



Universidad ESAN

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PALTA HASS
FRESCA PRODUCIDA POR UNA ASOCIACIÓN DE FRUTICULTORES DEL
VALLE DE LIMATAMBO (CUSCO)”**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de
Magíster en Administración de Agronegocios**

por:

**Víctor Aubert Rothgiesser
Marco Antonio Ortega Chuco
Tania Victoria Rosas Ramos
Evelyn Pilar Salinas Rivera**

**Programa de Maestría en Administración de Agronegocios
Lima 2015-1**

Lima, 13 de febrero de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente tesis es determinar la viabilidad económica y financiera de una cadena exportadora de palta Hass fresca que parta de un convenio privado con pequeños agricultores del valle de Limatambo (Cusco). Para alcanzarlo se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar clientes potenciales, determinar la demanda que se podría atender, identificar los aspectos en que se debería cooperar con los agricultores, determinar las habilidades y recursos necesarios de la empresa exportadora, proponer opciones estratégicas para diseñar el modelo de negocio, y evaluar el riesgo de implementar el negocio propuesto.

Para definir el modelo de colaboración con agricultores y la capacidad productiva, se tomó contacto con la Asociación de Fruticultores de Palto del Valle de Limatambo, para conocer quiénes son, cómo están organizados, su capacidad de producción, sus necesidades e interés de participar en un modelo de colaboración con una empresa privada; con el administrador de Agrícola Matilda, empresa que produce palta Hass en Limatambo y que la exporta directamente, para conocer la historia de la zona como productora de palta Hass, las limitaciones actuales, y el detalle de su operación en la zona; con Guillermo Parodi Macedo, ex Especialista Jefe del Programa Nacional Palta Hass y Frutales en Sierra Exportadora, quien observó experiencias de desarrollo exportador de palta Hass procedente de la sierra. Además, se revisaron experiencias exitosas de otras empresas, se analizaron publicaciones relacionadas con asociatividad y se utilizó el conocimiento impartido en cursos de la maestría sobre el tema.

Para entender el comportamiento del mercado y la demanda potencial, se recurrió principalmente a información procedente de reportes (ProHass, Minagri, Sierra Productiva, etc.) y bases de datos (FAOSTAT, Trade Map, SUNAT, etc.); y se sostuvo además una reunión personal con Thomas Grimm, bróker de palta Hass en Holanda.

Para analizar y ordenar la información de forma estratégica se utilizaron modelos: entre otros, se sistematizó la propuesta de valor utilizando el modelo CANVAS, se realizó el estudio de demanda según el modelo de mercado, segmentación y mercado objetivo (similar al que utiliza PromPerú), se analizó la competencia siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se analizó influencia de factores externos en el comportamiento del mercado según el modelo de análisis SEPTE. Y para determinar la estrategia a utilizar se hizo uso de un set de matrices estratégicas.

Luego del análisis de la información y la definición estratégica se desarrolló el plan de negocios, abarcando el marketing mix, según el cual el producto a comercializar es la palta Hass en cajas de cartón corrugado de 4.1 Kg., sin marca, cuyo precio se fijará en función al precio de mercado cuando llegue a destino (estimándose un valor FOB de S/ 7.62), la plaza donde se comercializará es Holanda (donde un Bróker la recibirá en el puerto de Rotterdam, como venta a consignación, y la colocará entre distribuidores), y la promoción se centrará en la venta personal (a través de la gestión comercial con el Bróker) y en la participación en una feria al año como visitantes.

El plan de negocios también contempló el detalle de las operaciones (incluyendo las etapas de cierre de acuerdos, supervisión de cultivos, cosecha, logística interna, procesamiento y logística de exportación); del desarrollo de capacidades (tanto a nivel de equipo de trabajo de la empresa como del apoyo para los pequeños agricultores); la RSE, piedra angular de la relación de largo plazo con los agricultores (donde se describe el programa “Creciendo Juntos”, que contempla la entrega del 25% de la UAIT del proyecto a los agricultores, y que al menos el 75% de este monto sea utilizado para contratar un seguro de vida para los agricultores y la inversión en desarrollo de capacidades y/o mejoras productivas); aspectos relacionados con tecnologías de información y comunicaciones; y detalles sobre la organización de la empresa y los contratos con la Asociación.

Después se realizó la evaluación económica y financiera del plan de negocio, identificándose con claridad la inversión requerida, las fuentes de financiamiento, los pronósticos de ingresos, costos y gastos, los parámetros de evaluación, los resultados de los flujos de caja e indicadores de rentabilidad, y la evaluación de riesgos.

En conclusión, se determinó que el plan de negocio para la exportación de palta Hass fresca a Holanda entre febrero y marzo (para ser vendida en destino en marzo y abril), producida por una Asociación de Fruticultores del valle de Limatambo y comercializada por Kion Export, es viable económica y financieramente.

Desde la perspectiva comercial, la clave del negocio será entregar en el mercado de Holanda palta Hass fresca en los meses de marzo y abril (ventana de oportunidad comercial identificada), según las condiciones de calidad que se acuerden, que será comercializada por el bróker Thomas Grimm, bajo el modelo de venta en consignación.

Se exportarán 2 contenedores de palta Hass Fresca por semana, durante un período de 8 semanas (totalizando 16 contenedores por año, equivalente a 346.4 TM de

producto). Con estos volúmenes, Kion Export se convertirá en el principal comprador de palta Hass de la Asociación (considerando la estimación de producción para el 2017, se le compraría a la Asociación el 85% de su oferta exportable).

El modelo de asociación que se tendrá entre la empresa Kion Export y la Asociación estará basado en el enfoque de cadena con empresa ancla, bajo el cual la empresa brindará asesoría técnica (focalizada prioritariamente en el manejo técnico del cultivo, con énfasis en el manejo fitosanitario) y compartirá con los agricultores el 25% de la UAIT, en el marco del programa de RSE “Creciendo Juntos”.

Para que el modelo funcione de forma óptima, la empresa prestaría atención a la supervisión de los cultivos en momentos clave (para asegurar la calidad y oportunidad de la cosecha) a través del Asesor Técnico, el Jefe de Acopio y el Gerente de Producción, y se contaría con un Asesor en Gestión Social que apoye en mantener una buena relación entre empresa y agricultores y en fomentar el buen funcionamiento de la Asociación.

Como estrategias de negocio se aprovechará la experiencia en agroexportación de la empresa y la tendencia de incremento de la demanda para ingresar al mercado en la ventana comercial, se contratará personal con conocimiento técnico en manejo agronómico para que haga visitas frecuentes a los agricultores de la Asociación, y se aprovechará también el conocimiento en agroexportación para negociar con el Bróker.

El Valor Actual Neto del Flujo de Caja Financiero (VANf) del plan de negocio, sin considerar el drawback, es de S/ 1'123,560 y su Tasa Interna de Retorno (TIRf) correspondiente es de 203%; representando una opción atractiva de negocio. Y el mayor riesgo para el presente plan de negocio es la reducción de los precios en el mercado de destino, pues una caída del 22% en el precio estimado dejaría el VANf del proyecto en cero. Por ello es importante que el producto se coloque dentro de la ventana de oportunidad comercial identificada en el mercado de destino (marzo y abril).