UNIVERSIDAD ESAN

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCION Y EXPORTACION DE FRESA CONGELADA EN LA ASOCIACION DE AGRICULTORES SIN TIERRAS PAMPA LA CARBONERA (PROVINCIA DEL SANTA, REGION ANCASH)"

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

Martín López Infante

Programa de Maestría en Administración de Agronegocios
Lima, 31 de agosto del 2016

INDICE

ÍNDICE DE TABLAS
ÍNDICE DE FIGURAS
ÍNDICE DE ANEXOS
RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN
1.1. Antecedentes
1.2. Objetivos de investigación
1.2.1. Objetivo general
1.2.2. Objetivos específicos
1.3. Justificación
1.3.1. Justificación social
1.3.2. Justificación práctica
1.4. Delimitación de la investigación
1.4.1. Alcances
1.4.2. Limitaciones
1.5. Metodología de la investigación
1.5.1. Una nueva mezcla de mercados: de las 4 P's a las 8 P's
1.5.2. Mapa mental de la investigación
1.5.3. Análisis documental de fresas congeladas: principales fuentes consultadas
1.5.4. Fuentes primarias para la investigación cualitativa

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA
2.1. El producto fresa
2.1.1. Descubrimiento de la oportunidad de negocio
2.1.2. Descripción del producto, características y atributos organolépticos
2.1.3. Variedades relevantes de fresa
2.1.4. Formas de agregar valor a la fresa
2.1.5. Partidas arancelarias
2.2. El producto fresa congelada
2.2.1. ¿Por qué consumir frutas congeladas?: los insights del consumidor
2.2.2. ¿Son saludables las fresas congeladas?: consideraciones para su elaboración industrial
2.2.3. Viabilidad de la producción agrícola de fresas para la agricultura de pequeña escala
2.2.4. Tecnologías de congelación de alimentos
2.3. Benchmarking: mejores prácticas de negocios para la pequeña agricultura
2.3.1. ¿Qué es la pequeña agricultura?
2.3.2. El problema de la mano de obra intensiva
2.3.3. Problemática de las asociaciones de pequeños productores agrícolas
2.3.4. Financiamiento para la gestión del conocimiento e innovación
2.4. Conclusiones: Factores clave de éxito identificados

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO
3.1. Enfoque de la investigación del mercado objetivo: marco de referencia
3.2. El mercado mundial de fresas congeladas
3.2.1. Partidas arancelarias y Acuerdos comerciales en Perú

3.2.2. Producción mundial de fresa fresca
3.2.3. Importación mundial de fresas congeladas
3.2.4. Exportación mundial de fresas congeladas
3.2.5. Análisis de precios de fresa congelada
3.2.6. Consumo per cápita de fresas
3.2.7. Tendencias del sector
3.2.8. Conclusiones del análisis del mercado mundial
3.3. Análisis de los países de destino atractivos para la fresa congelada peruana
3.3.1. Estados Unidos
3.3.2. Canadá
3.3.3. Justificación de Estados Unidos como mercado objetivo
3.4. Investigación exploratoria del mercado objetivo
3.4.1. Comportamiento de consumo de los consumidores finales
3.4.2. Tendencias del mercado estadounidense
3.4.3. Comportamiento de compra de los canales de distribución (importadores)
3.4.4. Marcado y etiquetado
3.4.5. Feria Fresh Summit Produce Marketing Association
3.4.6. Condiciones de acceso a nivel arancelario
3.4.7. Costos logísticos en Miami
3.4.8. Clientes
3.5. Análisis de la competencia en el mercado objetivo
3.5.1. Análisis de precios de la competencia
3.5.2. Análisis de países exportadores a EEUU
3.5.3. Análisis de fresas de México
3.6. Influencia de los factores externos en el mercado objetivo
3.6.1. Factores sociales, culturales y demográficos
3.6.2. Factores económicos
3.6.3. Factores políticos y legales
3.6.4. Factores tecnológicos
3.6.5. Factores ecológicos
3.7. Conclusiones: principales oportunidades y amenazas

CAPITULO IV. ANALISIS INTERNO DE LA ASOCIACION DE AGRICULTORES SIN TIERRAS - PAMPA CARBONERA (PROVINCIA DEL SANTA, REGION ANCASH)
4.1. La fresa en el Perú
4.1.1. Cifras de producción, estacionalidad y productividad
4.1.2. Cifras de exportación peruana
4.1.3. Caracterización de los productores de fresa peruana
4.2. Cadena productiva de fresa en el valle de Santa
4.2.1. Ubicación
4.2.2. Valor de terrenos agrícolas
4.2.3. Ventajas comparativas
4.2.4. Ventajas competitivas
4.2.5. Índice de competitividad regional de Ancash
4.3. Caracterización de la cadena productiva y sus actores relevantes
4.3.1. De la producción agrícola
4.3.2. De la transformación agroindustrial
4.3.3. De la comercialización y exportación

