



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE PANELA GRANULADA, DESDE
EL DISTRITO DE COROSHA, BONGARÁ, AMAZONAS HACIA ITALIA**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Chávez Vega, Marilyn.

Bustamante Castillo, Anthony Luis.

Coello Vega, Estefanía.

Lima – Perú

2019



ANEXO 6

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: **26 / 03 / 2019**

Facultad	Ciencias Empresariales		
Carreras de CPE			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
Integrantes:			
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono
	Chávez Vega, Marilyn.		
	Bustamante Castillo, Anthony Luis.		
	Coello Vega, Estefanía.		

Título del trabajo de investigación:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE PANELA GRANULADA, DESDE EL DISTRITO DE COROSHA, BONGARÁ, AMAZONAS HACIA ITALIA

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

Aprobado (13 – 15)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de: 14 en letras (CATORCE)

Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:

Trabajo aprobado.

Atentamente,

Profesor del curso
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

Dedicatoria

Dedicamos el presente plan de negocios a nuestras familias, padres, hermanos y todos aquellos que de una manera u otra hicieron posible alcanzar esta meta.

Agradecimiento

Agradecemos a todos aquellos que nos han prestado colaboración y nos han apoyado para llegar hasta este momento, gracias por motivarnos a continuar cuando ya no teníamos fuerzas.

INDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
ÍNDICE DE ECUACIONES	vii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO.....	13
1.1. Formulación de la Idea de Negocio.....	13
1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha.....	15
1.1.2 Producto a ofrecer	16
1.1.3 Mercado Objetivo	18
1.2 Análisis de la Oportunidad.....	18
1.3 Presentación del Modelo de Negocio.....	19
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	22
2.1. Análisis del Mercado.....	22
2.1.1. Factores económicos.....	22
2.1.2. Factores socioeconómicos	27
2.1.3. Factores políticos y legales	28
2.1.4. Factores tecnológicos.....	29
2.1.5. Factores ambientales.....	29
2.2. Análisis de la industria	30
2.2.1. Proveedores.....	31
2.2.2. Clientes	31
2.2.3. Productos sustitutos	32
2.2.4. Competidores	32
2.3. Estimación de la demanda.....	33
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	35
3.1. Análisis FODA.....	35
3.2. Misión.....	36
3.3. Visión	36
3.4. Objetivos Estratégicos.....	36

3.5. Estrategias Genéricas	37
3.5.1. Estrategias de Ventas	37
3.5.2. Estrategias de desarrollo del producto	37
3.5.3. Estrategias de diferenciación	37
3.6. Fuentes de Ventajas Competitivas	38
3.7. Alianzas Estratégicas.....	38
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	39
4.1 Decisiones, Estratégicas de Marketing.....	39
4.2 Políticas de Precio	40
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES.....	42
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	42
5.2. Estrategias de Crecimiento.....	49
5.3. Alcance de las Operaciones.....	49
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS 50	
6.1. Diseño de la Estructura	50
6.2 Plan de Recursos Humanos	51
CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	53
7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha.....	53
7.2. Estados de Resultados Proyectados.....	53
Depreciación.....	54
Impuestos.....	54
Nóminas.....	54
7.2.1 Presupuesto de venta	54
7.2.2. Costo de Venta Proyectado	55
7.2.3 Proyección de los Gastos.....	55
7.3 Estado de Resultados Proyectado.....	57
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA	60
8.1 Punto de Equilibrio.....	60
8.1 Valor Actual Neto	61
8.2 Rentabilidad	62
8.3 Tasa Interna de Retorno	63
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
9.1. Conclusiones	65

9.2 Recomendaciones.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	67

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Punto de equilibrio	59
Ecuación 2 Valor Actual Neto	61
Ecuación 3 Fórmula de rentabilidad	62
Ecuación 4 Cálculo del retorno de la inversión	62
Ecuación 5 Contribución marginal	62
Ecuación 6 Cálculo de la TIR	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Exportación de Panela 2017-2018	13
Tabla 2. Perú: PBI por sector económico, 2012-2018 (Variación porcentual).....	22
Tabla 3. Indicadores macroeconómicos. Mundo y Perú (MMM).	23
Tabla 4. Perú: Producto bruto interno por sectores (Variación % real anual).	24
Tabla 5. Perú: Nacimiento y muerte de pymes exportadoras.	24
Tabla 6. Perú: Exportaciones según sector, 2012-2018 (Miles de millones de US\$).....	25
Tabla 7 Principales Exportadores Peruanos de Panelas 2018.....	33
Tabla 8 Precio de Venta Panela Granulada.....	41
Tabla 9 Cronograma de Actividades.....	42
Tabla 10 Inversión Inicial	53
Tabla 11. Presupuesto de Ventas	54
Tabla 12. Costo de Ventas	55
Tabla 13. Presupuesto de Marketing.....	55
Tabla 14. Gastos Varios Admón. y Gerencia	56
Tabla 15 Gastos Varios Operaciones	56
Tabla 16. Nómina Proyectada.....	56
Tabla 17. Gasto de Nómina	57
Tabla 18. Estado de Resultados	58
Tabla 19 Balance General	59
Tabla 20 Flujo de Caja.....	59

Tabla 21. Cálculo Punto de Equilibrio.....	61
Tabla 22. Comprobación Punto de Equilibrio	61
Tabla 23 Cálculo VAN	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales Países importadores de Panela Peruana.	14
Figura 2. Panela granulada.....	17
Figura 3. Panela Granulada.....	18
Figura 4. Modelo Canvas.....	21
Figura 5. Perú: Exportaciones según sector, 2012-2018 (Distribución porcentual).....	25
Figura 6. Perú: Exportación de panela 2015-2018.....	26
Figura 7. PBI Italia.....	26
Figura 8. Evolución: PBI tasa de crecimiento a precios constantes Italia.	27
Figura 9. Perú: Exportación de panela 2016-2018. (FOB MUS\$)	33
Figura 10. Exportación Azúcar de Caña -Chancaca 2018 FOB %.....	34
Figura 11. Proceso productivo de la exportación de panela.	44
Figura 12. Proceso de distribución en Italia.....	47
Figura 13. Distribución de la planta.....	48
Figura 14. Organigrama	50

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años a nivel global las personas se han vuelto más conscientes de la necesidad del consumo de comidas balanceadas y el ingerir alimentos libres de aditivos químicos, esto con la finalidad de mejorar la salud, garantizar una buena condición física y prolongar las expectativas de vida, esta tendencia ha traído como consecuencia un incremento en las ventas de frutas, verduras y productos orgánicos, sin embargo, la misma se encuentra más marcada en los países desarrollados que en los de vía de desarrollo.

Producto de este incremento de consumo de productos orgánicos en los países desarrollados, en el Perú se ha visto un incremento en los niveles de exportación de la panela granulada, enviada a estos países a fin de satisfacer la necesidad de su población, siendo Italia el principal importador de la panela producida en el Perú.

Durante los últimos años, y a fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores el gobierno central a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha venido implementando proyectos agrícolas a fin de mejorar la producción en la región Amazonas, esto incluye Corosha, Bongará, donde mediante la implementación del Plan Regional Exportador se prevé incrementar la producción de panela granulada en la zona.

Estos proyectos que promueven el incremento en los niveles de producción de la panela y el crecimiento sostenido de la demanda del producto desde Italia crean una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a la exportación de panela granulada desde el distrito de Corosha, Bongará, Amazonas hacia Italia.

Para iniciar esta empresa se requiere de una inversión inicial de 51,552 Soles, al realizar la proyección de los ingresos y los egresos para los primeros cuatro años de funcionamiento se obtuvo que la venta de 31,630 Soles generarán una utilidad neta de 13,450

Soles libre de impuestos para el primer año, con una contribución marginal del 7,33%, una tasa interna de retorno del 23,7%, un Van positivo de 31,710 Soles y una rentabilidad de los activos del 28,21%.

El flujo de caja indica que los ingresos durante los primeros cuatro cubrirán los desembolsos, sin requerir financiamiento externo y que la inversión será recuperada durante los años proyectados.

ABSTRACT

During recent years at a global level people have become more aware of the need to eat balanced meals and eat food free of chemical additives, this in order to improve health, ensure good physical condition and the end to prolong the life expectancy, this trend has resulted in an increase in sales of fruits, vegetables and organic products, however, it is more marked in developed countries than in those of development.

As a result of this increase in consumption of organic products in developed countries, in Peru there has been an increase in export levels of granulated panela, sent to these countries in order to meet the needs of its population, with Italy being the main importer of panela produced in Peru.

During the last years, and in order to improve the quality of life of the inhabitants, the central government through the Ministry of Foreign Trade and Tourism has been implementing agricultural projects in order to improve production in the Amazon region, this includes Corosha, Bongará, where, through the implementation of the Regional Export Plan, it is expected to increase the production of granulated panela in the area.

These projects that promote the increase in panela production levels and the sustained growth of product demand from Italy create a business opportunity for a company dedicated to the export of granulated panela from the district of Corosha, Bongará, Amazonas to Italy.

To start this company, an initial investment of 51,552 Soles is required, when the projection of income and expenses for the first four years of operation was obtained, the sale of 31,630 Soles will generate a net profit of 13,450 Soles. of taxes for the first year, with a marginal contribution of 7.33%, an internal rate of return of 23.7%, a positive rate of 31,710 Soles and a return on assets of 28.21%.

The cash flow indicates that the revenues during the first four will cover the disbursements, without requiring external financing and that the investment will be recovered during the projected years.

CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

1.1. Formulación de la Idea de Negocio

Durante los últimos años y gracias a la estabilidad económica del país se observa como el sector agropecuario ha presentado un crecimiento sostenido, el cual ha favorecido todos los cultivos del país, incrementando las exportaciones del sector, siendo la Panela Granulada uno de los productos cuyas exportaciones se han incrementado durante los últimos años, favorecido por la floreciente economía del país.

De acuerdo con el reporte de Exportaciones Azúcar de Caña - Panela Chancaca, emitido por Agrodataperu, (2018) durante el 2017 Perú exportó 2.179.513 Kilos del producto y a septiembre del 2018 las mismas ascendían a 1.240.483 Kilos, siendo Italia y Francia los principales importadores de la Panela producida en el país. (figura 1).

Tabla 1
Exportación de Panela 2017-2018

Mes	2018			2017		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	247.617	140.244	1,77	296.542	177.420	1,67
FEBRERO	376.381	221.475	1,70	283.471	165.568	1,71
MARZO	349.888	204.139	1,71	281.298	168.188	1,67
ABRIL	186.492	108.992	1,71	108	16	6,75
MAYO	64.622	36.838	1,75	504.287	303.545	1,66
JUNIO	144.636	88.066	1,64	290.793	173.207	1,68
JULIO	196.921	116.301	1,69	106.279	64.983	1,64
AGOSTO	202.745	119.734	1,69	148.829	93.110	1,60
SEPTIEMBRE	384.773	228.804	1,68	429.520	263.954	1,63
OCTUBRE	439.464	260.834	1,68	288.375	176.740	1,63
NOVIEMBRE	509.864	297.840	1,71	408.073	239.921	1,70
DICIEMBRE	948.666	507.320	1,87	614.119	352.861	1,40
TOTALES AÑO	4.052.069	2.330.587	1,74	3.651.694	2.179.513	1,68
PROMEDIO MES	176.141	103.374		304.308	181.626	
% CREC.						
PROMEDIO	-42%	-43%	2%	40%	41%	-1%

Fuente: Agrodata Perú (2018)

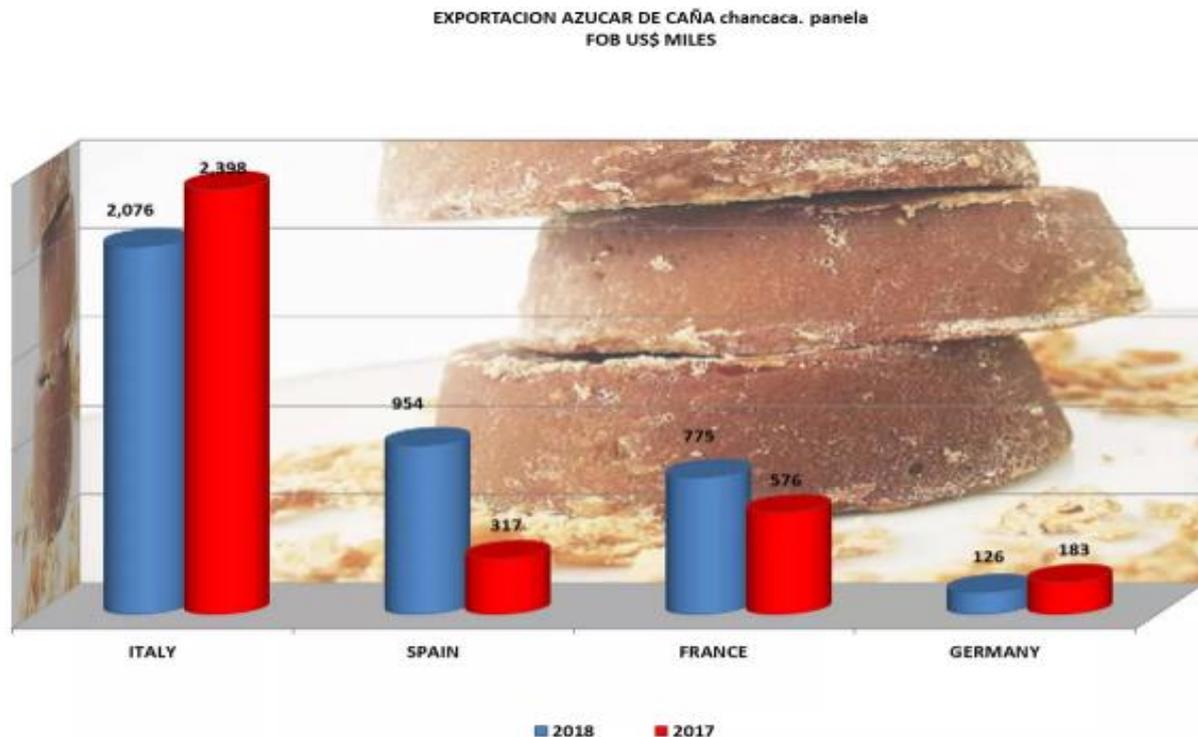


Figura 1. Principales Países importadores de Panela Peruana.

