



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Plan de negocio: Diseño y evaluación del proyecto de inversión para la constitución de una empresa de asesoría contable, financiera y de gestión para mype rurales en la provincia de Trujillo, región La Libertad

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección y Gestión Empresarial

**Luis Artime Avalos Anticona
Percy William Montoya Roque
Alejandro Sagástegui González**

Asesor(es):
MBA. Juan Humberto López García

Piura, abril de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

Agroxinergia Final ABRIL 2023

RECUENTO DE PALABRAS

16287 Words

RECUENTO DE CARACTERES

91476 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

81 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

730.7KB

FECHA DE ENTREGA

May 11, 2023 6:14 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 11, 2023 6:16 PM GMT-5**● 24% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 21% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado

Dedicatoria

A Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar este trabajo, a mi esposa por su apoyo incondicional, y a mis hijas, les dedico cada una de mis metas alcanzadas para que les quede como ejemplo.

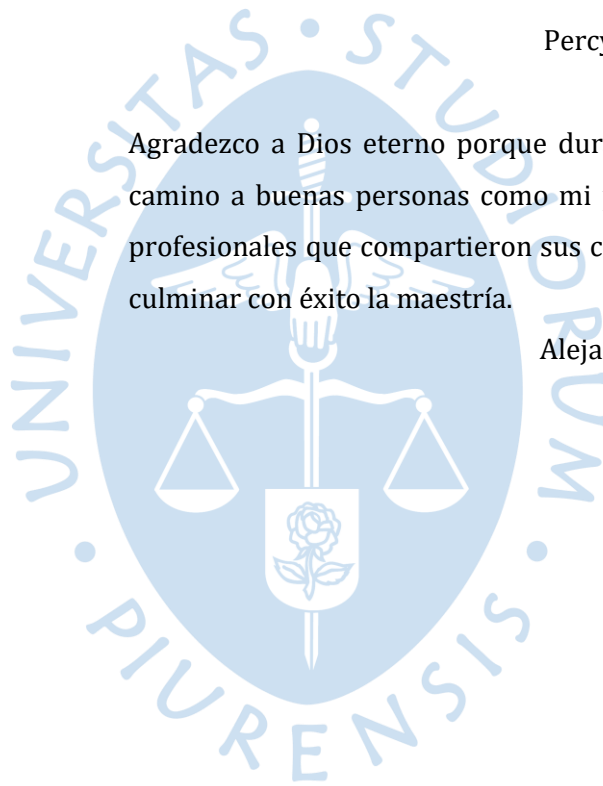
Luis Artime Avalos Anticona

A mis padres, mi esposa Mary y mi hija Camila, quienes me apoyaron y alentaron en la consecución de mis objetivos. La constancia y perseverancia son pilares importantes en nuestra vida.

Percy William Montoya Roque

Agradezco a Dios eterno porque durante mi vida puso en mi camino a buenas personas como mi padre, y también buenos profesionales que compartieron sus conocimientos para lograr culminar con éxito la maestría.

Alejandro Sagástegui González





Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a Dios, por darnos la perseverancia y la fortaleza para la consecución de la tesis, a nuestras familias por darnos ánimo, a nuestro asesor Juan Humberto López García por su tiempo para compartir sus conocimientos y experiencias, y a todas las personas que nos brindaron su apoyo con la información necesaria para culminar el presente trabajo de investigación.





Resumen

La economía peruana venía gozando de dos décadas de aprovechamiento del precio de materias primas -el llamado “milagro peruano”- y se encontraba en una etapa de desaceleración productiva, sin embargo, durante la pandemia Covid-19 fue una de las economías más golpeadas a nivel mundial, debido a una variedad de causas que van desde lo político hasta lo social, y que hasta la fecha todavía continúa en proceso de recuperación.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) predijo un crecimiento de 3.4% en la economía para el 2022. Esta cifra se basó en una política macroeconómica sostenida en buenas decisiones relacionadas con los temas de materia fiscal, monetaria y de hacienda (Gestión, 2022).

No obstante, aún existen muchas dimensiones por fortalecer en la economía peruana, siendo una de ellas el campo de las micro y pequeñas empresas (mype). Estas microempresas son de vital importancia para la economía, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, dado que aportan con un 24% al PBI y con un 85% a la oferta laboral, sin contar con el autoempleo que genera su crecimiento (Andina, 2018).

Un aspecto a destacar es la contribución de las mype a las exportaciones, por ejemplo, en el 2016 exportaron al mundo 7,768 empresas peruanas, de las cuales el 6% fueron microempresas que con sus principales productos como el café sin descafeinar contribuyeron con US\$ 22.8 millones. Asimismo, el mango representó US\$ 20.9 millones; la maca significó US\$ 2.4 millones y otros productos, tales como los *t-shirts* de algodón que aportaron US\$ 2.05 millones. (ComexPerú, 2016).

Actualmente, las mype vienen atravesando un momento crítico, pues han sido las más golpeadas durante esta última crisis sanitaria: desempleo, morosidad, miles de empresas dadas de baja, etc. Ante ello, el gobierno ha sido consecuente con esta situación al implementar un sin número de programas y políticas en beneficio del empresariado para que acceda a créditos de menor costos, re programe sus pagos, mantenga su masa salarial y dé el salto a la virtualización.

Una de las causas por la que las mype presentan mayor grado de vulnerabilidad es porque poseen serias limitaciones en su desarrollo y atraviesan grandes dificultades cuando pasan de pequeñas a medianas, y más aún si planean convertirse en grandes empresas.

Entre los principales problemas y desafíos a los que se enfrentan las medianas y pequeñas empresas, se mencionaría los referidos a aspectos tributarios, contables, financieros y de gestión que obstaculizan su normal desarrollo. Esta situación se acrecienta de forma visible en zonas rurales, mayormente con las microempresas dedicadas al sector agrícola que deben ya formalizarse, empezar a tributar y a relacionarse con un entorno más competitivo.

Al respecto, en la provincia de Trujillo existen profesionales independientes y muy pocas microempresas que presentan servicios de consultoría, por lo común, están más enfocadas a temas contables y financieros en zonas urbanas.

Frente a esta situación, se propone crear AgroXinergia, empresa de consultoría especializada en el rubro agrícola, la cual tendrá como finalidad ser soporte del productor, asociación, cooperativa, entre otras organizaciones de índole agrícola, ayudándoles a fortalecer el capital gerencial de sus negocios.



Tabla de contenido

Introducción	17
Capítulo 1 Descripción del negocio	19
1.1 Definición del sector.....	19
1.2 Lienzo de modelo de negocio	19
Capítulo 2 Análisis del sector	23
2.1 Análisis del macroentorno.....	23
2.2 Análisis del microentorno.....	25
Capítulo 3 Formula estratégica.....	31
3.1 Misión.....	31
3.2 Visión.....	31
3.3 Objetivos estratégicos.....	31
3.4 Estrategia competitiva.....	32
3.5 Estrategia de crecimiento	32
Capítulo 4 Plan comercial	35
4.1 Investigación de mercado	35
4.1.1 Metodología utilizada.....	35
4.1.2 Fuentes de información.....	35
4.1.3 Definición y caracterización del cliente y/o consumidor.....	35
4.2 Segmentación	43
4.2.1 Geográfica.....	43
4.2.2 Condición jurídica y número de hectáreas	44
4.2.3 Psicográfica.....	45
4.3 Análisis de la demanda.....	46
4.3.1 Demanda histórica y actual.....	46
4.3.2 Variables que afectan la demanda	47
4.3.3 Demanda proyectada.....	48
4.3.4 Análisis de la comercialización.....	49
4.4 Análisis de la oferta.....	50
4.4.1 Identificación de la competencia	50
4.4.2 Oferta histórica y actual	51
4.4.3 Variables que afectan a la oferta.....	51
4.4.4 Oferta proyectada	52
4.5 Limitaciones de la investigación	52
4.6 Ética de la investigación.....	53

