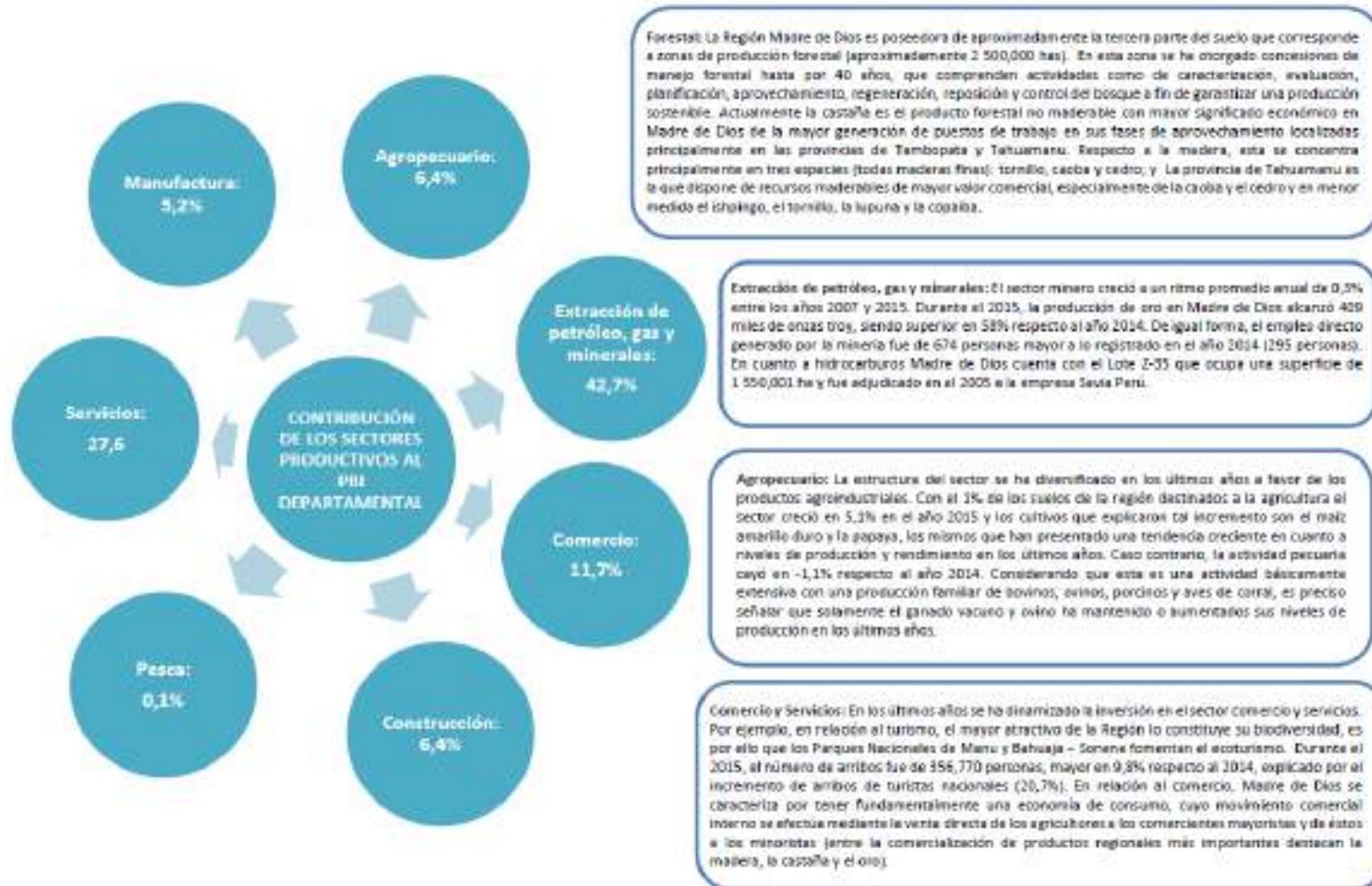
ANEXOS

Anexo N° 1: Entidades de Madre de Dios involucradas y responsables por acción-Cadena Agrícola