Fuente: Agrodataperu.

En Perú la producción la panela se concentra en los departamentos de Piura, Cajamarca y Amazonas, donde gran parte de la producción aún es artesanal, realizada en pequeños “trapiches”, sin embargo, durante los últimos años se ha observado el apoyo gubernamental para el desarrollo agrario, tales como, el proyecto “Producción de Caña de Azúcar y Desarrollo de la Industria Panelera en las Provincias de Bagua, Bongará, Rodríguez de Mendoza y Utcubam” puesto en marcha por la Dirección Regional Agraria Amazonas, del Gobierno Regional Amazonas (2009), donde los productores de zonas como Corosha en Bongará, fueron beneficiados, permitiéndoles mejorar sus procesos productivos e incrementando las hectáreas cultivadas.

Este incremento en la producción de panela en Corosha, Bongará, Amazonas, hace propicia la creación de una empresa dedicada a la exportación hacia Italia, de la Panela Granulada producida en la zona.

1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha

En la actualidad en el país existen diversos tipos de frutas y productos naturales que tienen una gran aceptación a nivel internacional. Un buen manejo comercial de un producto en los mercados internacionales generará mayores ingresos en la región y traerá mejoras en toda la cadena productiva, llegando a incrementar desde el número de hectáreas cultivadas hasta los puestos de trabajo en el proceso productivo, lo que representará una mejora en las condiciones en toda la zona.

De acuerdo con el diario Gestión (2018) la producción agropecuaria creció 8.4% durante el primer semestre de 2018, acumulando 13 meses de continuo crecimiento siendo determinante en esta expansión la dinámica mostrada por el subsector agrícola que durante el primer semestre del presente año creció 10% gracias a la recuperación de los cultivos que fueron afectados por el FEN costero.

Por otra parte, de acuerdo con el diario Gestión (2018) entre enero y octubre de 2018, las exportaciones regionales del interior del Perú sumaron US\$ 25,504 millones, representando un crecimiento de 11,4% y un avance a un mayor ritmo que Lima y Callao (+8.3%) (...) Las exportaciones del interior del país explicaron el 65% de las exportaciones totales. La macroregión sur y norte tienen mayor participación en las exportaciones totales (28% y 25%, respectivamente).

Este crecimiento tanto en la producción de la agroindustria, como en las exportaciones, crean una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a exportar Panela Granulada producida en Corosha, Bongará, Amazonas hasta Italia, por ser este país el principal importador de este producto peruano.

1.1.2 Producto a ofrecer

El producto a ofrecer es la Panela Granulada, la cual es un edulcorante natural derivada de la caña de azúcar, conocida también como chancaca o azúcar integral de caña, se dice que es granulada porque en lugar de tener la presentación sólida o en bloque se forma en granos o polvo, el producto se obtiene por clarificación, evaporación y concentración del jugo de la caña de azúcar. La panela es utilizada por las personas para endulzar diferentes preparaciones, de igual forma, es utilizada por las empresas del sector alimenticio por sus grandes propiedades nutritivas.

El proceso productivo comienza con el corte y traslado de la caña de azúcar hasta el trapiche, donde se extrae el jugo de la caña y, posteriormente, se filtra y decanta para luego ser sometido a un proceso térmico que permite la evaporación del agua hasta llegar al punto exacto de reducción, se deja enfriar mientras se va removiendo hasta lograr que se consolide en pequeños granos. A diferencia de otros tipos de azúcares no hay un proceso de refinado ni tiene aditivos químicos en ningún momento del proceso lo que garantiza que es un producto 100% natural.

Dentro de los principales beneficios se encuentran:

- Brinda el aporte energético necesario para el desarrollo del proceso metabólico.
- Edulcorante 100% natural, cuya composición es de un 83% de sacarosa, un 6% de glucosa y un 6% de fructosa, así como un 85-95% de hidratos de carbono, que no aporta calorías vacías.
- Aporte de 0,5% mineral y 0% de grasas.

El contenido nutricional de la panela granulada, por cada 100 gramos son los siguientes:

- Sacarosa 83.3%.
- Glucosa 5.81%.
- Fructosa 5.81%.
- Calcio 79.18 mgr/100g de muestras.
- Magnesio 81.21 mgr/100g de muestras.
- Fósforo 68.46 mgr/100g de muestras.
- Hierro 1.98 mgr/100g de muestras.



Figura 2. Panela granulada



Figura 3. Panela Granulada.

1.1.3 Mercado Objetivo

Italia es un país de enorme riqueza cultural, con un crecimiento poblacional hacia los adultos mayores, se estima que para el 2030 la edad promedio en la población de Italia sea de 50 años, representa el tercer mercado más grande de Europa, es el undécimo importador del mundo y, en la actualidad, es el principal importador de la panela granulada producida en Perú, por eso, es el mercado objetivo al cual estará dirigida las exportaciones de panela producida en Corosha, Bongará, Amazonas.

1.2 Análisis de la Oportunidad

El comercio internacional es la compra-venta de productos y servicios entre países bajo un marco de acuerdos y tratados definidos entre los países que lo conforman.

Según nota de prensa de Agraria.pe (2018):

En el 2017 la Cooperativa Agraria Norandino exportó 1.700 toneladas de panela, lo que representó un incremento de 21.4% respecto a las 1.400 toneladas despachadas el 2016. El precio asciende a US\$ 1.500 la tonelada... el principal destino de la panela fue Italia quien concentró el 80% del total, mientras que el 20% restante se dirigió a Francia y

Canadá. La demanda mundial por panela peruana es mucho mayor a lo que se produce, por lo que es necesario incrementar el volumen de producción... Al respecto, dijo que Perú tendría que multiplicar por 10 su producción de panela para satisfacer la demanda actual que tiene... Existe el riesgo de perder el mercado porque los clientes presionan queriendo más panela peruana que tiene una calidad inigualable, sin embargo, ya están buscando otras alternativas.

El acuerdo comercial firmado entre Perú y la Unión Europea, que entró en vigencia el 01 de marzo de 2013 favoreció las transacciones de importaciones/exportaciones entre los países que la conforman y ha favorecido significativamente las exportaciones desde Perú hacia Italia, lo que aunado al crecimiento en el sector agropecuario crean una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a la exportación de Panela Granulada desde el distrito de Corosha, Bongará, Amazonas hacia Italia.

1.3 Presentación del Modelo de Negocio

El incremento en las Exportaciones de Panela Granulada desde Perú hacia Italia, así como el incremento de la producción de panela en el distrito de Corosha, Bongará, Amazonas, crean una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a la exportación de la panela granulada.

Para lograr la penetración de la marca en el mercado y alcanzar la cantidad necesaria de unidades a vender, se realizará publicidad informativa mediante la creación de la página web de la empresa la cual estará en italiano con opción para traducir al inglés o español y estará orientada al mercado mayorista de productos naturales. En esta página web se encontrará la siguiente información:

- **Información del producto ofrecido:** Presentaciones y certificaciones del producto a exportar.

- **Información de la compañía:** Directorio general de la empresa como los correos individuales del personal de ventas, información sobre números telefónicos de contacto y dirección, adicionalmente se mostrará información sobre principales clientes, principales proveedores, estadísticas de envíos, imágenes y vídeos del proceso productivo y de almacenaje.
- **Chat directo:** Que permitirá al usuario contactar con un representante de la empresa y plantear sus inquietudes así como la posibilidad de ser captado como cliente desde este primer momento.
- **Información del producto:** Que incluye recetario, utilización, videos, entre otros.

Durante los primeros cuatro años se contará con un agente intermediario en Italia quien será la persona encargada de realizar el contacto con el posible cliente garantizando que se cierre la venta y validando las referencias comerciales, de igual manera, esta persona será el enlace con el Gerente de Ventas para el diseño de la estrategias de marketing a fin de garantizar que se cumplen con el presupuesto de ventas.

Dentro de las principales actividades asignadas al agente intermediario estará la de contactar físicamente al cliente que previamente han sido captado a través de la página web o en ferias y cerrar la venta en términos de volúmenes y precios. Las herramientas de trabajo de este agente serán el correo, los chat, videos llamadas, entre otros, lo que le permitirá estar conectado con la empresa y realizar seguimiento al envío de los pedidos, a la vez que brindará atención directa y personal a los clientes italianos.

La empresa tendrá tres departamentos:

- **Ventas/Comercialización:** Este departamento será el responsable de generar las ventas de la empresa y el diseño e implementación del plan de marketing utilizado

para dar a conocer la compañía y la Panela Granulada ofrecida en Italia.

- **Administración:** Este departamento es el responsable del control administrativo de la empresa, garantizando el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos, aquí se llevará el control de los ingresos y egresos, control de pagos a proveedores, los ingresos de pagos correspondientes a las ventas, así como el control de nóminas, pagos al personal, emisión de reportes financieros necesarios para el seguimiento a la evolución de la empresa.
- **Operaciones:** Este departamento tendrá la responsabilidad del control de la Panela Granulada durante todo el proceso, que va desde la recepción del producto terminado por parte del productor local hasta su envío al comprador.

El modelo de negocios está resumido en el modelo Canvas mostrado en la figura 4.

<p>Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en las personas de la necesidad de llevar una vida saludable, realizando comidas en base a alimentos orgánicos que provean altos niveles nutricionales y bajos índices calóricos, sin perder sabores, como la dulzura. <p>Alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Azúcar • Sacarina • Miel • Edulcorantes procesados. 	<p>Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% Natural, sin aditivos químicos. • Producto altamente nutritivo, fuente de energía. • Edulcorante Natural, sustituto del azúcar 	<p>Proposición Valor Única</p> <p>La panela granulada le permite a las personas continuar consumiendo comidas y bebidas dulces, utilizando un producto 100% natural con un bajo índice calórico.</p>	<p>Ventaja Especial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto enviado directamente desde el productor. • Volúmenes de ventas garantizados. • Plazos de entrega garantizados. 	<p>Segmento del Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importadores Italianos interesados en la distribución de la panela granulada. <p>Early Adopters</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas naturistas. • Empresas productoras de jugos y comidas.
	<p>Métricas Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas efectivas. • Captación de nuevos clientes. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas a clientes internacionales mediante pagina web y contactos telefónicos. • Transporte, terrestre y marítimo hasta el país destino 	
<p>Estructura de Costo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra del producto. • Gastos de Transportes. • Presupuesto de Marketing y comercialización. • Alquiler del local. • Sueldos y salarios. • Gastos de mantenimiento. 		<p>Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas vía pagina Web. • Ventas vía telefónicas. 		