Capítulo 5 Estudio técnico	55
5.1 Análisis del producto	55
5.1.1 Producto básico, real y aumentado	55
5.2 Descripción técnica.....	55
5.3 Proceso productivo enfocado al servicio brindado por AgroXinergia Consulting SAC	55
5.4 Descripción de los procedimientos del Proceso del servicio.	56
5.5 Proceso basado en el sistema de calidad.....	57
5.6 Capacidad de prestación de servicios de consultoría.....	57
Capítulo 6 Estudio legal y organizacional	59
6.1 Estudio legal.....	59
6.1.1 Constitución de la sociedad	59
6.2 Demás aspectos legales.....	60
6.2.1 Aspectos laborales.....	60
6.2.2 Aspectos tributarios.....	60
6.2.3 Registro de marca.....	61
6.2.4 Costos de los demás aspectos legales.....	62
6.3 Estructura organizacional.....	63
6.3.1 Equipo de trabajo.....	63
6.3.2 Política y fijación de remuneraciones.....	64
Capítulo 7 Plan financiero	67
7.1 Inversiones.....	67
7.1.1 Resumen de inversiones	67
7.2 Costos	67
7.3 Ingresos	68
7.3.1 Estructura de precios	68
7.3.2 Ingresos proyectados	68
Capítulo 8 Evaluación económica	69
8.1 Flujo de caja proyectado.....	69
8.1.1 Flujo de caja económico	69
8.1.2 Flujo de caja financiero.....	70
8.2 Factores críticos de riesgo y éxito	70
8.2.1 Descripción.....	70
8.2.2 Plan de contingencias y aseguramiento	70
Conclusiones	71
Recomendaciones.....	73
Lista de referencias.....	75

Anexos	77
Anexo A. Inversión en activo fijo tangible y activo intangible.....	79
Anexo B. Inversión en capital de trabajo.....	80
Anexo C. Supuestos del proyecto.....	81





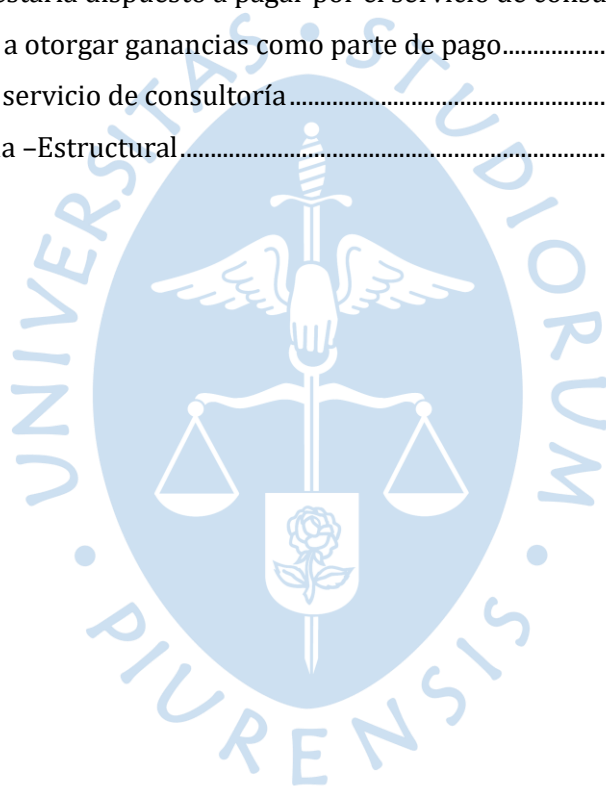
Listado de tablas

Tabla 1	Desarrollo de hipótesis enfocado en el cliente.....	19
Tabla 2	Análisis PESTEL	23
Tabla 3	Análisis 5 fuerzas competitivas de M. Porter.....	26
Tabla 4	Objetivos estratégicos	31
Tabla 5	Total de unidades agropecuarias y de productores en las provincias de Trujillo, Ascope, Chepén, Pacasmayo, Gran Chimú.....	43
Tabla 6	Distribución de productores agropecuarios según condición jurídica.....	44
Tabla 7	Segmentación del mercado general.....	45
Tabla 8	Productores agropecuarios según tamaño del segmento por provincia	46
Tabla 9	Segmentación del mercado considerando provincia	46
Tabla 10	Demanda proyectada del mercado potencial 5 años.....	48
Tabla 11	Demanda proyectada del mercado disponible 5 años	48
Tabla 12	Demanda proyectada del mercado efectivo 5 años	49
Tabla 13	Demanda proyectada del mercado objetivo total 5 años	49
Tabla 14	Demanda proyectada instituciones 5 años.....	49
Tabla 15	Capacidad de oferta de AgroXinergia.....	52
Tabla 16	Costos del procedimiento de registros públicos - SUNARP.....	59
Tabla 17	Costos de los procedimientos escritura.....	59
Tabla 18	Costos de los procedimientos de inscripción y derechos	60
Tabla 19	Procedimiento para registro de marca	62
Tabla 20	Libros de Contabilidad.....	62
Tabla 21	Presupuesto de gastos de personal en soles (S/)	65
Tabla 22	Resumen de inversiones	67
Tabla 23	Estructura de costos.....	67
Tabla 24	Estructura de precios	68
Tabla 25	Ingresos proyectados	68
Tabla 26	Flujo de caja económico.....	69
Tabla 27	Flujo de caja financiero	70



Listado de figuras

Figura 1	Logo de la propuesta de negocio	21
Figura 2	Porcentaje de agricultores que considera que se encuentra capacitado para dirigir sus predios- 2019.....	37
Figura 3	Porcentaje de agricultores que conoce alguna empresa consultora.....	37
Figura 4	Porcentaje de agricultores que recibieron asesoría	38
Figura 5	Temas en que se recibió asesoría en porcentaje.....	38
Figura 6	Responsable del pago de la consultoría recibida en porcentaje.....	40
Figura 7	Porcentaje de productores agropecuarios con disposición a recibir consultoría.....	40
Figura 8	Temas requeridos en servicios de capacitación.....	41
Figura 9	Monto que estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría.....	42
Figura 10	Disposición a otorgar ganancias como parte de pago.....	42
Figura 11	Proceso del servicio de consultoría.....	56
Figura 12	Organigrama -Estructural.....	63





Introducción

En los últimos años, el tema mype ha sido relegado en las discusiones de políticas públicas, aun cuando se le considera una pieza fundamental dentro del mercado peruano, por ser agente de desarrollo, dinamizador de la economía a través de la promoción del empleo, artífice del aumento de la producción y de la competitividad dentro de los mercados. Bajo dicha premisa se dice que "(...) las mype son importantes tanto por el número de empresas involucradas como por la cantidad de personas que trabajan en ellas (60% y 80% de la PEA)" (GRADE, 2002).

Este tipo de empresas son cada vez más conscientes de la importancia de la implementación de la planificación y la estrategia, así como de fomentar un ambiente de adaptación e innovación. En ese sentido, Yolanda Torriani de la Cámara de Comercio de Lima (SELA, 2018) afirma que muchas pequeñas y medianas empresas, hoy en día, tienen bien establecidos sus objetivos y metas. Y la forma de cómo lograrlo es preocupándose de aspectos como la producción, la comercialización, la correcta administración y las formas de inversión y financiamiento para lograr estabilidad financiera a corto y mediano plazo. Con todo, también son conscientes de las limitaciones que una empresa de sus características presenta al momento de implementar dichas políticas, no solo en el plano de costos, sino en temas de tiempos y espacios. A la inversión en contadores, administradores o consultorías externas se suma al hecho de que el emprendedor suele estar enfocado en la parte productiva de su empresa, y de que esta se desarrolle en espacios pequeños con menos labor gerencial.

Dicha situación se agudiza en el contexto rural, donde los micro y pequeños empresarios no solo se encuentran más relegados que sus pares urbanos, sino que se enfrentan a mayores costos debido a la distancia entre ciudades y a la dificultad de acceso a la comunicación. Esto se traduce en un estancamiento de la producción y en un menor alcance de mercado para los productores, lo que los impide percibir mayores ingresos y, por ende, mejores estándares en calidad de vida.

En ese contexto se encuentran los productores agropecuarios liberteños, que según información del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI] (2021) en La Libertad existían 251 organizaciones de productores hasta el año 2019, las cuales asocian a 9,427 productores en toda la región. Estas organizaciones se articulan al mercado a través de cadenas productivas, tanto para el mercado de exportación como para el mercado local, entre los productos que se ofrecen figuran el maíz amarillo duro, espárrago, banano orgánico, quinua etc.

Si bien ello ha generado buenos resultados productivos y comerciales, estas mype han tenido que afrontar nuevos retos y aprendizajes a las que no estaban acostumbradas, como son los aspectos contables, tributarios y financieros, en donde el tema asociativo no ha significado una solución definitiva.