4.4. Asociación de Agricultores Sin Tierras– Pampa Carbonera: trayectoria
4.5. Conclusiones: principales fortalezas y debilidades

CAPITULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPETITIVO
5.1. Matrices estratégicas: el diagnóstico
5.1.1. Matriz EFE: evaluación de factores externos
5.1.2. Matriz EFI: evaluación de factores internos
5.1.3. Matriz de posición estratégica
5.1.4. Matriz FODA: jerarquización de factores externos e internos
5.2. Objetivos estratégicos
5.2.1. Propuesta de valor
5.2.2. Actividad medular
5.2.3. Objetivos estratégicos
5.2.4. Propuesta de modelo de negocios CANVAS
5.3. Estrategias competitivas genéricas (crecimiento empresarial) de la asociación
5.3.1. Según ventajas competitivas
5.3.2. Según comportamiento de la competencia
5.3.3. Según crecimiento empresarial
5.3.4. Estrategias según ciclo de vida del producto
5.4. Formulación de estrategias tácticas
5.4.1. Estrategias FO
5.4.2. Estrategias FA
5.4.3. Estrategias DO
5.4.4. Estrategias DA
5.5. Propuesta de cadena de valor
5.5.1. Cadena de valor valorizada
5.5.2. Factores críticos de éxito considerados para posicionamiento de la fresa congelada

CAPÍTULO VI. PLAN DE NEGOCIOS
6.1. Estrategias de marketing mix
6.1.1. Posicionamiento
6.1.2. Producto
6.1.3. Precio
6.1.4. Plaza
6.1.5. Promoción
6.1.6. Políticas de ventas y cobranzas
6.1.7. Personal de ventas
6.1.8. Presupuesto de marketing
6.2. Estrategias de operaciones agrícolas
6.2.1. Ciclo operativo del negocio
6.2.2. Aspectos de la producción agrícola
6.2.3. Aspectos de plagas y enfermedades
6.2.4. Aspectos de cosecha y post cosecha para la agroindustria
6.2.5. Ubicación y tamaño de los predios agrícolas de la asociación de pequeños productores
6.2.6. Acompañamiento técnico de siembra, mantenimiento y cosecha
6.3. Estrategias de operaciones agroindustriales
6.3.1. Ubicación y tamaño de la planta de fresas congeladas

6.3.2. Capacidad instalada y utilizada de producción
6.3.3. Costos de producción
6.4. Estrategias de organización y recursos humanos
6.4.1. Esquema societario propuesto
6.4.2. Estructura organizacional
6.4.3. Puestos clave y sus principales funciones de creación de valor

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICAYFINANCIERA
7.1. Supuestos relevantes
7.1.1. Supuestos de la producción de fresas
7.1.2. Supuestos de la evaluación económica y financiera
7.2. Inversión requerida y financiamiento
7.2.1. Inversión inicial
7.2.2. Capital de trabajo
7.2.3. Estrategias de financiamiento
7.2.4. Factibilidad de financiamiento
7.2.5. Factibilidad del préstamo bancario
7.3. Pronósticos
7.3.1. Ingresos
7.3.2. Costos de producción agrícola
7.3.3. Costos de producción agroindustrial
7.3.4. Gastos del personal
7.3.5. Gastos de administración y ventas
7.4. Cálculo de la tasa de descuento
7.5. Resultados de la evaluación
7.5.1. Estado de resultados proyectados
7.5.2. Flujo económico del negocio
7.5.3. Flujo financiero o de los accionistas
7.5.4. Resultados de la evaluación económica y financiera
7.6. Evaluación de riesgos
7.6.1. Análisis de punto de equilibrio
7.6.2. Análisis de sensibilidad

CAPÍTULOVIII. CONCLUSIONESY RECOMENDACIONES
8.1. Conclusiones
8.2. Recomendaciones

ANEXOS
BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio busca explorar modelos de negocios para exportar fresa congelada desde la Región Ancash, ubicada en la costa central del Perú. Se escoge este lugar principalmente por sus amplios terrenos agrícolas facilitados por el Proyecto Especial de Irrigación CHINECAS en los valles de Chimbote, específicamente de los valles de Santa y Lacramarca donde se encuentra asentada la "Asociación de Agricultores sin Tierra Pampa La Carbonera (AASTPLC)" que posee 5,000 hectáreas, de los cuales el 23% del total (1,300 ha) son cultivos de agroexportación con riego tecnificado.