Figura 4. Modelo Canvas.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del Mercado

Se escogió Italia como país al cual exportar la panela granulada, básicamente por ser el principal importador de la panela producida en Perú y debido a los hábitos del consumidor italiano el cual considera una prioridad comprar productos de calidad y tienen un creciente interés en los productos naturales, no procesados y saludables, adicionalmente, Italia es el segundo país en Europa con mayor cantidad de ferias lo que permitirá tener una mayor difusión del producto ofrecido.

2.1.1. Factores económicos

En la tabla 2 se presenta la variación porcentual del PBI por sector económico durante el período 2012-2018 a nivel nacional, el sector agropecuario registró una caída los años 2013 y 2014, creció en el 2015 y volvió a declinar los años 2016 y 2017.

Tabla 2.

Perú: PBI por sector económico, 2012-2018 (Variación porcentual).

SECTOR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Junio 2018	Ene-Jun 2018
PBI Total	6,0	5,8	2,4	3,3	4,0	2,5	2,0	4,3
Agropecuaria	5,9	2,7	1,6	3,5	2,7	2,6	3,7	8,4
Pesca	-32,2	24,8	-27,9	15,9	-10,1	4,7	- 7,9	20,4
Minería	2,8	4,9	-0,9	9,5	16,3	3,2	- 4,6	-0,1
Manufactura	1,5	5,0	-3,6	-1,5	-1,4	-0,2	1,5	5,7
Electricidad	5,8	5,4	4,9	5,9	7,3	1,1	3,9	3,3
Construcción	15,8	9,0	1,9	-5,8	-3,1	2,2	2,2	6,1
Comercio	7,2	5,9	4,4	3,9	1,8	1,0	1,6	3,0
Telecomunicaciones	12,2	8,7	8,6	9,3	8,1	8,0	4,8	5,0

Fuente: BCRP – INEI.

En la tabla 3 se muestra la proyección del producto bruto interno nacional de 2019 al 2021, años en los que se observa un incremento sostenido, mientras que en la tabla 4 se muestra el pronóstico del PBI por sector, se observa que el sector agropecuario, específicamente el subsector agrícola prácticamente constante en el mismo período. Esto posiblemente tenga su causa en los datos históricos de los nacimientos y muertes de las pymes exportadoras como se muestra en la tabla 5, se observa que en el período 2011-2016 el nacimiento de este tipo de empresas declinó de 423 a 38, y la muerte de las mismas aumentó de 73 a 393. Además, importante señalar que en el período 2019-2021 se mantiene el PBI de la zona euro.

Tabla 3.

Indicadores macroeconómicos. Mundo y Perú (MMM).

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI SOCIOS COMERCIALES						
Mundo (Variación porcentual real)	3,1	3,5	3,6	3,7	3,7	3,7
EE.UU. (Variación porcentual real)	1,5	2,0	2,3	2,1	2,0	2,0
Zona Euro (Variación porcentual real)	1,8	1,9	1,7	1,6	1,6	1,6
China (Variación porcentual real)	6,7	6,6	6,2	6,0	5,9	5,8
Socios Comerciales (Variación porcentual real)	2,8	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
PRODUCTO BRUTO INTERNO						
Producto Bruto Interno (Miles de millones de Soles)	659	702	748	800	853	908
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	4,0	2,8	4,0	4,0	4,0	4,0
Demanda Interna (Variación porcentual real)	1,0	0,9	3,6	4,2	4,0	3,9
Consumo Privado (Variación porcentual real)	3,4	2,3	2,8	3,7	4,0	4,0
Consumo Público (Variación porcentual real)	-0,5	0,5	5,0	2,0	2,0	2,0
Inversión Privada (Variación porcentual real)	-5,9	-2,3	3,5	5,0	5,0	5,0
Inversión Pública (Variación porcentual real)	0,6	7,5	17,5	4,0	4,0	3,5
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	17,8	16,8	16,9	17,1	17,4	17,7
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	4,8	5,0	5,7	5,8	5,8	5,8

Fuente: Instituto de Economía y Empresa (2017).

Tabla 4.

Perú: Producto bruto interno por sectores (Variación % real anual).

	Peso Año Base 2007	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018 -2021
Agropecuario	6,0	2,3	0,9	4,6	4,0	4,0	4,0	4,1
Agrícola	3,8	1,4	-0,5	4,9	4,0	3,9	3,9	4,2
Pecuario	2,2	3,7	3,0	4,2	4,2	4,2	4,1	4,2
Pesca	0,7	-10,1	34,7	5,4	3,5	3,4	3,5	4,0
Minería e hidrocarburos	14,4	16,3	4,9	4,7	1,2	1,5	2,4	2,4
Minería metálica	12,1	21,1	5,5	4,1	1,4	2,1	2,9	2,6
Hidrocarburos	2,2	-5,1	2,4	7,2	0,0	0,0	0,0	1,8
Manufactura	16,5	-1,4	1,4	3,4	3,6	3,6	3,6	3,6
Primaria	4,1	-0,6	9,7	3,6	3,3	3,2	3,2	3,3
No primaria	12,4	-1,7	-0,6	3,3	3,7	3,7	3,7	3,6
Electricidad y agua	1,7	7,3	3,2	5,0	5,5	5,5	5,5	5,4
Construcción	5,1	-3,1	-0,1	8,8	5,4	5,4	5,0	6,2
Comercio	10,2	1,8	1,6	2,5	3,8	4,0	4,0	3,6
Servicios	37,1	4,3	3,1	3,7	4,7	4,9	4,9	4,6
PBI	100,0	4,0	2,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
PBI primario	25,2	9,9	5,0	4,6	2,2	2,3	2,9	3,0
PBI no primario¹	66,5	2,4	2,1	4,0	4,5	4,7	4,6	4,4

Fuente: BCRP, citado por Instituto de Economía y Empresa.

Tabla 5.

Perú: Nacimiento y muerte de pymes exportadoras.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Stock Total	1,976	2,211	2,169	1,999	1,795	1,510
Nacimiento de empresas	423	399	334	220	114	38
Muerte de empresas	73	164	376	390	348	393
Variación neta	350	235	-42	-170	-234	-255
Tasa de nacimiento (%)	21.4%	18.0%	15.4%	11.0%	6.5%	2.5%
Tasa de muertes (%)	3.7%	7.4%	17.3%	19.5%	19.7%	19.4%
Tasa neta (%)	17.%	10.6%	-19%	-8.5%	-13.3%	-16.9%

Fuente: Aduanas – Adex Data trade (ADT), citado por Instituto de Economía y Empresa.

En la figura 5 se muestra la variación de las exportaciones por sector en el período 2012-2018, el sector no tradicional (en el que se encuentra la producción de panela) ha

disminuido en el año 2018. En la tabla 6 se muestran los mismos datos expresado de MMMUS\$, notándose que ha disminuido de 11.2 en el 2012 a 8.3 MMMUS\$ en 2018.

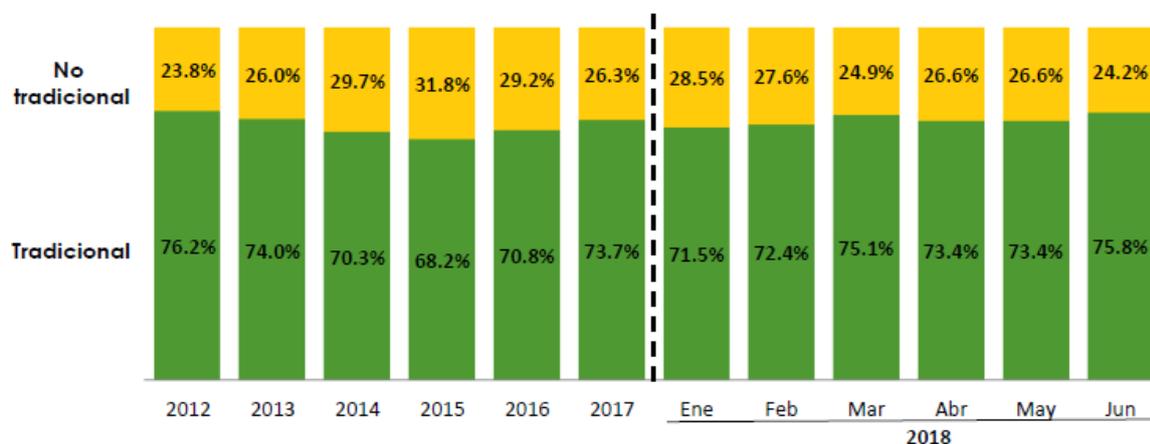


Figura 5. Perú: Exportaciones según sector, 2012-2018 (Distribución porcentual).

Fuente: BCRP.

Tabla 6.

Perú: Exportaciones según sector, 2012-2018 (Miles de millones de US\$).

Sector	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Var. % Jun 2018
Tradicional	35,9	31,6	27,7	23,3	26,0	27,7	18,0
No Tradicional	11,2	11,1	11,7	10,9	10,7	8,3	16,0
Total	47,4	42,9	39,5	34,2	36,7	22,1	17,5

Fuente: BCRP.

En la figura 5 se muestra el histórico de exportaciones entre 2015 y 2018, en la cual se aprecia un crecimiento sostenido los primeros tres años y luego una caída en el 2018, esto debido a efectos climatológicos.

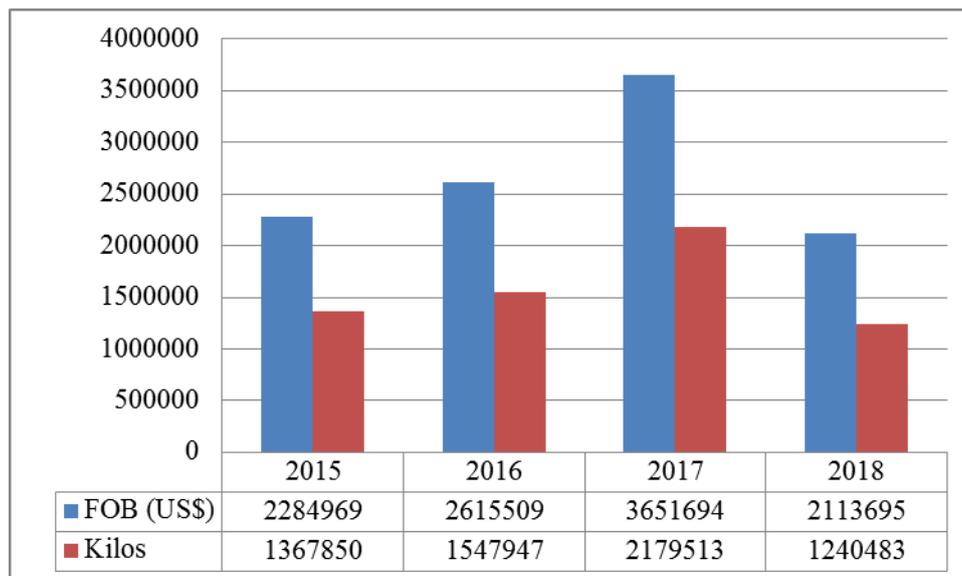


Figura 6. Perú: Exportación de panela 2015-2018.

Fuente: Agrodataperu (2018).

Con respecto a la economía del país a exportar, en las figuras 7 y 8 se muestra el PBI de Italia (MEuros) y la Evolución del PBI a tasa de crecimiento a precios constantes desde 1976 hasta 2017, respectivamente. En ésta última figura se observa un incremento en los últimos tres años, lo cual favorece la exportación de productos hacia este mercado.

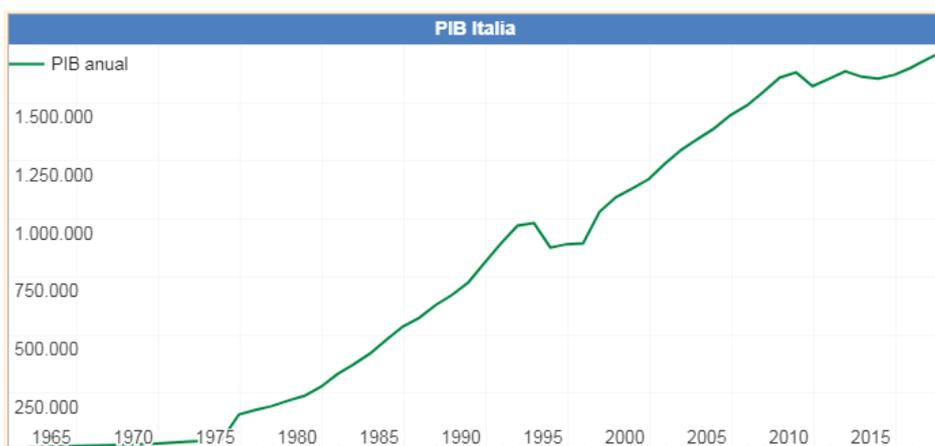


Figura 7. PBI Italia

Fuente: DatosMacro.