Ante esta situación se hace necesario brindar el servicio de asesoría contable, tributaria, financiera y de gestión para evitar que el resto de las mype rurales fracasen por desconocimiento de estos temas.



Capítulo 1

Descripción del negocio

1.1 Definición del sector

En la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las actividades económicas, de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, la empresa “AgroXinergia” tendrá el código 7414-5 CIIU. Así, se considerarán 05 (cinco) años para la evaluación económica del sector.

1.2 Lienzo de modelo de negocio

A continuación, se detallan a grandes rasgos las características del negocio según el esquema de Modelo de Negocio CANVAS propuesto por Osterwalder y Pigneur (s.f):

a) Propuesta de valor

La siguiente propuesta de valor está enfocada en el cliente, del cual se plantean las siguientes hipótesis:

Tabla 1

Desarrollo de hipótesis enfocado en el cliente

<p>¿Cómo es la experiencia? Los productores agropecuarios liberteños se desarrollan en un ambiente urbano rural, expuestos a constantes cambios y exigencias en el ámbito personal, social y económico. Buscan establecer un equilibrio entre lo económico y social, tratando siempre de mejorar en ambas dimensiones.</p>	<p>Posibles problemas Los productores agropecuarios, mayormente enfocados en las tareas productivas, tienen series de dificultades en expandir sus negocios, debido a la complejidad y demanda de tiempo de las tareas de tributación, contabilidad, finanzas y de gestión empresarial, siendo un obstáculo para su mejora empresarial.</p>
<p>¿Quiénes están involucrados? Para el productor agropecuario liberteño, el futuro de sus hijos y familia es la finalidad primordial. Quiere que su labor sea valorada en la sociedad y por ello integra asociaciones que fortalezcan su participación y aceptación en espacios públicos de índole política, social y económica.</p>	<p>Posibles soluciones Establecer un servicio de consultoría que agrupe los aspectos contables, financieros y tributarios en un solo servicio enfocado en el tema agrícola con costos accesibles, perfil de profesionales expertos en la materia y que fomente una relación de largo plazo que asegure la sostenibilidad.</p>

Nota. Presentación de la propuesta de valor de la empresa AgroXinergia. Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (s.f)

b) Segmento de clientes

Pequeños y medianos productores agropecuarios, propietarios de unidades agrícolas comprendidas entre las 5 y 300 hectáreas, integrantes o no de organizaciones productoras, demandantes de servicios complementarios que les permitan potenciar su negocio con la finalidad de mejorar sus precios, cuota de mercado, acceso al crédito y otras necesidades relacionadas.

También se ha considerado ofertar servicios a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) involucradas en el tema agropecuario y a otras instituciones públicas y programas relacionados al sector.

c) Relación con los clientes

El servicio se basa en una relación constante a través de los diferentes canales del negocio. La finalidad es mantener informado al productor sobre la labor que se viene realizando y los beneficios que las actividades de la propuesta acarrearán. También es importante proponer oportunidades de mejora a los clientes con información de primera mano.

d) Canales

Los canales serán presenciales y a distancia, dependiendo de las características del servicio y sus etapas. Las primeras relaciones serán siempre presenciales con la intención de establecer un lazo social y compromiso con los productores; mientras que la comunicación a distancia será de forma sincrónica (llamadas telefónicas, videollamadas) y no sincrónicas (correos electrónicos, mensajes de texto y de voz, etc.), con la finalidad de requerir algún tipo de información o comunicación urgente.

e) Actividades clave

Las actividades clave de la empresa se resumen en el contacto con el cliente, la formulación del programa de asesoría/consultoría y proceso de negociación. Luego de ello, se lleva a cabo el análisis y elaboración del plan de acción. Acto seguido, se desarrolla la consultoría propiamente dicha. Por último, se entregan los informes finales y se procede a dar la conformidad del servicio y/o renovación de este, según sea el caso.

f) Recursos clave

Al ser una empresa dedicada al rubro de consultoría, el recurso clave más importante es el capital humano. Se requiere conocimiento y buen dominio a nivel de habilidades duras en los campos de contabilidad, tributación, finanzas y de gestión empresarial, así como de habilidades blandas para el trato con el cliente. A ello, hay que sumar como requisito indispensable la experiencia específica dentro del sector agropecuario.

g) Socios clave

Las organizaciones y cooperativas de productores serán las principales instituciones con las que se formarán alianzas. Además, será importante establecer convenios y acciones estratégicas con entidades gubernamentales, programas de financiamiento nacional e internacional, cámaras de comercio regional y locales, así como otras instituciones involucradas en el rubro.

h) Ingresos

Los ingresos serán generados de los pagos por los servicios ofrecidos a los empresarios agrícolas liberteños, a las asociaciones de microempresarios, a las ONG y otras instituciones

gubernamentales. Igualmente, el 50% de los ingresos generados provendrá de los servicios a los productores agropecuarios liberteños como lo señalan los expertos entrevistados.

i) Esquema de costos

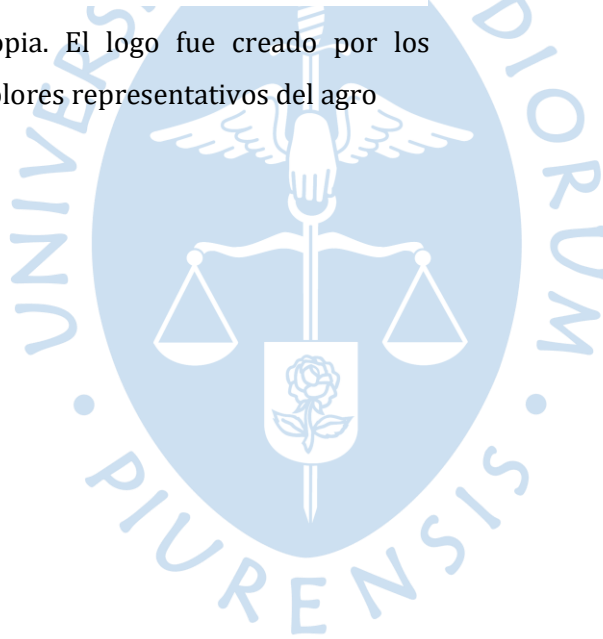
El esquema de costos está conformado por los costos de planilla que representa el mayor porcentaje del total, siendo cerca del 79% de los costos totales de producción (sin IGV). Adicionalmente, se ha considerado la adquisición de maquinaria y equipos con sus respectivos costos de depreciación, y los gastos administrativos y ventas. De esta manera, surge AgroXinergia Consulting.

Figura 1

Logo de la propuesta de negocio

AGROXINERGIA SAC
Consulting

Nota. Elaboración propia. El logo fue creado por los tesisistas tomando los colores representativos del agro





Capítulo 2

Análisis del sector

2.1 Análisis del macroentorno

Todo empresario exitoso debe buscar oportunidades y si encuentra amenazas se requiere elaborar estrategias, por lo tanto, necesita estar bien informado de los cambios del entorno para tomar las mejores decisiones en situaciones de alta incertidumbre (Weinberger, 2009, p. 18-19). En consecuencia, se elabora el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal conocido como PESTEL, según la tabla 2.