Las características de perecibilidad de la fresa demandan requerimientos técnicos altamente específicos con relación a la cosecha, post-cosecha y el transporte, y es uno de los grupos de productos frescos más dinámicos del comercio alimentario mundial. Investigaciones realizadas al respecto manifiestan que por cada 100 kg de berries que se consume en el mundo en el año 2015, el 69% corresponde a las frutillas (fresas).

El incremento paulatino en el consumo per cápita de frutas en general se debe a que los consumidores globales, sobre todo el estadounidense, los consideran una parte fundamental de su dieta. Por ello, invierten tiempo y dinero seleccionando adecuadamente las frutas y verduras, y al mismo tiempo aprecian los productos naturales cosechados con cuidados del medio ambiente y los frutos exóticos de contra estación.

En el caso de la fresa congelada, el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú afirma que es posible observar un incremento en el consumo a partir del índice creciente de importaciones que está realizando los Estados Unidos. Este aumento en el consumo interno se genera porque en una familia norteamericana promedio trabajan tanto el padre como la madre, y los alimentos básicos tradicionales han derivado en modalidades de comida rápida la cual se puede preparar con la ayuda del horno de microondas. De esta forma, la venta de alimentos (frutas, verduras y entre otros) empacados y tratados con un sistema de congelación aumenta año con año a nivel país y mundial.

Los alimentos congelados permiten que las propiedades de los productos lleguen al consumidor como si fueran recién cortados, con una adecuada higiene y a un precio razonable. A partir de esto, la industria de congelados ha alcanzado un extraordinario grado de desarrollo. Como se mencionó anteriormente, la vida de este fruto oscila entre ocho y nueve días y es un producto efímero: si se cosecha hoy, tiene que salir envasado casi en el mismo día. De allí que la alternativa de aprovechar la corta perecibilidad de

la fresa es el sistema de congelación.

Los resultados de investigación de esta tesis plantean una alternativa de desarrollo socioeconómico descentralizado a través de la exportación de fresa congelada al mercado de Estados Unidos. Se concluye que existe demanda insatisfecha creciente del producto en los periodos de contra estación y se proyecta una demanda que incrementa a lo largo de los 10 años de la evaluación económica y financiera del proyecto.

El modelo de negocio propuesto consiste en una alianza estratégica con la planta procesadora de Agro Inversiones Chavín SAC ubicada en Casma, considerado como acopiador de fresas frescas de los pequeños productores agrícolas de la zona de influencia, pero es la asociación AASTPLC quien debe comprometerse en la articulación de sus asociados para promover un mayor volumen de producción agrícola de fresas con la mayor eficiencia y requisitos de calidad internacional.

La empresa Agro Inversiones Chavín S.A.C. cuenta con capacidad disponible en los meses de la cosecha de fresa en los valles de Santa y Lacramarca, y por ello la maquila se daría sin ningún inconveniente. Además esta empresa dio servicio de maquila en campañas anteriores a las empresas productoras de fresas frescas)Mebol S.R.Ltda y Agro Servicios Comerciales S.A.C.) en su planta de procesos ubicada en Lima.

La zona de Santa a comparación de Huaura (principal zona de producción de fresas en Región Lima) posee ventajas competitivas superiores para el desarrollo del negocio. Por decir un ejemplo, el arrendamiento de terrenos es la tercera parte de lo que cuesta en Huaura y existen alrededor de 1,000 ha para ser aprovechadas con el cultivo con acceso a carreteras asfaltadas. Considerar que otra de las condiciones favorables que convierte a la provincia de Santa como un lugar estratégico para la implementación de un modelo de negocio es la culminación del Proyecto Especial de Irrigación CHINECAS.

Las expectativas de crecimiento del negocio llevaría en los años siguientes a instalar más hectáreas de cultivo de fresas, pero la visión es especializarse en las buenas prácticas agrícolas para los procesos de congelado para diversificar la oferta exportable apoyados en otros productos de la zona como mango, espárrago verde, palta, cultivos étnicos y otros, los mismos que actualmente vienen teniendo una buena acogida en el mercado internacional.

El negocio del proyecto plantea para el primer año exportar 624 toneladas de fresa entera congelada a un precio FOB de US$ 1.71/kg con perspectiva de llegar en el año 10 a la meta de 1,560 TM. Es así que el proyecto es viable económica y financieramente al obtenerse valores positivos de VANE = US$634,625 (después de descontar la inversión inicial de US$88,212 con proyecto sin financiamiento) y VANF = US$535,274 (después de descontar el aporte de capital de US$37,122 del proyecto con financiamiento). La TIR Económica de 264.6% es mayor a la tasa de descuento CPPC (24.9%) con el que fue evaluado, y la TIR Financiera de 602.7% es superior al Costo de Oportunidad del Accionista (COK = 30%) que demuestra la adecuada estructura de financiamiento con préstamos de terceros.