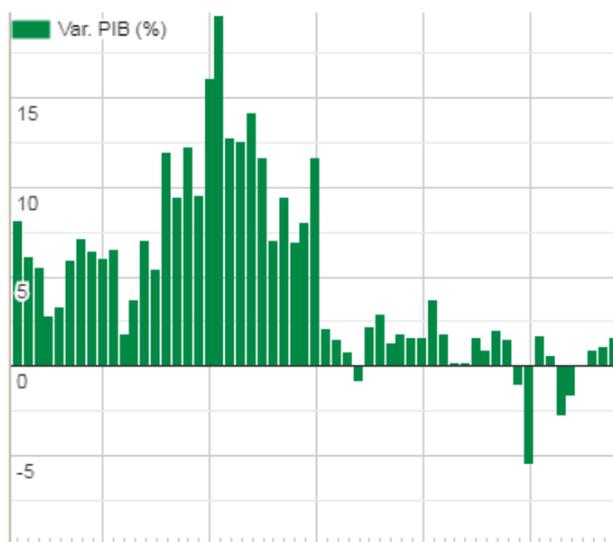


Figura 8. Evolución: PBI tasa de crecimiento a precios constantes Italia.

Fuente: DatosMacro.

2.1.2. Factores socioeconómicos

El promover la actividad agrícola implícitamente se estaría trabajando en la reducción de la pobreza, más aun si aproximadamente la tercera parte de la población vive en las zonas rurales y 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. El agro peruano ha sido objeto de políticas equivocadas y de conflictos sociales que llevaron a su descapitalización y empobrecimiento, obligando al Estado a subsidiar al consumidor urbano (Ancajima et al., 2012).

Según SERVINDI (2018):

En el Perú la pobreza ha disminuido en 855 distritos, pero lamentablemente se ha mantenido en 761 y aumentó en 232 de ellos. Si hasta hace algunos años atrás el cinturón de pobreza le constituían los departamentos del sur del país como Huancavelica, Apurímac o Ayacucho, ahora este nuevo cinturón se ha desplazado hacia la sierra y selva norte del país; es decir, la pobreza se ha mantenido o aumentado en departamentos como La Libertad, Cajamarca y Amazonas.

Lo anterior seguramente tenga su causa que el departamento de Amazonas no reciba la ayuda suficiente del gobierno central, por lo que el desarrollo de cadenas productivas como la panela contribuirá a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

2.1.3. Factores políticos y legales

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2017):

El sector agricultura y riego, con la asistencia técnica de CEPLAN, elaboró el Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado PESEM 2015-2021, teniendo como insumo principal el Plan AGRO PROSPERO, la Política Nacional Agraria y el Plan Bicentenario.

El análisis prospectivo trabajado en 2014 permitió determinar el Modelo Conceptual del Sector Agricultura y Riego, la identificación de tendencias, clasificación de las variables explicativas del Sector, de las cuales se seleccionaron y analizaron ocho variables estratégicas. Finalmente, se construyeron los escenarios óptimo, tendencial y exploratorios identificando los riesgos y oportunidades que afectan al Sector, constituyéndose insumos importantes para plantear la visión y fijar intervenciones acorde a la problemática actual y futura.

...Se estableció la visión: AL 2021, Perú tiene un agro próspero, competitivo e insertado al mercado nacional e internacional, a través de la productividad y calidad de sus productos agroalimentarios.

...Los objetivos estratégicos establecidos fueron dos: 1) Gestionar los recursos naturales y la diversidad biológica de competencia del Sector Agrario en forma sostenible. 2) Incrementar la productividad agraria y la inserción competitiva a los mercados nacionales e internacionales.

Por otra parte, el Gobierno viene impulsando dentro de su estrategia comercial a largo plazo, el desarrollo del mercado internacional, mediante la firma de tratados de libre comercio (TLC), para acordar entre otros aspectos, la concesión de preferencias arancelarias mutuas y

la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad (Ancajima et al., 2012).

2.1.4. Factores tecnológicos

Como se mencionó anteriormente, la producción de panela es tradicionalmente artesanal, son muy escasos los recursos materiales y tecnológicos que se disponen en las distintas provincias para lograr poner en el mercado este producto. Par alcanzar esta meta y colocar un producto de calidad con las especificaciones que exigen el mercado demanda alianzas con los centros tecnológicos como universidades e institutos que existen en la región.

Según Ancajima et al. (2012):

La tecnología de procesamiento no tiene efectos negativos, ni en el medioambiente ni en el producto en sí, debido a que no se utilizan componentes químicos. Esta tecnología de procesamiento (e.g., trapiches, hornos, etc.) ha sido transferida de Colombia, la cual es accesible en términos de costos y es fácil de aplicar y adaptar al medio peruano. El desarrollo de la era del conocimiento ha sido marcado por la evolución de las tecnologías de información como eje fundamental. Es así que las estrategias de producción, transformación, y marketing en el sector agrario deben de considerar el uso de dichas tecnologías, para alcanzar los niveles de competitividad exigidos por el entorno mundial. Se observa por ejemplo: disponibilidad de nuevas tecnologías para difusión de la información, como telefonía rural y uso de Internet, preponderancia del comercio electrónico, capacitación virtual, entre otros.

2.1.5. Factores ambientales

Como bien es conocido, hoy en día se sufren grandes consecuencias del calentamiento global, lo que a su vez es consecuencia del Efecto Invernadero gracia a las cantidades exorbitantes de dióxido de carbono que se emiten a la atmósfera. Desde la óptica de la actividad agrícola, se visualizan algunos impactos positivos, como el incremento de la

productividad agrícola y pecuaria por la aceleración de los ratios de maduración de las plantas provocado por mayor temperatura, aumento en el cultivo de frutas, entre otros. Sin embargo, a pesar de tales efectos positivos, se generan unos negativos como la proliferación de plagas y pestes, mayor erosión de los suelos, reducción de algunos cultivos como soya, papa y maíz.

En el Perú se han visto las secuelas del cambio climático generado por el efecto invernadero, como lo son el exceso de lluvias o su escasez, repercutiendo directamente en la productividad, en este caso de la caña de azúcar. Por este motivo se ha reducido la producción y, por ende, la exportación de panela, debilitando el mercado peruano y dándole paso a otros.

2.2. Análisis de la industria

“Perú está camino a convertirse en uno de los diez exportadores frutícolas más importantes del mundo”, así lo indica el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) citado por el diario Gestión (2018) según este mismo artículo, durante los primeros 9 meses del año 2018, las exportaciones agrarias en Perú crecieron un 11,5% con respecto al mismo periodo del año anterior.

De acuerdo con el Diario El Comercio (2018) “Estamos ante un resultado muy alentador, pues se observa una mayor participación de productores y Pymes que exportan de forma directa”, de igual manera se indica que, “el número de empresas agro que exportaron más de US\$1.000 al año, pasó de 794 a 2.398 entre el 2000 y 2017, lo que significó un salto cuantitativo de 202%.”

Por otra parte durante el año 2018, la región de Amazonas recibió el apoyo del estado mediante la implementación del Plan Regional Exportador (PREX), según lo señalado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) cuando señala que el PERX Amazonas identificó cuatro brechas de competitividad exportadora, los mismos que deben ser superados: servicios de soporte para fortalecer la cadena productivo exportadora; gestión productiva,

empresarial y de exportaciones; fortalecimiento de la cadena logística con fines de exportación; y articulación entre actores.

De acuerdo con lo expuesto en este plan, dentro de las cadenas productivas con gran potencial de exportación se encuentra la panela, por lo que se prevé un incremento en los niveles de producción de este producto y, por ende, los niveles de exportación para los próximos años.

2.2.1. Proveedores

No son necesarios insumos adicionales a la caña de azúcar para producir la panela, el agua utilizada para regar sus plantaciones proviene de las lluvias de la zona, como consecuencia de ello los productores no presentan mayores problemas para abastecerse de tal recurso tan necesario para la producción.

El poder de negociación de los proveedores de caña de azúcar es bastante bajo, ya que por lo general la materia prima es producida por los mismos procesadores de panela. En cuanto a los proveedores del servicio de transporte, logísticos e insumos y servicios, también presentan un poder de negociación bajo, sin embargo se debe estar pendiente y exigir que cumplan una serie de requisitos reglamentarios como contar con parihuelas, carpa, inocuidad y de preferencia no transportar animales ni combustible, además de contar con el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) y permisos entre otros.

2.2.2. Clientes

La panela es demandada por segmentos de población exigentes de una alta calidad que incluye el sabor, imagen y, sobre todo, el cumplimiento de normas y requisitos de los supermercados donde se comercializan. Por lo tanto, están dispuestos a pagar precios superiores a los del mercado. Por lo tanto, su poder de negociación es alto ya que es necesario que este producto pase por altos estándares de calidad antes de ser exportado.

La panela granulada de Amazonas es de alta calidad logrando satisfacer a sus consumidores. Es por ello que, a pesar de que el poder de negociación lo tienen los compradores, el producto tiene una aceptación importante en los mercados internacionales.

2.2.3. Productos sustitutos

El principal sustituto de la panela granulada es el azúcar, producto tradicional de consumo de las familias por su facilidad de acceso y disponibilidad. Pero a pesar de que el azúcar es el más popular no es el único, en los últimos años han entrado en el mercado como los edulcorantes sintéticos e indirectos como las bebidas gaseosas y los refrescos artificiales de bajo valor nutritivo.

Otros sustitutos son los azúcares de remolacha, azúcares semiindustriales, azúcares morenos, la miel y la stevia.

2.2.4. Competidores

Entre los competidores del mercado actual están, por orden de participación en el mismo, la Cooperativa Agraria Norandino LTDA, la Cooperativa Agraria Ecológica y Solidaria Piura, CAES Piura y Agroindustrias OSHO SAC. Su participación en el mercado se puede observar en la figura



Figura 9. Perú: Exportación de panela 2016-2018. (FOB MUS\$)

Fuente: Agrodataperu

2.3. Estimación de la demanda

En Perú en la actualidad la exportación de Panela Granulada o Chancaca está concentrada en 5 grandes empresas exportadoras, según lo indicado por Agrodataperu (2018) en su reporte de Exportación Azúcar de Caña – Chancaca 2018, (figura 10) las cuales tienen el 98,66%, de las exportaciones del producto, (tabla 7), la empresa tiene previsto captar el 1,34% de las exportaciones nacionales, lo que incluye captar los pequeños productores que actualmente forme el renglón Varios.

Tabla 7
Principales Exportadores Peruanos de Panelas 2018

Empresa	FOB	% participación
Caes Piura	337.542	8,33
Cooperativa Agraria Ecológica y Solidaria Piura	623.637	15,39
Cooperativa Agraria Norandino LTDA	2.908.163	71,77
Agroindustrias Osho	94.662	2,34
Central de Productores Ecológicos Solidarios por el agro	33.800	0,83
Varios	54.265	1,34

Totales

4.052.069

100

Fuente: Agrodataperu.

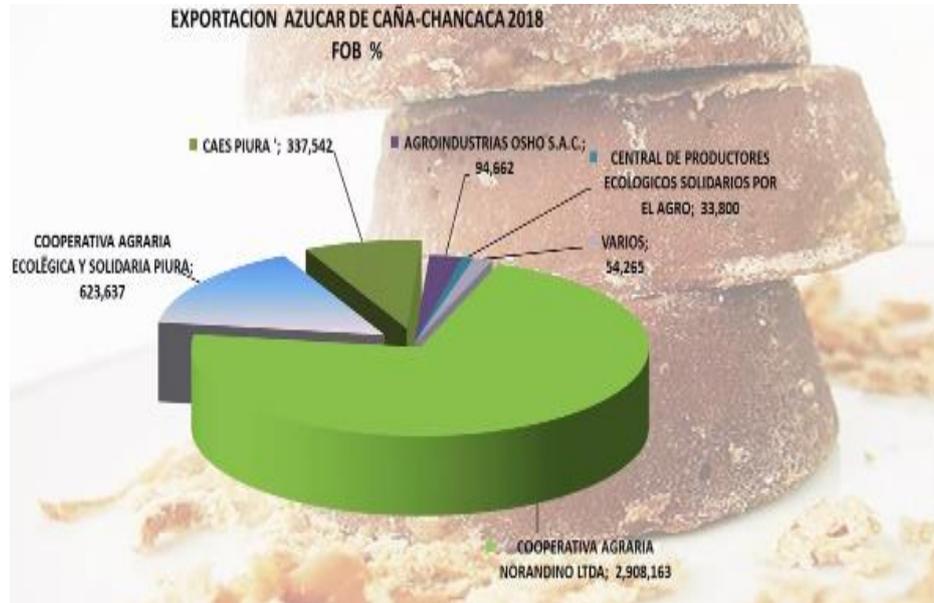


Figura 10. Exportación Azúcar de Caña -Chancaca 2018 FOB %.