Tabla 2

Análisis PESTEL

Dimensión	Variable	Descripción	Impacto en Empresa	Oportunidad o Amenaza	Fuente de Información
Política	Transición política	Finaliza el quinquenio de gobierno con dos presidentes electos, dos presidentes de transición elegidos desde el congreso y con una incertidumbre respecto al futuro presidente que recibirá el bicentenario del país.	Negativo, desalienta la inversión empresarial.	Amenaza	Medios de comunicación nacional
	Democracia y libre mercado	La República del Perú tiene más 20 años en democracia, donde predomina el libre mercado y el incentivo de la inversión privada.	Positivo, transmite estabilidad e institucionalidad.	Oportunidad	Bloomberg
	Bicentenario de la Independencia	El 2021 se cumplen 200 años de la Independencia del Perú, esta es una situación que genera optimismo en la ciudadanía, que viene acompañada por diversas actividades desde el sector público y privado.	Positivo, transmite confianza y patriotismo.	Oportunidad	Comisión Rumbo al Bicentenario
Ambiental	Cambio climático	El Perú es uno de los países con mayor vulnerabilidad frente a los efectos que produce el cambio climático.	Negativo, impacto al sector agrícola.	Amenaza	ONU
	Desarrollo sostenible	Empresas y consumidores son más conscientes del impacto de sus acciones sobre el ambiente y tratan de mitigar estas consecuencias	Positivo, aprovechar la tendencia.	Oportunidad	MINAM

Dimensión	Variable	Descripción	Impacto en Empresa	Oportunidad o Amenaza	Fuente de Información
Social	Crecimiento de la población	Según estimaciones, la población liberteña asciende a un poco más de dos millones de personas, con una tasa de crecimiento intercensal positiva.	Positivo, relacionado con el dinamismo económico.	Oportunidad	INEI
	Apoyo al comercio local	Frente a la pandemia, los consumidores peruanos se encuentran más predispuestos a requerir bienes y servicios de empresas locales, especialmente de MyPES.	Positivo, buen panorama en el rubro.	Oportunidad	Diario Gestión
	<i>Downtrading y downsizing</i>	Debido a la disminución de ingresos por parte de las familias, estas tienen comportamientos de compra más austeros, adquiriendo una cantidad menor de productos (<i>downsizing</i>) y preferencia por precios más cómodos (<i>downtrading</i>).	Negativo, puede afectar los ingresos y el número de clientes potenciales.	Amenaza	Consultora EY
	Conciencia social	La predominancia de lo social frente a lo individual es uno de los valores de la sociedad, de las empresas y sus organizaciones.	Positivo, aprovechar el <i>insight</i> .	Oportunidad	ESAN
	Pequeña agricultura	78,310 hectáreas en propiedad de alrededor de 5 mil pequeños agricultores distribuidos en los valles de Chao, Virú, Moche y Chicama.	Positivo, son clientes potenciales.	Oportunidad	
	Asociatividad	Proyecto Chavimochic y Estado Peruano han venido impulsando la formación de diversas organizaciones, cooperativas y otras instituciones agrícolas en la región.	Positivo, facilita la ubicación de clientes.	Oportunidad	
Tecnológico	Usos de las TIC	Los avances en este sector permiten nuevas oportunidades para la gestión del negocio.	Positivo, aumenta el alcance del negocio	Oportunidad	
	Predominancia de los canales digitales	La situación actual ha hecho que las personas se encuentren más familiarizadas con los canales digitales y que incluso los prefieran por sobre los canales tradicionales presenciales.	Positivo, se puede aprovechar para aumentar el alcance.	Oportunidad	Consultora EY

Dimensión	Variable	Descripción	Impacto en Empresa	Oportunidad o Amenaza	Fuente de Información
Económico	Producto Bruto Interno	Se proyecta una tasa de 11.5% de crecimiento del PBI el 2021 y de 4% para el 2022. El PBI de La Libertad es 3.48% entre el 2019 y 2020.	Positivo, se proyecta un mejoramiento de la economía.	Oportunidad	BCRP
	Agroexportación	Las exportaciones agrícolas se incrementaron en un 0.4% en La Libertad, alcanzando un valor de 597 millones de dólares entre enero y agosto de 2020. Se proyectó recuperación importante para el 2021.	Positivo, panorama alentador.	Oportunidad	BCRP Mincetur
	Inversión Pública	La inversión pública en La Libertad pasó de un 44% en el 2019 al 57% en el 2020, lo que aún representa un grado de inversión bajo.	Negativo, Estado no provee bienes y servicios al 100%	Amenaza	MEF
	Inflación Tasa de Interés de Referencia	Se proyecta una tasa de inflación por debajo del rango meta. La tasa de interés de referencia actual es de 0.25%, que se traduce en tasas reales negativas.	Positivo, proyecta dentro del rango.	Oportunidad	BCRP
Legal	Ley de Promoción Agraria	Ley que declara de interés prioritario la inversión y desarrollo del sector agrario.	Positivo, potencia el sector.	Oportunidad	

Nota: El análisis PESTEL señala el impacto sobre la empresa y si representa una oportunidad o amenaza. Fuente: elaboración propia

2.2 Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno se emplea la herramienta conocida como las 05 fuerzas competitivas de Michael Porter, revela si existe rivalidad entre los competidores directos por aumentar sus utilidades, siendo lo más importante detectar si la industria es atractiva o no (Magretta, 2014, p. 28).

Tabla 3

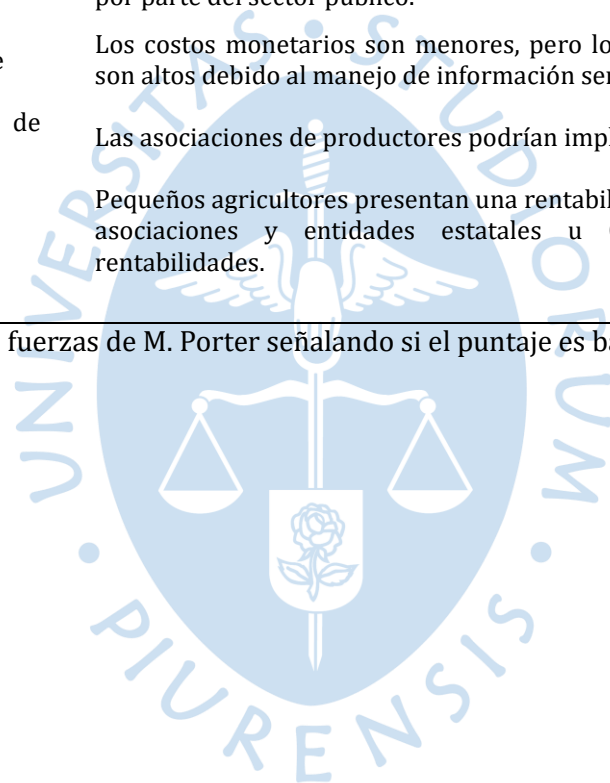
Análisis 5 fuerzas competitivas de M. Porter

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación (de 0 al 1)	Conclusión (alto o bajo)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	No existen competidores directos en la región, salvo aquellas iniciativas estatales que benefician a pocos productores. Existen profesionales que brindan a manera de consultoría algunos de los servicios.	0	BAJO
	Crecimiento de la industria en los últimos años	El sector agrícola, especialmente el agroindustrial, ha crecido en los últimos años y las proyecciones son positivas. El número de consultoras aumentó, aunque no son especializadas.	1	
	Características diferenciadoras del servicio respecto a la competencia	El servicio se enfoca netamente en el sector agrícola, siendo un fuerte diferenciador, además de proveer un paquete de servicios.	0	
	Diversidad de competidores	La propuesta como tal es pionera, pero los clientes potenciales pueden acudir a consultorías independientes.	0	
	Barreras de salida	Liquidación del patrimonio de la empresa. Los costos de salida son bajos.	0	
TOTAL			1/5	
Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación del servicio ofrecido en el mercado actual	No existe un servicio similar en la actualidad. Se tendría la ventaja de ser la primera empresa dedicada al <i>insight</i> agrícola en la región.	0	BAJO
	Acceso a canales de distribución	El acceso a los canales de distribución no representa mayor dificultad.	1	
	Costos de cambio de los clientes	No existen costos altos. Pueden introducirse consultores freelance.	0	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	La inversión propia para ingresar al sector es superior a los S/. 80,000, a lo que se añade préstamos y sus costes financieros.	1	
	Efecto de la experiencia en el sector	Al ser un servicio de asesoría especializada en un sector específico, la experiencia juega un rol fundamental.	0	
TOTAL			2/5	

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación (de 0 al 1)	Conclusión (alto o bajo)
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Se podría acceder a programas gubernamentales de corte productivo y consultores independientes.	1	ALTO
	Costos de cambio de los clientes	No representa un coste monetario importante, pero sí un coste en el sentido de la experiencia cliente – organización.	1	
	Precio del producto sustituto	El acceso a los programas y capacitaciones gubernamentales no suele representar un coste significativo.	1	
	Grado en el que satisface la misma necesidad/cumple la misma función	Son servicios generales y enfocados netamente en el aspecto técnico productivo. No soluciona la totalidad de la problemática.	0	
	Innovación del producto sustituto respecto al propio	La calidad del producto sustituto es baja debida a su bajo grado de especialización con sus clientes.	0	
	TOTAL		3/5	
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	Los distintos productos y servicios que la empresa demanda, los proveedores son bastante numerosos.	0	BAJO
	Disponibilidad de sustitutos para suministros del proveedor	Alto nivel de disponibilidad de sustitutos debido a la ubicación en zona urbana y a las características de los b/s demandados.	0	
	Costos de cambio del proveedor	No existe un costo significativo por cambio de proveedor, pues se manejan los mismos precios y términos.	0	
	Amenazas de proveedores de integrarse hacia adelante	No existe un interés por parte de los proveedores en integrarse al sector.	0	
	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	La rapidez, calidad y efectividad de proveedores influye directamente en nuestro desempeño (internet, SI, etc.)	1	
	TOTAL		1/5	

