



**Maestría en Administración de Negocios
Tiempo Parcial Trujillo 09**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCION DE PANELA
PULVERIZADA (AZUCAR NO CENTRIFUGADA) CON CULTIVO PROPIO
DE CAÑA PANELERA EN LA PROVINCIA DE OTUZCO (REGION LA
LIBERTAD) Y SU EXPORTACION AL MERCADO EUROPEO”**

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

por:

Iván Abel Díaz Núñez	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Pedro Eduardo Sánchez Álamo	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Josualdo Carlos Villar Quiroz	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

Trujillo, 07 de septiembre del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis es demostrar la viabilidad económica y financiera de la inversión requerida para la producción de panela orgánica pulverizada con producción propia de la materia prima (caña panelera) en la provincia de Otuzco (Región La Libertad) y su exportación al mercado europeo. Este plan de negocios se desarrolla para una empresa en marcha que desea diversificar sus inversiones en Agronegocios.

La empresa trujillana Santa Lucia Contratistas y Servicios Generales E.I.R.L iniciará la ejecución del proyecto con la siembra de 24 hectáreas anuales de caña panelera durante los 04 primeros años, llegando a acumular 84 hectáreas en total y que se incrementarán gradualmente en un horizonte de 10 años, considerando que no es conveniente los contratos de alquiler a futuro sin ejecución inmediata de la producción agrícola.

Para este fin, se alquilarán terrenos a propietarios minifundistas interesados en incursionar en el negocio de la caña panelera. De esos propietarios, a la fecha de esta tesis se consiguen 32 ha comprometidas y con apego a las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que permiten certificar a la caña panelera como insumo orgánico para la panela orgánica. Por otro lado, se comprará un terreno de 500 m² para la instalación de la planta procesadora de panela.

El principal eureka del negocio propuesto para la estrategia de ventaja competitiva de costos bajos propuesta para esta tesis, es la construcción de una planta procesadora móvil de panela con sistema a vapor en un terreno hostil de la sierra de Otuzco. Dicho proyecto se desarrollará en los caseríos de Sauco y Motil con acceso a carreteras afirmadas y asfaltadas, infraestructura básica de electricidad, agua y comunicaciones, hasta la terminal portuaria de Salaverry en Trujillo (Región La Libertad)

La adquisición de la planta móvil de 1000 kg/hora de caña panelera será en el año 02, siendo ésta una de las inversiones más importantes de los activos fijos. Dicha planta será capaz de atender los requerimientos tanto de molienda de caña como producción de panela. Este proyecto comprende el asesoramiento técnico, productivo, tecnológico, económico y comercial permanente de expertos en caña panelera y panela.

El experto principal es la empresa colombiana CIDECOLOMBIA, posicionada como empresa en innovación de procesos, equipos y maquinaria para agroindustrias rurales. Ellos ofrecerán una línea de crédito a 05 años con TEA 15.0%, para financiar la implementación de la planta procesadora móvil. Con la misma empresa se tiene asegurado el mercado de panela, porque tiene la cartera de clientes que aprecian las bondades de la panela peruana.

Es así que los resultados de la macrosegmentación recomiendan a Europa como mercado de destino más atractivo para la panela de esta tesis. La siguiente tabla muestra que Italia sería el primer mercado objetivo, para iniciar la curva de aprendizaje del negocio propuesto.

Variable	Peso ponderado	Reino Unido		Alemania		Finlandia		Francia		Portugal		España		Italia	
		Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total
Tamaño de mercado	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Tasa de crecimiento anual del mercado	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Acceso del mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Intensidad competitiva	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Preferencia de consumo	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20	4	1.20	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Aspectos socio políticos	Aceptable	Aceptable		Aceptable		Aceptable		Aceptable		Aceptable		Aceptable		Aceptable	
Total	1.00		2.95		3.10		3.25		3.15		3.40		3.30		3.65

Leyenda: 1 = Nada importante / 2 = Poco importante / 3 = Importante / 4 = Muy importante
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El volumen de exportación va desde las 183 toneladas en el año 02 hasta las 908 toneladas en el año 10, obteniéndose ingresos anuales que fluctúan desde los 979 miles de nuevos soles hasta 4,848 miles de nuevos soles, en un escenario conservador en donde el precio de mercado promedio es de US\$1.78 / kg de panela.

La inversión requerida es de 822 miles de nuevos soles para un horizonte de 10 años, y con una estructura de financiamiento de 2.5% de capital de la empresa en marcha y un 97.5% en préstamos de terceros y proveedores. En dicho horizonte se espera obtener con el método de flujo de caja descontado a Valor Presente Neto (VAN económico) de 1,294 miles de nuevos soles con Tasa Interna de Retorno (TIR económico) de 90.0%. Se considera viable los resultados económicos, porque superan a la tasa de costo de oportunidad de los accionistas que es de 38.0%.

Por otro lado, el flujo financiero o del accionista arroja los siguientes resultado: VAN financiero de 4,787 miles de nuevos soles y una TIR financiera de 244.0%. Estos resultados son financieramente viables respecto a la tasa de descuento del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) de 13.4%. Por todo lo anterior, se recomienda invertir en el negocio propuesto por esta tesis.