Fuente: AGRODATAPERU

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Análisis FODA

Fortalezas

- Contar con un asesor con amplios conocimientos del mercado.
- Zona favorecida por el Plan Regional Exportador para el periodo 2019-2025, establecido por el Ministerio de Comercio exterior y Turismo.
- Tratado de libre comercio con la Unión Europea.
- Productores con amplios conocimiento en la fabricación del producto.
- Personal con conocimientos en los procesos de exportación.
- Nivel de aceptación del producto en Italia.

Oportunidades

- Incremento de la demanda mundial por productos orgánicos y saludables.
- Disponibilidad de hectáreas, lo que permitirá a los productores cosechar mayor cantidad de kilos de la caña de azúcar que es la materia prima de la panela.
- Italia es el segundo país con mayor cantidad de ferias internacionales de comercio lo que será propicio para dar a conocer el producto ofrecido.
- Acceso a nuevas tecnologías.

Debilidades

- Existencia de un considerable número de productores artesanales.

- Depender de solo del mercado italiano.
- Capacitación y asistencia técnica limitada.
- Cultivos de caña sin certificaciones.

Amenazas

- Empresas con mayor antigüedad y experiencia que tienen captado a los productores locales.
- Los insectos y plagas que puedan afectar la cosecha.
- Renuencia al cambio que aún existen entre los posibles clientes.
- Controles sanitarios de los mercados internacionales.
- Otros centros de acopios en la zona.

3.2. Misión

Ser reconocidos como un proveedor responsable en el suministro de Panela Granulada en Italia y como un cliente estable por parte del pequeño y mediano productor local.

3.3. Visión

Ser una empresa especialista en exportación de Panela Granulada peruana.

3.4. Objetivos Estratégicos

- Cubrir el 1,34% de la demanda de Panela Granulada exportada a Italia.
- Incentivar el consumo de Panela Granulada en Italia, lo que incrementará las ventas de la empresa.

- Identificar los hábitos de consumo en el mercado Italiano a fin de garantizar que se utilicen las técnicas correctas para la captación del mismo.

3.5. Estrategias Genéricas

3.5.1. Estrategias de Ventas

Dentro de las estrategias de venta se plantea asistir a las 49 ferias internacionales especializadas en exportaciones / importaciones, que se realizan en Italia a fin de dar a conocer el producto, el cual será presentado en un empaque biodegradable, con cuatro presentaciones distintas, ½ kilo, 1 kilo, 5 kilos y 50 kilos, esto permitirá llegar a distintos mercados, incluyendo el mercado mayorista y el industrial.

3.5.2. Estrategias de desarrollo del producto

Dentro de las estrategias se prevé promocionar el producto con la mejor alternativa de consumo para aquellas personas que quieren cuidar su salud sin dejar de tener acceso al sabor dulce, esto disminuirá el poder de los productos sustitutos, favoreciendo la producción local de la panela y convirtiéndolo en un indicador económico favorable para el sector agrícola.

3.5.3. Estrategias de diferenciación

La empresa optará por una estrategia de diferenciación, basada ofrecer un producto orgánico, que puede ser consumido por personas de cualquier edad, adicionalmente se le ofrecerá al importador variedad de presentaciones del mismo producto, pudiendo adquirirlo dependiendo de su cadena de comercialización o su uso final en las cuatro presentaciones que a continuación se muestran.

- Bultos de 24 kilos compuestos por 24 bolsas de 1 kilo.
- Bultos de 24 kilos compuestos por 48 bolsas de ½ kilo.

- Bultos de 20 kilos compuestos por 4 bolsas de 5 kilos.
- Sacos de 50 kilos, destinado a clientes que le darán uso industrial.

Estas diferentes presentaciones permiten abarcar mayor cantidad de clientes ya que no requerirá el re-empaque en el país de destino.

3.6. Fuentes de Ventajas Competitivas

La panela granulada como endulzante tiene ventaja con respecto a sus sustitutos ya que tiene un sabor similar a la azúcar blanca, mientras que los endulzantes químicos no tienen las características de textura, cristalización y acidez que son necesarios para distintas preparaciones, factor que ha favorecido el consumo de la panela granulada en los países en desarrollo donde las personas son más conscientes de los beneficios que representan tener una alimentación balanceada y que representa una ventaja competitiva con respecto a sus sustitutos.

3.7. Alianzas Estratégicas

La empresa tiene previsto realizar una alianza estratégica con la Asociación de Productores Agropecuarios de Corosha, Bongará, en Amazonas, a fin de concentrar esfuerzos y garantizar que el mayor volumen de la producción local es exportado favoreciendo el desarrollo del micro, pequeño y mediano productor de la zona y que la empresa cuente con el volumen necesario para operar.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Decisiones, Estratégicas de Marketing

Las estrategias de marketing estarán dirigidas a incrementar el consumo del producto por parte de la población en el país de destino y generar un cambio de actitud en el consumidor final, a fin de lograr captar la participación del 1,34% de las exportaciones del producto en el país.

Dentro de las herramientas a utilizar para llegar al consumidor final se encuentran:

Radio. Debido a que el producto va dirigido a las amas de casa y el consumidor final en gran parte es quien prepara los alimentos en hogar, se tiene previsto utilizar este medio, pues de acuerdo al portal Santander (2018) existen 2.500 radios comerciales en Italia. Algunas tienen una cobertura nacional, y la mayoría transmiten sobre todo música. La emisora pública Rai tiene diferentes redes. La publicidad emitida por radio es muy eficaz pero llega únicamente a amas de casa, a personas que utilizan el coche para desplazarse al trabajo y a jóvenes (sobre todo por la mañana y por la noche).

Internet. Se tiene previsto realizar publicaciones directo en la red mediante la contratación de los servicios de una agencia de publicidad italiana, ya que de acuerdo al portal Santander (2018).” La publicidad en Internet hoy es el segundo canal de publicidad en Italia, con 30% del mercado en 2016”

Redes sociales. Se crearán perfiles en las diferentes redes sociales para la empresa, dando a conocer la empresa y el producto ofrecido así como las distintas presentaciones del mismo. Se espera captar un millón de seguidores durante el primer año esto impulsará el consumo de la panela y por ende incrementará su consumo favoreciendo los resultados de la empresa.

Emailing. De acuerdo con el portal Santander (2018) “el correo se usa sobre todo en campañas promocionales de supermercados y tiendas de ofertas tecnológica” por lo que se enviarán 50.000 correos electrónicos a los posibles clientes italianos. En estos correos inicialmente se les enviará la información del producto, sus presentaciones y de la empresa así como los datos de contactos.

Página Web. Debido a su flexibilidad y bajo costo, se creará una página de la empresa donde contendrá la información del producto ofertado, lo que incluye presentación, cualidades, dimensiones, certificaciones, información de la empresa tales como contacto, fotografías, imágenes y videos de los procesos productivos., de igual manera esta página contará con información para el consumidor: información nutricional, formas de consumo y contenidos de interés relacionados a la alimentación saludable.

Ferias. Se buscará participar en las ferias y exposiciones internacionales como parte de la representación oficial del Perú acogándose al Decreto Ley 21700 – Ley de Ferias y Exposiciones Internacionales esto brindará mayor proyección a la empresa.

4.2 Políticas de Precio

A fin de minimizar la brecha con los grandes exportadores el precio será fijado en base al promedio del mercado exportador, dato suministrado por Agrodataperu, el cual según la tabla 8 al cierre de diciembre 2018 estaba fijado en 1,74 US\$ el kilo.

Tabla 8
Precio de Venta Panela Granulada

Mes	2018			2017		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	247.617	140.244	1,77	296.542	177.420	1,67
FEBRERO	376.381	221.475	1,70	283.471	165.568	1,71
MARZO	349.888	204.139	1,71	281.298	168.188	1,67
ABRIL	186.492	108.992	1,71	108	16	6,75
MAYO	64.622	36.838	1,75	504.287	303.545	1,66
JUNIO	144.636	88.066	1,64	290.793	173.207	1,68
JULIO	196.921	116.301	1,69	106.279	64.983	1,64
AGOSTO	202.745	119.734	1,69	148.829	93.110	1,60
SEPTIEMBRE	384.773	228.804	1,68	429.520	263.954	1,63
OCTUBRE	439.464	260.834	1,68	288.375	176.740	1,63
NOVIEMBRE	509.864	297.840	1,71	408.073	239.921	1,70
DICIEMBRE	948.666	507.320	1,87	614.119	352.861	1,40
TOTALES AÑO	4.052.069	2.330.587	1,74	3.651.694	2.179.513	1,68
PROMEDIO MES	176.141	103.374		304.308	181.626	
% CREC.						
PROMEDIO	-42%	-43%	2%	40%	41%	-1%

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Para la puesta en marcha se tiene previsto una serie de actividades con una duración de 12 semanas, en la tabla 9 se muestra la programación semanal establecida para la realización de cada actividad, del cumplimiento de los tiempos dependerá el inicio de las actividades.

Tabla 9
Cronograma de Actividades

Actividad	Semanas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Registro de la empresa	■	■											
Tramites de Permisos			■	■	■								
Definición del proceso operativo de la empresa	■	■	■										
Definición del proceso de exportación				■	■	■							
Firma de contrato con los productores locales							■	■					
Firma del Contrato con el Broker Internacional									■	■			
Alquiler de local											■	■	
Contrato Empresa Publicidad Italiana													■
Diseño Plan de Marketing													
Adecuaciones													
Compra de equipos y herramientas													
Instalación de equipos y herramientas													
Contratación Personal													
Inicio de Operaciones													

Semanas 1 y 2: En estas semanas se tiene previsto la creación y registro de la empresa, trámites que se espera culminar en la semana 2.

En la semana 1 paralelamente al registro de la empresa los socios se reúnen para definir el paso a paso de los procesos tanto operativo de la empresa como del proceso de exportación, esta actividad tendrá una duración de 3 semanas a fin de fijar correctamente los procedimientos y actividades necesarias. Para el caso del proceso operativo de la empresa

quedaron definidas las actividades tal y como se muestra en la figura 4 cada una de estas etapas contemplan las acciones que a continuación se detallan:

- **Recepción del producto:** Esta área será la encargada de recibir el producto terminado directamente del pequeño productor agrario, se deberá comprobar y llevar un registro detallado de los kilos recibidos, la presentación, la cantidad y la fecha de recepción, el producto recibido deberá ser etiquetado con la fecha de recepción, lote y número de unidades recibidas.
- **Almacenaje:** El personal del almacén se encargará de ubicar el producto en el espacio destinado para tal efecto, tomando en consideración la fecha de elaboración y la fecha de recepción a fin de garantizar el control de rotación de inventario de acuerdo al método FiFo.
- **Facturación:** En base a los pedidos recibidos de los clientes, esta área se encargará de la emisión de la factura del producto a exportar.
- **Carga del pedido:** De acuerdo a la facturación emitida, el personal del almacén se encargará de preparar los pedidos por cliente y preparar la carga para exportar. El personal de esta área se encargará que la carga corresponde en cantidad, peso y presentación con respecto a la facturación emitida, a fin de evitar errores de carga y poder cumplir al cliente y crear la referencia del buen servicio, la carga será validada por 2 personas antes de proceder a cargar el container.
- **Despacho:** Una vez que ha sido cargado el container se procederá al envío al muelle de carga a fin de proceder al proceso de exportación.

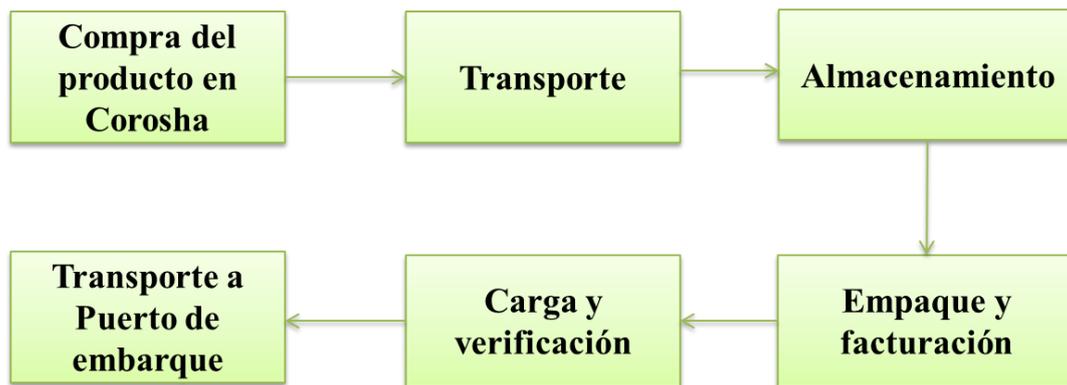


Figura 11. Proceso productivo de la exportación de panela.