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación (de 0 al 1)	Conclusión (alto o bajo)
Poder de negociación de los clientes	Número de clientes y/o tamaño del mercado meta	Existe 5 mil pequeños agricultores y 13 asociaciones de productores en la costa de La Libertad.	0	BAJO
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	La disponibilidad de sustitutos está limitada al campo productivo y por parte del sector público.	0	
	Costos de cambio del cliente	Los costos monetarios son menores, pero los costes de transacción son altos debido al manejo de información sensible.	0	
	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Las asociaciones de productores podrían implementar dicho servicio.	1	
	Rentabilidad de los clientes	Pequeños agricultores presentan una rentabilidad baja, en cambio las asociaciones y entidades estatales u ONG sí tienen altas rentabilidades.	1	
TOTAL			2/5	

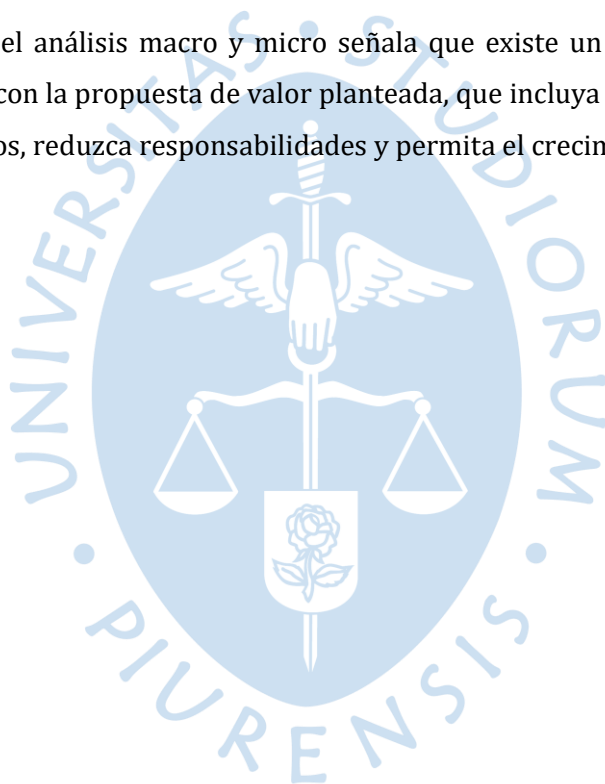
Nota. La tabla detalla el análisis PESTEL de las 5 fuerzas de M. Porter señalando si el puntaje es bajo o alto. Fuente: elaboración propia



El análisis del macroentorno precisa que existe una mayor cantidad de oportunidades que amenazas para las actividades de asesoramiento empresarial enmarcadas al sector agrícola. Entre las oportunidades que más deben aprovecharse se encuentran el gran número de pequeños agricultores dentro de la zona de influencia que plantea el proyecto, el boom agroexportador, la estabilidad económica en términos de inflación y tasas de interés; así como el mayor uso de TICs y la predominancia de los canales digitales; los cuales han venido adquiriendo protagonismo en los últimos años, y que a raíz de la pandemia Covid-19 se han profundizado en su uso y alcance.

Por otro lado, el análisis de los cinco componentes del microentorno concluye que, salvo la amenaza de productos sustitutos, los demás componentes presentan niveles bajos de amenazas con respecto a los competidores actuales, competidores potenciales, y poder de negociación de proveedores y clientes.

En conclusión, el análisis macro y micro señala que existe un ambiente atractivo para realizar una inversión con la propuesta de valor planteada, que incluya un servicio especializado que garantice resultados, reduzca responsabilidades y permita el crecimiento de los productores agrícolas.





Capítulo 3

Formula estratégica

3.1 Misión

Somos una empresa dedicada al asesoramiento empresarial en los campos de contabilidad, tributación, finanzas y de gestión que, a través de un servicio de calidad basado en la experiencia, acompaña al agricultor y a su entorno hacia el éxito económico.

3.2 Visión

Ser una institución referente y de prestigio en el sector agrícola de la región La Libertad.

3.3 Objetivos estratégicos

El objetivo principal de la empresa es asegurar su supervivencia a través de un crecimiento sostenible en el tiempo, garantizando sus índices de calidad en sus servicios. Esto se sustentará en base a los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 4

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Metas		
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Supervivencia	Concientizar a los productores agropecuarios sobre la importancia de un acompañamiento productivo empresarial de largo plazo.	Realizar un análisis de la propuesta de valor y garantizar una mejora constante del servicio. Aumentar la gama de servicios.	Posicionarse como la consultora pionera y mejor opción de asesoría empresarial para el sector agrícola. Establecer políticas de fidelización.
Productividad	Establecer protocolos de atención, procesos y servicios postventa eficaces.	Mejorar el sistema de bases de datos para disminuir el tiempo de atención, y aumentar el número de clientes.	Contar con certificaciones que garanticen la calidad de los procesos y responsabilidad social de la empresa.
Rentabilidad	Recuperar el 100% de la inversión propia al final del primer semestre del segundo año.	Aumentar los ingresos por ventas en 50% al final del tercer año de operaciones.	Mantener un crecimiento promedio de 5% de la rentabilidad del proyecto durante los primeros 5 años de operaciones.
Crecimiento territorial	Contar con clientes a lo largo de las zonas productivas de Chao, Virú, Moche y Chicama.	Ampliar los clientes potenciales a las zonas de Chiclayo y Piura. Analizar la ampliación hacia la sierra de La Libertad y conexos.	Apertura de una oficina en la ciudad de Piura, teniendo en cuenta su actualidad y potencial agroexportador.
Alianzas estratégicas	Establecer y fortalecer red de contactos con asociaciones y cooperativas agrícolas de índole regional.	Ampliar red de contactos a ONG, entidades públicas y privadas en la costa norte del país.	Establecer acciones multilaterales con ONG de alcance nacional, entidades gubernamentales y organismos de cooperación internacional.

Nota. Desarrollo de los objetivos estratégicos de la empresa AgroXinergia. Fuente: elaboración propia

3.4 Estrategia competitiva

AgroXinergia Consulting considera en su propuesta de valor las siguientes ventajas competitivas:

- a) **Integración de servicios:** AgroXinergia ofrece un paquete integrado de asesoría contable, tributaria, financiera y de gestión, cuyos servicios de forma independiente serían más costosos y, por consiguiente, inaccesibles para el pequeño y mediano productor. Además, el manejo de este conjunto de información permitirá establecer un mejor análisis de la situación de los productores, lo que conlleva a mejores resultados.
- b) **Alta especialización en el sector agrícola:** AgroXinergia es una empresa consultora enfocada en el sector agro, lo cual implica no solo el dominio de las características y exigencias contables, financieras y administrativas de los negocios agrícolas, sino el brindar soluciones y propuestas a las distintas situaciones que presenten los clientes a lo largo de su actividad y que no podrían ser resueltas por otras consultoras o especialistas.
- c) **Relación a largo plazo:** La finalidad de AgroXinergia no es realizar consultorías aisladas, dejando a su suerte al productor. La propuesta de valor es establecer una relación a largo plazo, creando un círculo virtuoso entre el productor y el servicio. Se propone realizar un acompañamiento y atención al cliente de forma permanente, ejecutando acciones complementarias rutinarias, preventivas y análisis de desempeño.
- d) **Experiencia en el sector:** AgroXinergia cuenta con un staff de profesionales con una vasta experiencia en el tema empresarial con énfasis en el sector agropecuario, con éxito demostrable en el desarrollo de mercados competitivos y con una lista amplia de contactos comerciales, financieros y políticos para el desarrollo de sus clientes.