ACCIÓN ESPECÍFICA	ENTIDADES INVOLUCRADAS	COMPROMISO	RESPONSABLE DIRECTO
Implementar servicios de Laboratorio de Análisis en Universidades.	GOREMAD UNAMAD MESA TÉCNICA IIAP	Elaboración, implementación y seguimiento	Federación Agraria Departamental de Madre de Dios-FADEMAD
Implementar un módulo para la producción de semillas certificadas	MESAS TÉCNICAS GOREMAD (INIA, IIAP) SENASA	Realizar el seguimiento e implementar módulo con semillas	Mesas Técnicas.
Elaborar un mapa de zonificación y competitividad de la oferta exportable.	GOREMAD (DRA) ACCA MESAS TÉCNICAS	Apoyo técnico en la elaboración del documento.	Mesas Técnicas
Brindar asistencia técnica en el manejo agronómico.	GOREMAD (DRA) FEDERACION AGRARIA CITE PRODUCTIVO CARITAS, ACCA SENASA, IIAP	Acompañar en la ejecución de los proyectos	Federación Agraria Departamental de Madre de Dios-FADEMAD
Fomentar la implementación de un parque agroindustrial.	GOREMAD CCMDD CIAM	Participación en la elaboración de propuesta	Federación Agraria Departamental de Madre de Dios-FADEMAD
Promover la investigación aplicada para la mejora de la producción agrícola	MESAS TÉCNICAS CITE PRODUCTIVO GOREMAD (IIAP, INIA) UNAMAD	Seguimiento y elaboración de proyectos	CITE PRODUCTIVO
Capacitar en cultura exportadora a estudiantes de universidades e institutos técnicos.	GOREMAD (DIRCETUR) PROMPERU UNAMAD CCMDD	Realizar fortalecimiento	CCMDD
Implementar un programa de capacitación en gestión empresarial y organizacional	GOREMAD (DIREPRO, DIRCETUR) CCMDD PROMPERU CARITAS	Realizar fortalecimiento	CCMDD
Promover y difundir los beneficios del modelo sostenible de biocomercio.	ACCA GOREMAD (DIRCETUR) CCMDD CARITAS	Realizar el programa de difusión de los principios. Seguimiento	Federación Agraria Departamental de Madre de Dios-FADEMAD

Fuente: MINCETUR (2018).

Anexo N° 2: Principales sectores productivos de Madre de Dios



Fuente: MINCETUR (2018).

Anexo N° 3: Activos tangibles

Instalaciones e infraestructura

Instalación e Infraestructura	Costo (S/)
Acondicionamiento terreno para instalaciones administrativas y planta más zona de descarga (250 m ²)	2,000.00
Construcción oficina administrativa 45 m ² .	6,000.00
Implementación zona acopio 45m ² .	5,000.00
Zona de secadores tipo marquesina 60m ² .	5,000.00
Zona de almacén 60 m ² .	5,000.00
	23,000.00

Elaboración propia

Herramientas y equipos

Herramientas y equipos	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Costo total (S/)
Motoguadaña	1	1,600.00	1,600.00
Fumigadora estacionaria	1	2,500.00	2,500.00
Balanza 300 Kg	1	750.00	750.00
Maquina coser sacos	1	400.00	400.00
Despulpadora	1	3,500.00	3,500.00
Computadora	1	1,500.00	1,500.00
			10,250.00

Elaboración propia

Planta (galpón, área de secado, almacén)

Herramientas planta	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Costo total (S/)
Mesa de acero inoxidable	1	2,000.00	2,000.00
Jabas de plástico 25 k	12	25.00	300.00
Tijera de podar	2	95.00	190.00
SERRUCHO de podar	2	70.00	140.00
Martillo de goma	2	20.00	40.00
Cajones de madera (1 m ³) para fermentación	6	200.00	1,200.00
Parihuelas para almacén	15	80.00	1,200.00
			5,070.00

Elaboración propia

Anexo N° 4: Capital de trabajo

Materia prima e insumos

Insumo y Mano de Obra	Costo 1er mes(S/)
Dolomita	67.71
Guano de isla	40.00
Sacos de yute	41.67
Mano de obra (jornales)	760.00
	909.38

Elaboración propia

Gestión administrativa

Ítem	Costo 1er mes(S/)
Materiales de oficina	100.00
Luz	100.00
Agua	50.00
Internet	100.00
Planilla de personal y servicio externo	1,933.00
Gastos de ventas y marketing	37.50
	2,320.50

Elaboración propia

Anexo N° 5: Depreciación

Tabla de depreciación.