La exportación es un proceso que permite la salida de productos, materiales e insumos cuyo uso o consumo final se realizará fuera del país cuyo requisito principal es el RUC. Para el caso del proceso de exportación de la empresa, se determinó que todas las operaciones serán FOB, por lo que la responsabilidad de la empresa terminará con la colocación del producto al borde del buque, adicionalmente las operaciones tendrán las siguientes premisas:

- La Venta es en Origen.
- El proceso será de FOB.
- Debido a que su valor comercial superará los 5,000 US\$ se requerirá la intervención de un agente de aduanas.
- La exportación se realizará vía marítima y la empresa que lo prestará será la naviera Neptunia.
- El servicio que prestará la naviera incluye el traslado desde las instalaciones de la empresa hasta el borde del buque. (Termino FOB).
- La obligación de la empresa termina cuando la mercancía está a bordo del buque en el puerto de embarque convenido, desde este punto, todos los demás gastos y procesos e incluso las pérdidas de la mercancía corren por cuenta del comprador.

- Se utilizará la Carta de crédito, como medio de pago, este es un documento emitido por el banco del comprador por el que se compromete a pagar al exportador si cumple correctamente con los requisitos documentales. La forma de pago es a la vista, o sea inmediata contra presentación de los documentos en orden.

Por otra parte se identificaron los documentos aduanales necesarios para el proceso de exportación:

- Declaración Aduanera de Mercancías.
- DAM Provisional. Es un formato emitido por el Agente de Aduana.
- Declaración Aduanera de Mercancías- DAM Definitiva. Es un formato emitido por el Agente Aduanal y exigido por la Aduana para regularizar todo despacho de exportación realizado por medio de una Declaración Aduanera de Mercancías Provisional, permitiendo la salida legal de las mercancías al exterior.
- Factura Comercial. Es la factura que el exportador extiende al importador como constancia de venta. En el caso de Perú, se establece que no será necesario consignar el número de RUC del comprador, por ser una persona del extranjero. No se consignará el monto del Impuesto General a las Ventas (IGV), por ser la exportación una operación inafecta a este impuesto. El valor total de la mercancía debe estar de acuerdo a la Carta de Crédito. Debe indicarse el término de cotización solicitado (FOB, CIF, C&F, etc.). El valor del flete y prima de seguro, deben coincidir con lo indicado en el conocimiento de Embarque y Póliza de Seguro, respectivamente. Las facturas deben ser emitidas en idioma castellano.
- Conocimiento De Embarque. El Bill of Landing (B/L), es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza como contrato de transporte de las mercancías en un buque en línea regular.

- Lista de Empaque o Embalaje. "Packing List" es el documento de embarque que detalla todas las mercancías embarcadas o todos los componentes de una misma mercancía, especificado en cuántas partes ella está fraccionada.

Semana 3 a la 6: Firma de contrato con los proveedores locales. A fin de garantizar el volumen de productos necesarios para exportar, se realizaran negociaciones con los micros, pequeños y medianos productores de la zona y se firmaran contratos con cada uno de ellos, se estima que estas negociaciones tengan una duración de 3 semanas.

De acuerdo a las investigaciones realizadas se pudo determinar que en el mercado italiano los compradores mayoristas normalmente recurren a los bróker para abastecerse de productos orgánicos importados; estos corredores normalmente cuentan con una moderna infraestructura para la distribución de productos y son especialistas en mercadeo y desarrollo de planes de promoción.

En estas tres semanas se contactará con diversos Bróker Italianos y se firmará contrato con aquel cuyas condiciones sean favorables para ambas partes, esto garantizará que se tiene el importador del producto.

Previo acuerdo con este corredor se definió que el proceso de distribución del producto en Italia será de acuerdo a lo establecido en la figura 12.

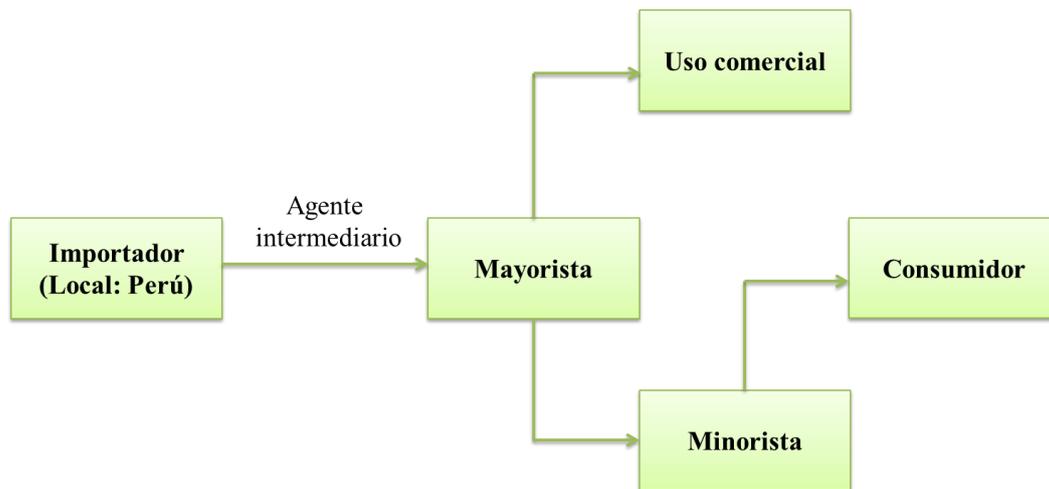


Figura 12. Proceso de distribución en Italia.

Semana 7 y 8: Alquiler del local y contrato empresa publicidad Italiana, en estas dos semanas y posterior a la firma de contratos tanto con los proveedores como con el Bróker se tiene previsto alquilar el local donde se almacenará la producción local y funcionarán las oficinas de la empresa, adicionalmente, se tiene previsto que por medio del Bróker italiano, en estas dos semanas se contacte y contrate una empresa que brinde servicios publicitarios en Italia.

Semanas 8 y 9 Diseño plan de marketing, posterior a la firma del contrato con la agencia de publicidad italiana, se tiene previsto la utilización de estas dos semanas para el diseño del plan de marketing y la definición de todas las actividades a realizar.

Semanas 8 a 10: Adecuaciones. Se tiene estimado que tres semanas será el tiempo necesario para realizar las remodelaciones necesarias para adecuar el local a los requerimientos de la empresa, en la figura 13 se muestra la distribución de la planta física.

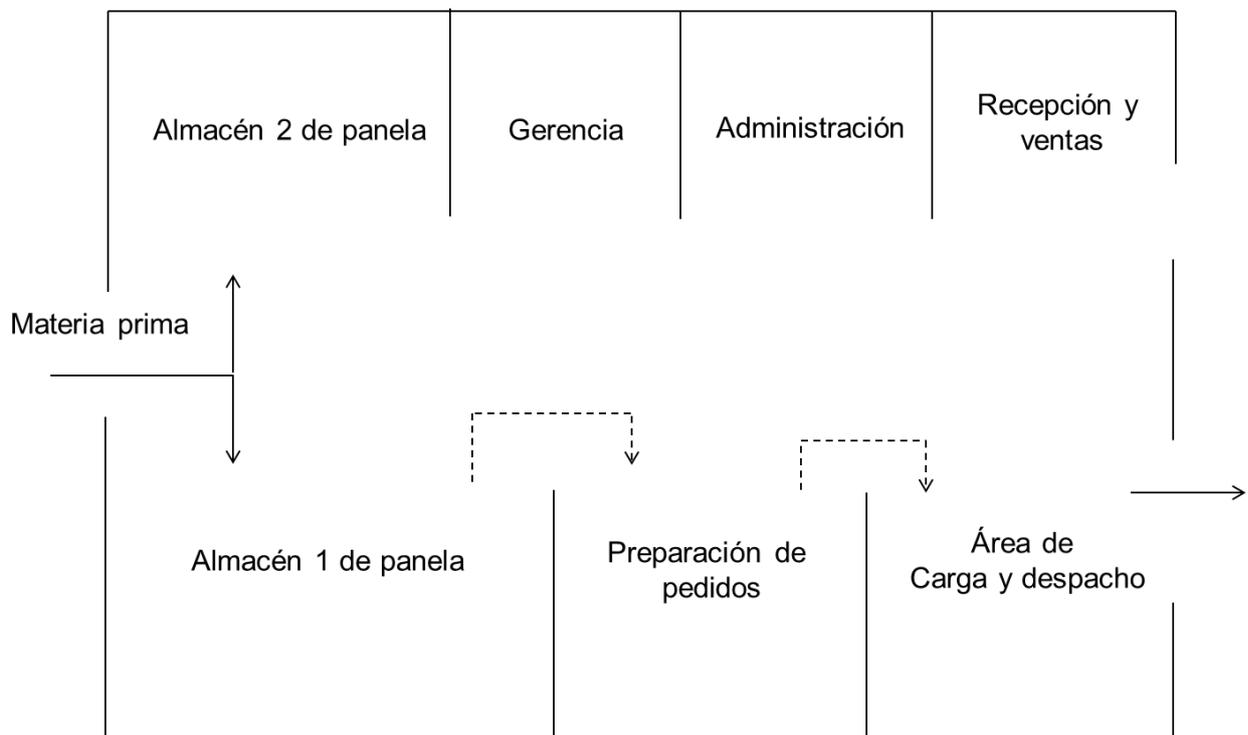


Figura 13. Distribución de la planta.

Semanas 9 a 10: Compra de equipos y herramientas. En estas dos semanas se tiene previsto realizar todas las compras de equipos, herramientas y mobiliarios necesarios para el inicio de operaciones de la empresa.

Semanas 10 y 11: Instalación de equipos y herramientas. Se tiene previsto utilizar estas dos semanas para instalar todos los equipos, herramientas y mobiliarios necesarios, incluye las instalaciones de romanas para realizar el pesaje del producto recibido de los clientes, rack del almacén, así como la instalación de los mobiliarios y equipos de oficinas.

Semana 11: Contratación de personal. Durante la semana 11 se realizará la selección y contratación del personal necesario para el inicio de operaciones.

Semana 12: Inicio de operaciones. Se tiene previsto que al final de la semana 12 se

5.2. Estrategias de Crecimiento

Se prevé una captación para el primer año del 1.34% de las exportaciones de Panela Granulada del país y dirigir las mismas hacia Italia, con un crecimiento sostenido del 10% para los siguientes años hasta llegar a 1,96% de las exportaciones durante el cuarto año.

Este crecimiento estará apoyado en un plan de marketing, y el incremento de la producción en la zona, favorecido por este emprendimiento, lo que permitirá mejorar la calidad de vida en la población así como incrementar los kilos exportados por la compañía.

5.3. Alcance de las Operaciones

Las operaciones de exportación de la empresa durante los primeros cuatro años estarán dirigidas hacia Italia, hasta lograr estabilizar la operación y consolidarse como un exportador confiable del producto, no se tiene previsto ampliar el mercado hacia otros países durante los primeros años de operación, todos los esfuerzos estarán enfocados en exportar panela granulada hacia Italia.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS

HUMANOS

6.1. Diseño de la Estructura

Se tiene previsto iniciar operaciones con 9 personas, sin embargo, la estructura se irá adaptando de acuerdo a la evolución del volumen de las ventas y el crecimiento de la empresa, en la figura 14 se muestra la estructura organizativa que se utilizará durante los primeros años.