3.5 Estrategia de crecimiento

AgroXinergia ha considerado las siguientes estrategias de penetración de mercado:

- a) **Estrategia de penetración de mercado:** AgroXinergia plantea dos estrategias simultáneas para el aumento de su mercado. En primer lugar, mediante la apertura de su gama de servicios en el corto plazo propone aumentar el conglomerado de asesorías que ofrece, entre ellas: asesorías de exportación, certificados de calidad, realización de ferias de articulación comercial, etc., ello con la finalidad de que sus clientes aumenten la demanda de servicios. Por otra parte, también se ha planificado la expansión a los territorios de Lambayeque y Ancash, aprovechando el desarrollo de sus respectivos proyectos de irrigación.
- b) **Estrategia de desarrollo del servicio:** AgroXinergia también ha considerado dentro de su planificación el desarrollo de su servicio partiendo desde la cantidad de su oferta, que se explicó en el punto anterior, así como en términos de calidad y productividad. Por esta razón, se tiene previsto el mejoramiento de las bases de datos de los clientes mediante uso de bigdata, que permitirá obtener y procesar asertivamente la información de los clientes,

estableciendo modelos de atención e identificación de problemas y oportunidades de forma más rápida y oportuna.





Capítulo 4

Plan comercial

4.1 Investigación de mercado

4.1.1 Metodología utilizada

Dada la consistencia y confiabilidad buscada en el desarrollo del proyecto, se recurrió a información primaria para realizar la investigación de mercado. Por ello, se aplicó una encuesta a una muestra representativa (ver Anexo A), calculada en base a la fórmula probabilística para poblaciones finitas. Se tomó una muestra de 70 personas (población de interés) escogidas aleatoriamente en los distritos de Trujillo, Moche, Laredo y Chepén, es así que, se consideró asociaciones y productores individuales.

El objetivo de la encuesta fue recopilar información para sustentar el perfil, perspectivas de la población de interés, etc. Además, se desarrolló una entrevista semi estructurada para obtener información de personas involucradas con el sector agropecuario de los principales valles de la costa.

La información secundaria también contribuyó para el análisis del estudio de mercado, recurriendo para tal fin a fuentes confiables que manejan información, tales como el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ministerio de Agricultura, Gerencia de Agricultura de la Región la Libertad, Agencia Peruana de Investigación de Mercado (APEIM) y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

4.1.2 Fuentes de información

a) Fuentes primarias

Se aplicó encuestas y entrevistas a productores agrarios organizados en asociaciones o cooperativas, a especialistas y asesores de instituciones públicas y privadas que realizan acciones e intervenciones en campo. De manera que, se esquematizó con encuestas (70) y entrevistas en profundidad (10).

b) Fuentes secundarias

Las fuentes de información externas consultadas fueron revistas, periódicos y documentación del Instituto Nacional de Estadística (INEI), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Gobierno Regional La Libertad, Ministerio de Agricultura y Riego y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

4.1.3 Definición y caracterización del cliente y/o consumidor

Los clientes del plan de negocio están definidos como productores agropecuarios individuales y asociados, con orientación a mejorar la gestión y rentabilidad de sus negocios.

4.1.3.1 Perfil del productor agrario (cliente). La información que se ha podido recopilar es la que existe en el IV Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012). En lo que concierne a este tema el censo proporciona información clave que se presenta a continuación:

En el aspecto social, el tamaño de la familia del productor agropecuario de los valles de la costa de La Libertad se ha reducido luego de dieciocho años, por ejemplo, en 1994 más de la mitad de las Unidades Agropecuarias (UA) se caracterizaban por tener entre cuatro y nueve miembros, mientras que, en el 2012, más de la mitad tienen apenas tres miembros.

Este cambio en la composición familiar puede obedecer a una disminución de las tasas de nacimiento, lo que, sin duda, tiene implicancias directas sobre la actividad agropecuaria, dado que gran parte de las UA utilizan en su proceso productivo la mano de obra familiar.

Otra característica relevante es la educación adquirida por los jefes de hogar. Es evidente, que ha habido un cambio significativo determinado por un mayor nivel educativo alcanzado: los porcentajes de UA en el segmento de inicial y primaria disminuyeron de 1994 a 2012, mientras que los de secundaria y superior aumentaron. Lógicamente, este cambio no es determinante en la mejora de capacidades del productor, puesto que la cobertura no es sinónimo de calidad. Sin embargo, se podría decir que ahora el productor agropecuario, en promedio, cuenta con mayores herramientas para un mejor desempeño en términos educativos.

Una particularidad importante en el perfil del productor, está dada por el grado de adopción de insumos modernos y de cambios técnicos en el proceso productivo. El primer cambio técnico significativo y de conocimiento generalizado, es la conversión de superficies que antes estuvieron en secano y ahora están bajo riego. Esta transformación es clave, pues gran parte de la incertidumbre en la actividad agrícola (tiempo que tardan las lluvias) es eliminada y controlada por una nueva forma que ya no depende de la naturaleza: el riego. Son más de 800 mil hectáreas (incremento en 49.2% respecto a 1994) de superficies agropecuarias que ahora están bajo riego.

El impacto de otros cambios técnicos o elementos de modernización en el proceso productivo no son tan trascendentes como el del riego, aunque bajo ciertas condiciones pueden ser favorables en dicho proceso.

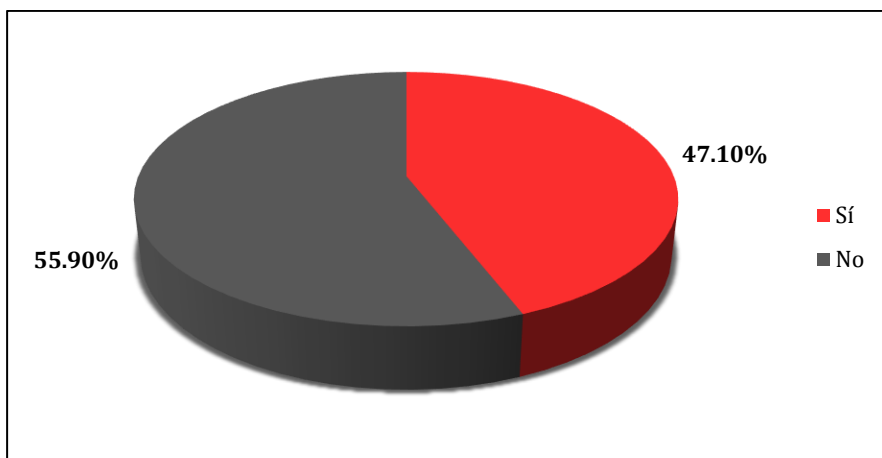
Ciertamente, otro aspecto relevante en el perfil del productor es su orientación al mercado. La cantidad de productores vinculados al mercado (destino venta) se ha incrementado, con independencia del tamaño de su UA, es decir, tanto en la agricultura familiar como en la extensiva hay una mayor incorporación de productores al mercado.

A través de la encuesta realizada entre noviembre y diciembre del 2019 a los productores agrarios que son miembros de una organización de productores, se obtuvo la siguiente información:

En la figura 2, se aprecia que el 55.90% de productores consideran que no se encuentran capacitados para dirigir sus predios, sostienen que sus principales debilidades están en el manejo empresarial de sus propiedades, pues las siguen administrando de manera tradicional. En otras palabras, utilizan poco la planificación de cultivos y coinciden que el recurso económico es un factor limitante para mejorar y desarrollar acciones que acrecienten sus ganancias.