Bienes	Valor (S/)	Vida útil (años)	% Depreciación anual	Depreciación anual (S/)	Depreciación mensual (S/)
Activos tangibles					
•Instalación e Infraestructura					
Acondicionamiento terreno para instalaciones administrativas y planta más zona de descarga (250 m2)	2,000.00	33.3	3	60.00	5.00
Construcción oficina administrativa 45 m2.	6,000.00	33.3	3	180.00	15.00
Implementación zona acopio 45m2.	5,000.00	33.3	3	150.00	12.50
Zona de secadores tipo marquesina 60m2.	5,000.00	33.3	3	150.00	12.50
Zona de almacén 60 m2.	5,000.00	33.3	3	150.00	12.50
•Herramientas y equipos					
Motoguadaña	1,600.00	10	10	160.00	13.33
Fumigadora estacionaria	2,500.00	10	10	250.00	20.83
Balanza 300 Kg	750.00	10	10	75.00	6.25
Maquina coser sacos	400.00	10	10	40.00	3.33
Despulpadora	3,500.00	10	10	350.00	29.17
Computadora	1,500.00	10	10	150.00	12.50
•Planta					
Mesa de acero inoxidable	2,000.00	10	10	200.00	16.67
Jabas de plástico 25 k	300.00	10	10	30.00	2.50
Tijera de podar	190.00	10	10	19.00	1.58
SERRUCHO de podar	140.00	10	10	14.00	1.17
Martillo de goma	40.00	10	10	4.00	0.33
Cajones de madera (1 m3) para fermentación	1,200.00	10	10	120.00	10.00
Parihuelas para almacén	1,200.00	10	10	120.00	10.00
Depreciación				2,222.00	185.17
Activos intangibles					
Marca y patente	535.00	10	10	53.50	4.46
Amortización				53.50	4.46
Total				2,275.50	189.63

Elaboración propia

Anexo N° 6: Costos indirectos

Presupuesto de gastos por servicios de producción

Costos por servicios de producción							
Descripción	Cantidad anual	Costo Unitario Mensual(S/)	2021	2022	2023	2024	2025
Luz	12	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Agua	12	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Personal externo: Ing. agrónomo	12	250.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Total			4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00

Elaboración propia

Presupuesto de gastos por depreciación de planta

Depreciación					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Instalación e infraestructura	510.00	510.00	510.00	510.00	510.00
Herramienta y equipos	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00
Planta	507.00	507.00	507.00	507.00	507.00
Total (S/)	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00

Elaboración propia

Anexo N° 7: Gastos operativos

Presupuesto por gastos administrativos

Gastos administrativos							
Descripción	Cantidad anual	Costo Unitario Mensual(S/)	2021	2022	2023	2024	2025
Materiales de oficina	12	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Internet	12	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Planilla: Gerente y contador externo	12	1,683.00	20,196.00	20,196.00	20,196.00	20,196.00	20,196.00
Total			22,596.00	22,596.00	22,596.00	22,596.00	22,596.00

Elaboración propia

Presupuesto de gastos de venta y marketing

Gastos de ventas y marketing					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Fanpage	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Página web	-	300.00	300.00	300.00	300.00
Correo corporativo	-	200.00	200.00	200.00	200.00
Feria Lima	-	-	-	5,000.00	-
Feria Madrid	-	-	-		12,000.00
Folletería	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Total	450.00	950.00	950.00	5,950.00	12,950.00

Elaboración propia

Depreciación por gastos administrativos

Depreciación					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Instalación e infraestructura: Oficina administrativa	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Herramientas y equipos: Computadora	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Intangibles	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50
Total (S/)	383.50	383.50	383.50	383.50	383.50

Elaboración propia

Anexo N° 8: Costos Fijos

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos administrativos y servicios					
Materiales de oficina	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Luz	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Agua	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Internet	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Planilla y servicios externos	23,196.00	23,196.00	23,196.00	23,196.00	23,196.00
Gastos de ventas y marketing					
Fanpage	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Página web	-	300.00	300.00	300.00	300.00
Correo corporativo	-	200.00	200.00	200.00	200.00
Feria Lima	-	-	-	5,000.00	-
Feria Madrid	-	-	-	-	12,000.00
Folletería	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Depreciación					
Instalaciones e infraestructura	690.00	690.00	690.00	690.00	690.00
Herramientas y equipos	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00
Planta	507.00	507.00	507.00	507.00	507.00
Intangibles	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50
Total	30,121.50	30,621.50	30,621.50	35,621.50	42,621.50

Elaboración propia

Anexo N° 9: Costos variables

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Materia prima / Insumos					
Dolomita (saco de 40 kg)	812.50	812.50	812.50	812.50	812.50
Guano de isla (saco de 50 kg)	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Sacos de Yute	500.00	500.00	600.00	700.00	800.00
Mano de obra	9,120.00	10,040.00	10,960.00	11,880.00	12,800.00
Total (S/)	10,912.50	11,832.50	12,852.50	13,872.50	14,892.50

Elaboración propia