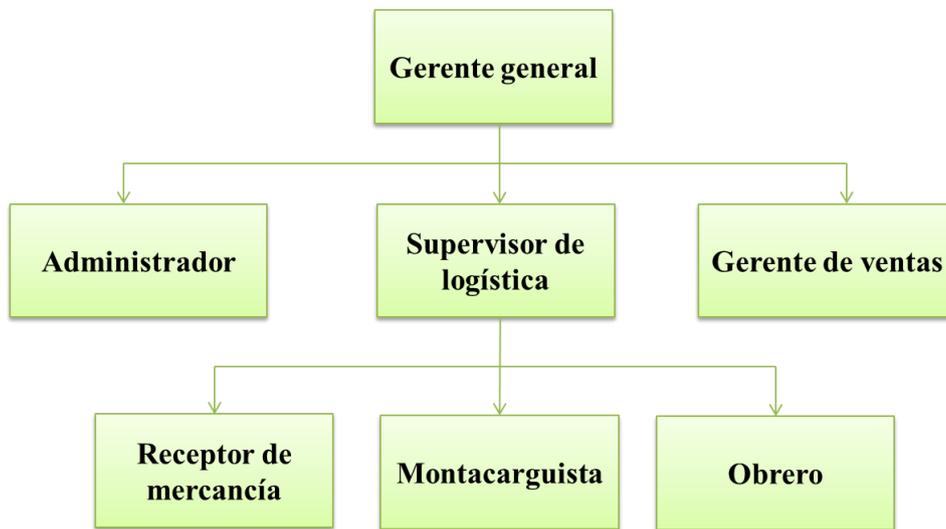


Figura 14. Organigrama

Dentro de las funciones principales de cada cargo se encuentran:

Gerente General: El cargo será desempeñado por el socio principal y será el representante legal de la empresa, tendrá la responsabilidad de gerenciar todas las actividades de la empresa. .

Supervisor de logística: Será el responsable del proceso productivo de la empresa, que va desde la recepción del producto enviado por el productor local hasta el despacho del producto y su recepción al borde del buque. Esta persona será la encargada de garantizar que

el producto fue despachado al cliente de acuerdo a las especificaciones del pedido, garantizando cantidad, calidad y presentación.

Administrador: Esta persona será la responsable del control administrativa de las operaciones de la empresa y que todos cumplen con las normas y procedimientos establecidos, de igual manera, tendrá la responsabilidad de hacerle seguimiento a la exportación conjuntamente con el Gerente de Gentas garantizando el pago oportuno por parte del cliente.

Gerente de Ventas: Será la persona que mantendrá el contacto directo con el Broker italiano, tendrá como responsabilidad el cierre de las ventas y garantizar que se comercializan los kilos presupuestados mensualmente. Tendrá como responsabilidad realizar seguimiento al envío y garantizar que el cliente recibe la mercancía de acuerdo a lo facturado.

Obremos: Estas personas tendrán diversas funciones dentro de las que se encuentran

- 1.- ser las encargadas de preparar los pedidos de los clientes garantizando que se cumplen las especificaciones de cantidad, presentación y kilos facturados.
- 2.- etiquetar el producto al momento que se reciben.

Receptor de mercancía: Tendrá la responsabilidad de recibir y pesar el producto del productor local, es la persona que tendrá la responsabilidad de garantizar que el producto recibido coincide en cantidad, presentación y calidad con lo facturado por el proveedor.

Montacarguista: Tendrá la responsabilidad de manejar el montacargas, movilizar las paletas, almacenar el producto y cargar el container cuando sea necesario.

6.2 Plan de Recursos Humanos

Debido a la cantidad de personas con la que iniciará operaciones la empresa se acogerá a la Ley de Pequeñas y Medianas empresa, las 9 personas con las que se inicie

operaciones serán empleados directos y gozarán de los beneficios de ley que incluye los pagos de gratificaciones, CTS y el seguro.

Adicionalmente se realizarán reuniones trimestrales a fin de informarles a todas las personas los avances de la empresa, los resultados con respecto a los objetivos planteados y las acciones a seguir para alcanzarlos, durante esta actividad se realizará un desayuno conjunto a fin de escuchar las sugerencias de todos los involucrados y crear un buen ambiente laboral que incentive la creación de compromiso hacia la empresa.

Se realizarán actividades de incentivo como la celebración del día del trabajador, día del padre, de la madre y navidad.

CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha

Para el inicio de operaciones tiene previsto un plazo de 12 semanas para la realización de todas las actividades que se deben realizar previo al inicio de operaciones, en la tabla 4, se encuentra el detalle de las actividades a realizar así como el tiempo previsto para la realización de cada uno.

La inversión inicial necesaria para la puesta en marcha asciende a 51,552 Soles en la tabla 10 se muestra el detalle que incluyen la adquisición de equipos y maquinarias para el área productiva y los mobiliarios y los equipos de oficina, así como los gastos necesarios para el registro de la empresa y la instalación de equipos y maquinarias del área de producción.

Tabla 10

Inversión Inicial

Descripción	Soles
Equipos y Maquinaria Producción	20.052
Mobiliario y equipo de oficina	8.500
Gastos Preoperativos	8.000
Montaje e instalación	15.000
Total Inversión Inicial	51.552

7.2. Estados de Resultados proyectados

A fin de realizar los estados financieros proyectados es necesario proyectar los ingresos y los egresos, para realizar estos cálculos se tomaron en consideración las siguientes premisas.

Depreciación

Debido al tipo de operación a realizar en la empresa, se aplicará una depreciación lineal, la cual basada en los principios contables y La ley de Impuesto Sobre la Renta será de 60 meses, cada año será afectado con la alícuota correspondiente a los meses operativos.

Impuestos

Se le aplicará la tasa de Impuesto Sobre La Renta a la ganancia de la empresa cuya tasa es del 29,5%, dato obtenido de la SUNAT.

Nóminas

Se incluye la proyección tanto de la nómina como de seguro, contribuciones y gratificaciones.

7.2.1 Presupuesto de venta

Tomando en consideración la demanda estimada que se tiene previsto captar se elaboró el presupuesto de venta para los primeros cuatro años de funcionamiento, incluye el presupuesto en kilos, Soles y Dólares Americanos.

Tabla 11.

Presupuesto de Ventas

		Ventas			
Descripción		1er año	2do año	3er año	4to año
Panela Granulada	Kg	31.187	34.306	37.736	41.510
Panela Granulada	Dólares	54.265	59.692	65.661	72.227
Panela Granulada	Soles	183.417	201.759	221.935	244.128

7.2.2. Costo de Venta Proyectado

En la tabla 12 se muestran los costos de venta proyectado para los primeros cuatro años de funcionamiento, los mismos fueron realizados partiendo de los kilos proyectados según el presupuesto de ventas y tomando en consideración los gastos incurridos directamente en el producto para poder exportarlo.

Tabla 12.

Costo de Ventas

Costo de Venta					
Descripción		1er año	2do año	3er año	4to año
Panela Granulada	Kg	31.187	34.306	37.736	41.510
Panela Granulada	Dólares	20.784	22.862	25.148	27.663
Panela Granulada	Soles	70.249	77.274	85.001	93.501

7.2.3 Proyección de los Gastos

A fin de elaborar el Estado de Resultado se proyectaron los diversos gastos que se tienen previsto incurrir durante los primeros cuatro años de funcionamiento, en la tabla 13 se muestra el presupuesto de marketing.

Tabla 13.

Presupuesto de Marketing

Conceptos	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
Marketing Digital	1.394	1.394	1.394	1.394
Mantenimiento de Pagina Web	469	469	469	469
Videos de campaña	804	804	804	804
Hosting y Dominio	121	121	121	121
Membrecía a web especializadas	800	800	800	800

En la tabla 14 se muestran los gastos varios correspondientes a las áreas distintas al área productiva.

Tabla 14.

Gastos Varios Admón. y Gerencia

Conceptos	Gasto Mensual	% Partic	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
Agua	50	40%	200	240	240	240
Electricidad	100	40%	400	480	480	480
Materiales de limpieza	150	40%	600	720	720	720
Materiales de Oficina	50	70%	350	420	420	420
Admón. y Gcia			1.550	1.860	1.860	1.860

En la tabla 15 se muestran los gastos varios correspondientes al área de operaciones.

Tabla 15

Gastos Varios Operaciones

Conceptos	Gasto Mensual	% Partic	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
Agua	50	60%	300	360	360	360
Electricidad	100	60%	600	720	720	720
Materiales de limpieza	150	60%	900	1.080	1.080	1.080
Materiales de Oficina	50	30%	150	180	180	180
Gastos de Operaciones			1.950	2.340	2.340	2.340

En la tabla 16 se muestra la nómina proyectada para los primeros cuatro años de funcionamiento.

Tabla 16.

Nómina Proyectada

Cargo/Actividad	Cantidad	Salario Mensual	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
Gcia/Admón.	2	2.400	21.600	28.800	28.800	28.800
Gerente General	1	1.400	12.600	16.800	16.800	16.800
Administrador	1	1.000	9.000	12.000	12.000	12.000
Ventas	1	1.000	9.000	12.000	12.000	12.000
Gerente de Ventas	1	1.000	9.000	12.000	12.000	12.000
Operaciones	4	1.930	34.110	45.480	45.480	45.480
Supervisor	1	1.000	9.000	12.000	12.000	12.000
Obreros	3	930	25.110	33.480	33.480	33.480

Total	7	5.330	64.710	86.280	86.280	86.280
--------------	----------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

En la tabla 17 se muestran los gastos de la nómina incluyendo el gasto de seguro, las gratificaciones y las CTS.

Tabla 17.

Gasto de Nómina

Gastos de Nomina Admón. y Gcia.		1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
EsSalud	9%	1.944	2.592	2.592	2.592
Gratificaciones		2.400	2.400	2.400	2.400
Compensación Tiempo de Servicio		2.400	2.400	2.400	2.400
		6.744	7.392	7.392	7.392
Gastos de Nómina Ventas					
EsSalud - s	9%	810	1.080	1.080	1.080
Gratificaciones Operaciones		1.000	1.000	1.000	1.000
Compensación Tiempo de Servicio		1.000	1.000	1.000	1.000
		2.810	3.080	3.080	3.080
Gastos de Nómina operaciones					
EsSalud -	9%	3.070	4.093	4.093	4.093
Gratificaciones Operaciones		3.790	3.790	3.790	3.790
Compensación Tiempo de Servicio		3.790	3.790	3.790	3.790
		10.650	11.673	11.673	11.673

7.3 Estado de Resultados Proyectado

Partiendo de los ingresos y egresos proyectados en las líneas precedentes se procedió a elaborar el Estado de Resultados el cual se muestra en la tabla 18, en el mismo se puede observar que la facturación de 31,187 kilos de Panela Granulada equivalentes a 187,417 Soles y 54,265 US\$ generarán 13,450 Soles de Ganancia Neta libre de impuestos, equivalentes a 3,979 US\$.

Tabla 18.

Estado de Resultados

Concepto	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO							
	1er año		2do año		3er año		4to año	
	Soles	\$	Soles	\$	Soles	\$	Soles	\$
Ventas	183.417	54.265	201.759	59.692	221.935	65.661	244.128	72.227
Kilos	31.187		34.306		37.736		41.510	
Costos de Ventas								
Costos de Ventas	70.249	20.784	77.274	22.862	85.001	25.148	93.501	27.663
Mano de Obra Directa	34.110	10.092	45.480	13.456	45.480	13.456	45.480	13.456
Gastos de Nómina	10.650	3.151	11.673	3.454	11.673	3.454	11.673	3.454
Depreciación	3.008	890	4.010	1.187	4.010	1.187	4.010	1.187
Otros Gastos	1.950	577	2.340	692	2.340	692	2.340	692
Total Costos de Ventas	119.966	35.493	140.777	41.650	148.505	43.936	157.005	46.451
Utilidad Bruta	63.451	18.772	60.981	18.042	73.430	21.725	87.123	25.776
Gastos Admón. y Gcia.								
Sueldos y Salarios	21.600	6.391	28.800	8.521	28.800	8.521	28.800	8.521
Gastos de Nómina	6.744	1.995	7.392	2.187	7.392	2.187	7.392	2.187
Depreciación	1.275	377	1.700	503	1.700	503	1.700	503
Otros Gastos	1.550	459	1.860	550	1.860	550	1.860	550
Total de Gastos Admón. Y Gcia.	31.169	9.222	39.752	11.761	39.752	11.761	39.752	11.761
Gastos de Ventas								
Sueldos y Salarios	9.000	2.663	12.000	3.550	12.000	3.550	12.000	3.550
Gastos de Nómina	2.810	831	3.080	911	3.080	911	3.080	911
Gastos de Marketing	1.394	412	1.394	412	1.394	412	1.394	412
Total de Gastos de Ventas	13.204	3.907	16.474	4.874	16.474	4.874	16.474	4.874
GANANCIA OPERATIVA	19.078	5.644	4.755	1.407	17.204	5.090	30.897	9.141
Impuesto a la renta	5.628	1.665	1.403	415	5.075	1.502	9.115	2.697
GANANCIA NETA	13.450	3.979	3.353	992	12.129	3.588	21.783	6.445

De igual manera, en la tabla 19 se muestra el Balance General correspondiente al primer año de funcionamiento.