Figura 2

Porcentaje de agricultores que considera que se encuentra capacitado para dirigir sus predios- 2019

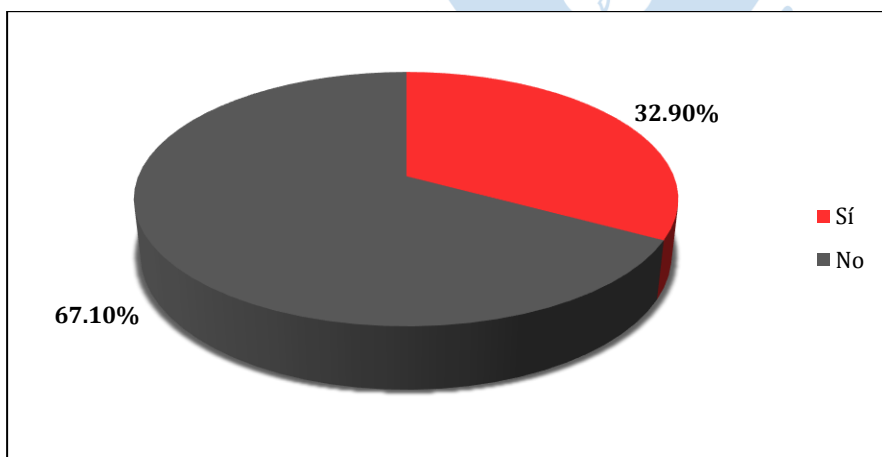


Nota. Se revela que más de la mitad de los agricultores reconocen que no se encuentran capacitados para dirigir correctamente sus predios. Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la figura 3, más del 67% de productores agropecuarios desconoce la presencia de empresas consultoras que oferten servicios de asesoría contable, financiera y de gestión para las mype rurales. Asimismo, el 33% que considera conocer empresas consultoras, asociándolas generalmente a las ONG, empresas comercializadoras de servicios y en algunos casos a la presencia de los especialistas de la Gerencia de Agricultura en la zona, aunque comentan que su intervención es limitada.

Figura 3

Porcentaje de agricultores que conoce alguna empresa consultora



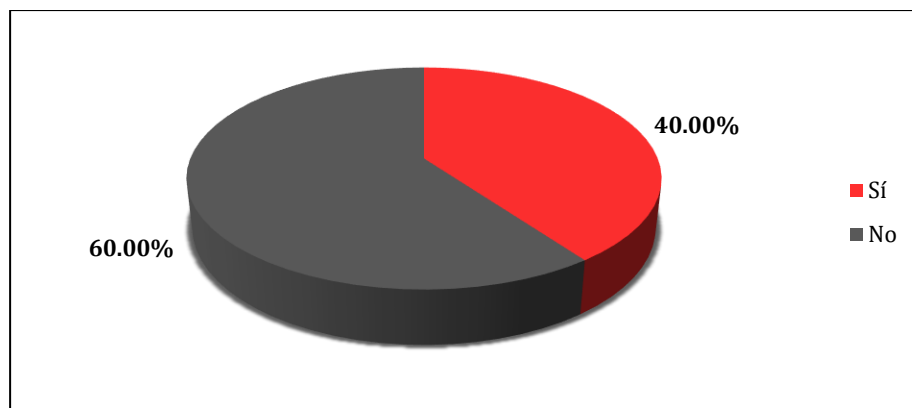
Nota. Se indica que más del 67% de los productores agropecuarios no conocen una empresa consultora. Fuente: elaboración propia

En la figura 4 se grafica la consulta de si los productores recibieron asesoría. Se encuentra que un 40% manifiesta haber recibido asesoría relacionada de alguna manera con la asistencia técnica proporcionada, principalmente, por especialistas de las ONG. Así también, consideran

como asesoría la asistencia a talleres de capacitación, las recomendaciones y consultas que hacen proveedores de insumos que redundan en alguna aplicación en el manejo del predio; por otra parte, el 60% no ha recibido ninguna asesoría.

Figura 4

Porcentaje de agricultores que recibieron asesoría

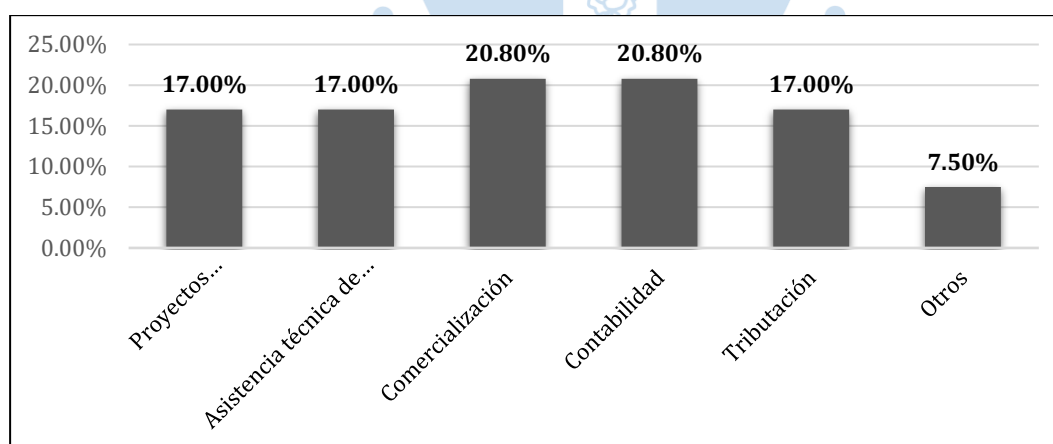


Nota. La figura muestra que el 40% de los productores agropecuarios recibieron asesoría. Fuente: elaboración propia

Los productores agropecuarios que han recibido asesoría señalan que la temática transmitida en orden de frecuencia es acerca de comercialización (20.80%), contabilidad (20,80%), aspectos técnicos de tributación, proyectos agropecuarios y asistencia de cultivo, donde cada una representa un 17%, respectivamente (ver figura 5).

Figura 5

Temas en que se recibió asesoría en porcentaje



Nota. Se presenta los temas de las capacitaciones recibidas por los productores agropecuarios. Fuente: elaboración propia

Un dato interesante que se señala en el censo agropecuario, es que el 32.7% de los productores agropecuarios asumió directamente los costos de la asesoría recibida, las asociaciones el 32.7%, las ONG el 17.30% y el Estado a través del Ministerio de Agricultura y de la Producción el 15.4%, así se aprecia en la figura 6.

De modo que, se deduce que los productores agropecuarios sí buscan asesoramiento, tan es así, que el 32,7% de ellos asume directamente los costos, pero no tienen la iniciativa de acceder a consultorías pagadas por las instituciones que brindan acompañamiento a los productores de manera gratuita. Por esta razón, las ONG y otros organismos asistenciales, deberían sensibilizarse y considerar en su propuesta generar comportamientos para que el productor valore servicios de asesoría.

En ese sentido, sería recomendable establecer alianzas con ONG, Organismos de Cooperación Internacional y otras organizaciones que ejecutan este tipo de proyectos, de tal forma que permitan presentar a AgroXinergia, su oferta, beneficios y diferenciación del servicio, y que incluso antes de la finalización del proyecto puedan acudir a solicitar los servicios de la presente propuesta.

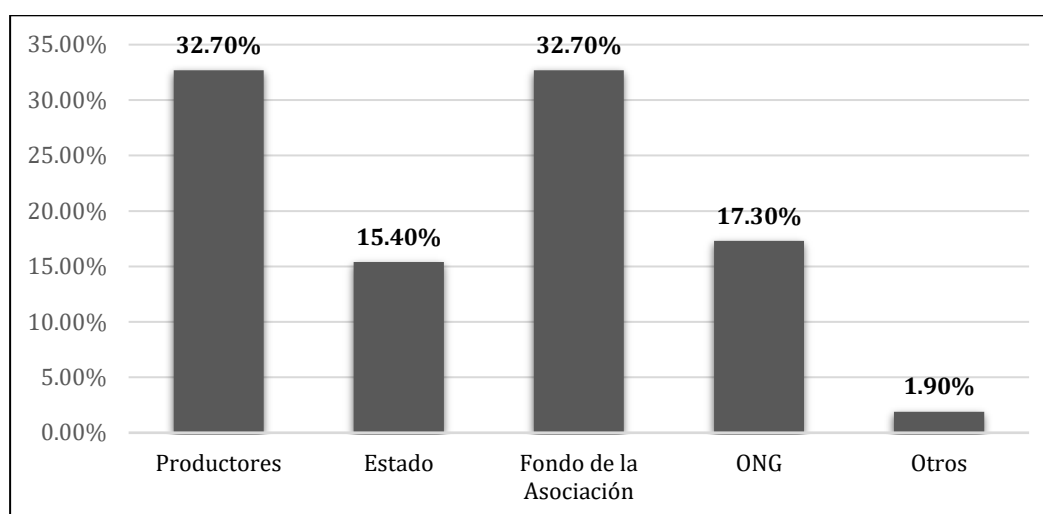
A propósito, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (2020) señala que en la región la Libertad existen 82 ONG que trabajan en el sector agro productivo apoyando a los productores con temas agropecuarios, siendo el Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte (CEDEPAS Norte) la ONG de mayor dinamismo, así también, participa la Gerencia Regional de Agricultura, PEJEZA, Agroideas, entre otras. En suma, se podría establecer diversas iniciativas y estrategias que conduzcan al establecimiento de mecanismos de transición que generen como resultado la independencia económica del productor, por ejemplo, a través de un subsidio económico para aumentar su productividad.