Tabla 19
Balance General

BALANCE GENERAL

ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Cuentas por Cobrar	15.611	Prestamos por pagar	
Inventario	7.805	Total Pasivos	
Total Activos Circulantes	23.416		
Activos Fijos		Capital	
Mobiliario	8.500	Capital Neto	
Depreciación	-1.275	Aporte Capital Social	47.685
Maquinaria	20.052	Total Capital Neto	47.685
Depreciación	-3.008		
Total Activos Fijos	24.269	PASIVOS + CAPITAL	47.685
ACTIVOS	47.685		

En la tabla 20 se muestra el flujo de caja proyectado para los primeros cuatro años de funcionamiento, en él se puede observar que los ingresos que genera la empresa cubrirán los desembolsos, sin necesidad de requerir financiamiento y que la inversión será recuperada a mediados del tercer año de funcionamiento.

Tabla 20
Flujo de Caja

Flujo de Caja Proyectado a 4 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
		1er año	2do año	3er año	4to año
Ingresos por Ventas		183.417	201.759	221.935	244.128
Total Ingresos	0	183.417	201.759	221.935	244.128
Egresos					
Pago Proveedores Materia Prima		-70.249	-77.274	-85.001	-93.501
Sueldos y Salarios		-64.710	-86.280	-86.280	-86.280
Gastos de Nómina		-20.204	-22.145	-22.145	-22.145
Gastos de Ventas		-4.204	-4.474	-4.474	-4.474
Gastos de Administración		-1.550	-1.860	-1.860	-1.860
Total Gastos	0	-160.917	-192.033	-199.760	-208.260
Inversión	-51.552				
Total Egresos	-51.552	-160.917	-192.033	-199.760	-208.260
Flujo de Caja Neto	-51.552	22.500	9.726	22.174	35.868
Flujo de Caja Acumulado	-51.552	-29.052	-19.326	2.849	38.716

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1 Punto de Equilibrio

Pérez & Merino, (2009), señala que el equilibrio, del latín *aequilibrium*, es el estado donde dos fuerzas encontradas se compensan y se destruyen mutuamente. El equilibrio es la armonía entre cosas diversas y la ecuanimidad...En el punto de equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficio positivo. En cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas”

Partiendo de este concepto se puede decir que el punto de equilibrio es aquel donde las ventas de la empresa cubren los gastos, sin generar ganancia o pérdida, partiendo de este concepto se puede decir que una manera de calcular el punto de equilibrio es utilizando la fórmula mostrada en la ecuación 1 referida al punto de equilibrio.

$$Pe = \frac{CF}{(PVU - CV)} \quad (1)$$

Dónde:

Pe= Punto de Equilibrio.

CF= Costos Fijos.

PVU= Precio de Venta Unitario.

CVU= Costo de Venta Unitario.

En la tabla 21 se muestra el cálculo del punto de equilibrio para los primero cuatro años, donde se puede observar que la venta de 21,810 kilos de Panela granulada dará el punto de equilibrio para el primer año, mientras que para el segundo serán 31,630 kilos, para el tercero 28,895 kilos y para el cuarto serán 26,789 kilos.

Tabla 21.

Cálculo Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO				
CONCEPTOS	1er Año	2do año	3er Año	4to Año
Valor de venta unitario	5,88	5,88	5,88	5,88
Costo variable unitario	3,85	4,10	3,94	3,78
UTILIDAD MARGINAL	2,03	1,78	1,95	2,10
Costos fijos	44.373	56.226	56.226	56.226
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año
Costos fijos	44.373,00	56.226,00	56.226,00	56.226,00
PRECIO VENTA UN - CTO VTA UN	2,03	1,78	1,95	2,10
PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades	21.810	31.630	28.895	26.789

En la tabla 22 se muestra la comprobación del cálculo del resultado del punto de equilibrio.

Tabla 22.

Comprobación Punto de Equilibrio

COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año
Valor Venta X Punto Equilibrio.	128.269,33	186.025,02	169.937,24	157.550,64
Costo variable Un.X Pto Equilibrio.	83.896,33	129.799,02	113.711,24	101.324,64
GANANCIA BRUTA	44.373,00	56.226,00	56.226,00	56.226,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS/VENTAS	44.373,00	56.226,00	56.226,00	56.226,00
GANANCIA OPERATIVA	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-
GANANCIA NETA	-	-	-	-

8.1 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto es un indicador financiero que se utiliza para medir la rentabilidad de un inversión, según Rocabert (2007) “el VAN mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos, calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto”.

Partiendo de este concepto, se puede decir que la fórmula utilizada para calcular el Valor Actual Neto es la mostrada en la ecuación 2.

$$VAN = \left(\frac{FC1}{(dx1+i)1} + \frac{FC2}{(dx1+i)2} + \dots + \frac{FCn}{(dx1+i)n} \right) - INV \quad (2)$$

Tomando los datos de los estados financieros proyectados en la tabla 23 se muestran los cálculos correspondientes al VAN, donde se observa un resultado positivo de 31,710 Soles, lo que indica que es recomendable realizar la inversión porque la misma será recuperada durante los primeros cuatro años de funcionamiento.

Tabla 23
Cálculo VAN

	1er año	2do año	3er año	4to año
Flujo de Caja Nuevos Soles	22.500	9.726	22.174	35.868
Interes (1 + Interes)	1,03	1,06	1,09	1,12
Flujo de Caja Proyectado Nuevos Soles	21.854	9.175	20.316	31.918
Flujo de caja esperado - Inv. Inicial	83.262	-51.552	=	31.710

8.2 Rentabilidad

Torres, J. & Paredes J. (2017) ve la rentabilidad como “la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades”.

Según los autores la rentabilidad es el rendimiento que “en un periodo determinado producen las inversiones utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medio utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de las acciones realizadas”.

Partiendo de este concepto se puede decir que la fórmula utilizada para realizar este cálculo es la mostrada en la ecuación 3 (Fórmula de rentabilidad), mientras que en la ecuación

4 se muestra la fórmula para el cálculo del retorno de la inversión y en la 5 la correspondiente a la Contribución Marginal.

$$RE = \frac{RN}{AT} \quad (3)$$

$$\text{Indice del retorno sobre la inversion} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} \times 100 \quad (4)$$

Al sustituir los datos se observa que las utilidades netas representan el 28,21% del patrimonio de la empresa.

$$\text{Indice del retorno sobre la inversion} = \frac{13,450}{47,685} \times 100 = 28,21$$

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}} \times 100 \quad (5)$$

En el caso de la contribución marginal las utilidades netas representarán el 7,33% de las ventas brutas.

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = \frac{13,450}{183,417} \times 100 = 7,33$$

8.3 Tasa Interna de Retorno

Para Bierman, H. & Smidt S. (1977) "la TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo".

Partiendo de este concepto se puede decir que una fórmula para el cálculo de la TIR es la mostrada en la ecuación 6.

$$0 = \frac{f_1}{(1+i)^{n_1}} + \frac{f_2}{(1+i)^{n_2}} \dots - I_0 \quad (6)$$

Dónde:

I_0 : Es la inversión inicial.

f : Es flujo de efectivo neto de cada período.

+/-: Será positiva si el flujo de efectivo del período es favorable o negativo, si al contrario.

i : Es la tasa de interés que se debe buscar.

n : Es el número de años del proyecto de inversión.

Al realizar los cálculos correspondientes se pudo se obtuvo una TIR del 23,7%, al ser un porcentaje superior a la tasa pasiva del mercado indica que la inversión es viable, pues la misma será recuperada durante los primeros cuatro años de funcionamiento.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- Con el transcurrir del tiempo las personas se han hecho más conscientes de la importancia de una alimentación balanceada y el consumo de alimentos orgánicos con bajos niveles de aditivos a fin de favorecer su salud, este cambio en el hábito de consumo de las personas ha incrementado las ventas de frutas, verduras y productos orgánicos sin aditivos químicos, dentro de los que se encuentra la Panela Granulada, lo que ha favorecido las exportaciones y creado una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a exportar la panela granulada producida en Corosha, Bongará, Amazonas.
- La inversión inicial de 51,552 Soles y la venta de 31,187 kilos de Panela Granulada generaran 13,450 Soles de ganancia neta para el primer año, el plan tiene una tasa interna de retorno del 23,7%, un VAN de 31,710 Soles y una contribución marginal del 7,33%.
- Todos los indicadores financieros son positivos lo que indica la viabilidad de la inversión y que la misma será recuperada durante los primeros cuatro años proyectados.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda incentivar el incremento del cultivo de caña de azúcar en la zona, esto incrementará la producción local, favorecerá el nivel de vida de los productores locales e incrementará los volúmenes de venta de la empresa.
- Es indispensable garantizar que se contratará un bróker que tenga amplia experiencia a fin de garantizar la venta del producto.

- Realizar visitas frecuentes a los proveedores a fin de incentivar la producción de la panela y crear vínculos en la zona.
- Realizar monitoreo constante al plan de marketing a fin de garantizar el volumen de venta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agrodataperu. (2018). *Azúcar de Caña Chancaca Perú Exportación 2018 Diciembre*.
<https://www.agrodataperu.com/2018/10/azucar-de-cana-chancaca-peru-exportacion-2018-diciembre.html>.
- Ancajima et al. (2012). *Plan estratégico de la industria de la panela en el departamento de Piura*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Bierman, H. & Smidt, S. (1977). *El presupuesto de Bienes de Capital*, (La Toma de Decisiones). Fondo de Cultura Económica, México.
- El Comercio. (2018). *ADEX: Casi 80% de empresas agro exporta menos de US\$1 millón*.
 Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/adex-80-empresas-agro-exporta-us-1-millon-noticia-527601>.
- Gestión. (2018). *Cusco, Arequipa, Lambayeque y Ayacucho alcanzarán valores récord de exportación en el 2018*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/cusco-arequipa-lambayeque-ayacucho-alcanzaran-valores-record-exportacion-2018-253838>.
- Gestión. (2018). *Escenarios de riesgo y oportunidades para el agro peruano*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/10/escenarios-de-riesgo-y-oportunidades-para-el-agro-peruano.html?ref=gesr>.
- Gestión. (2018). *Exportaciones peruanas acumulan un avance de 11.5% hasta setiembre*.
 Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-acumulan-avance-11-5-setiembre-nndc-248736>.
- Gobierno Regional Amazonas. (2009). *Producción de Caña de Azúcar y Desarrollo de la Industria Panelera en las Provincias de Bagua, Bongará, Rodríguez de Mendoza y Utcubamba*.
 Recuperado de:
[http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/produccion-de-cana-de-](http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/produccion-de-cana-de)

azucar-y-desarrollo-de-la-industria-panelera-en-las-provincias-de-bagua-bongara-rodriguez-de-m.pdf.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Ministro Valencia: Impulso exportador de Región Amazonas será posible a través de implementación de nuevo PERX* Recuperado de: *l ministro Valencia destacó que el PERX Amazonas identificó tres cadenas productivas exportadoras con gran potencial: Café y Cacao, Frutales (pitahaya y banano), y Otros Productos (panela, tara y sachá inchi)*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/ministro-valencia-impulso-exportador-de-region-amazonas-sera-posible-a-traves-de-implementacion-de-nuevo-perx/>.

Pérez, J. & Merino, M. (2009). *Punto de equilibrio*. Obtenido de Punto de equilibrio: Recuperado de <http://definicion.de/punto-de-equilibrio/>.

Rocabert, J. (2007). Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna de Rendimiento. E-Publica - *Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*, no. 1995: 1–11. Recuperado de https://www.academia.edu/24835325/Los_criterios_valor_actual_neto_y_tasa_interna_de_rendimiento

Santander. (2018). *Italia llegar al consumidor*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/llegar-al-consumidor>.

Torres, J. & Paredes J. (2017) *Análisis de rentabilidad económica de los nuevos alojamientos turísticos regulados por el Ministerio de Turismo en el año 2015 para determinar el Punto de Equilibrio en Puerto Ayora – Galapagos*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador. Puerto Ayora. Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10484/1/T-UCE-0004-TE004-2017.pdf>

Instituto de Economía y Empresa. (2017). Perspectivas de economía y la empresa en el Perú.

Recuperado de:

http://www.iee.edu.pe/doc/Presentaciones/II_Congreso_Nacional_Administraci%C3%B3n-FHB-Oct2017.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Plan Estratégico Institucional Actualizado PEI 2016-2018*. Recuperado de:

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2017/mayo/pei-actualizado_2016-2018.pdf