En los últimos años el auge de financiamiento internacional para las ONG se ha visto disminuido, lo que las ha llevado a participar de fondos concursables para el desarrollo de proyectos, aprovechando las ventanas que ofrecen Fondoempleo, Agroideas, Procompite, etc. A tal efecto, este dato es relevante porque podrían convertirse en oferentes de servicios de consultoría hacia los productores en temas de gestión empresarial. Este punto evidencia el debilitamiento de las ONG y el cobro de relevancia del actor público en el desarrollo agropecuario.

En consecuencia, es conveniente transmitir la presente propuesta de valor, que sería contar con una asesoría integral, especializada y con una relación a largo plazo, donde el servicio va mucho más allá que el horizonte de ejecución de un proyecto, sino como una alianza perenne entre productor y consultora. El objetivo es brindar un servicio de calidad, que no solo consista en una asesoría más amplia (más allá de lo productivo), sino también, transmitir el mensaje de que lo que ya se encuentra en otros servicios se puede ofrecer mejor.

Figura 6

Responsable del pago de la consultoría recibida en porcentaje



Nota. La figura señala al responsable de asumir los costos de las diferentes asesorías.

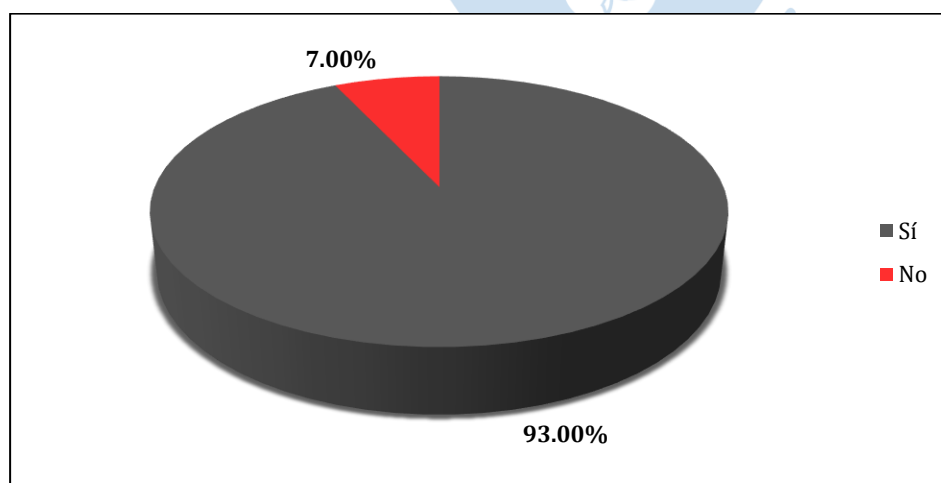
Fuente: elaboración propia

En esa misma línea, la realización de encuestas permitió determinar que existe un 93% de productores agropecuarios dispuestos a recibir consultoría (ver figura 7), dada la necesidad que tienen de mejorar su situación y además porque consideran que en el agro hay evolución de técnicas que permitirán modernizar el manejo de sus cultivos.

No obstante, los productores aún no valoran las capacitaciones en gestión como una inversión que se debe realizar para el crecimiento y mejoramiento de su empresa.

Figura 7

Porcentaje de productores agropecuarios con disposición a recibir consultoría



Nota. La figura revela que el 93% de productores agropecuarios estaría dispuesto a recibir asesorías. Fuente: elaboración propia

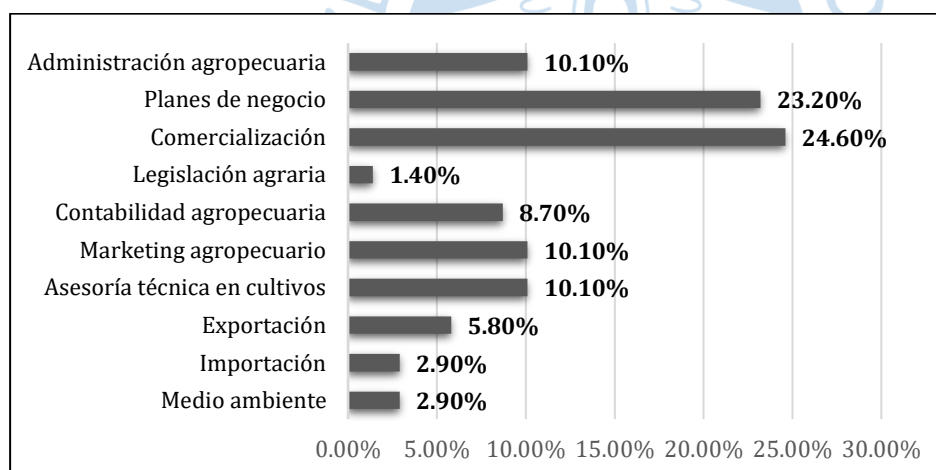
La figura 8 indica que el productor agropecuario tiene bien claro que su producción debe lograr venderse en diferentes mercados y a mejores precios, por lo cual, los temas de comercialización (24.60%) son los de mayor interés en él, seguido de los planes de negocio (23.30%).

También se observa que existe un 20% de productores agropecuarios interesados en contabilidad, administración agropecuaria y legislación agraria, ello indica que ya se va haciendo necesaria la gestión empresarial en sus predios. Es prudente mencionar que los productores que han venido siendo acompañados por las ONG, si bien buscan abarcar también aspectos de gestión organizacional, todavía manifiestan mayor disposición a recibir solo asistencia y acompañamiento agronómico.

Desde este punto de vista, es preciso detallar los resultados del proceso de gestión: abaratamiento de costos, mayor facilidad de acceso a créditos y con mejores tasas, acceso a mercados, socios comerciales, etc. Estas cuestiones deben quedar establecidas en el momento de la negociación.

Figura 8

Temas requeridos en servicios de capacitación

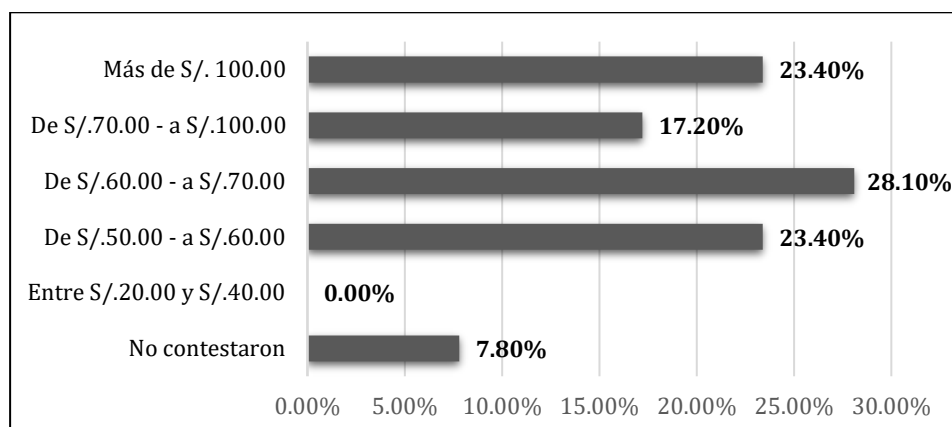


Nota. Se presenta el porcentaje de los temas requeridos por los productores agropecuarios. Fuente: elaboración propia

Con respecto al monto disponible a pagar cada mes por parte del productor agropecuario, todavía hay una resistencia a no valorar adecuadamente los servicios de consultoría mediante una retribución monetaria. Dada la limitación de recursos y la valoración personal del productor, hay que aclarar que la disponibilidad está en función del ingreso y rentabilidad que el productor tiene fruto de su actividad económica. Así, se puede observar que los productores agrícolas en un 68.70% desean pagar menos de S/ 100 soles y solo un 23.40% considera pagar más de S/ 100 soles (ver figura 9).

Figura 9

Monto que estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría



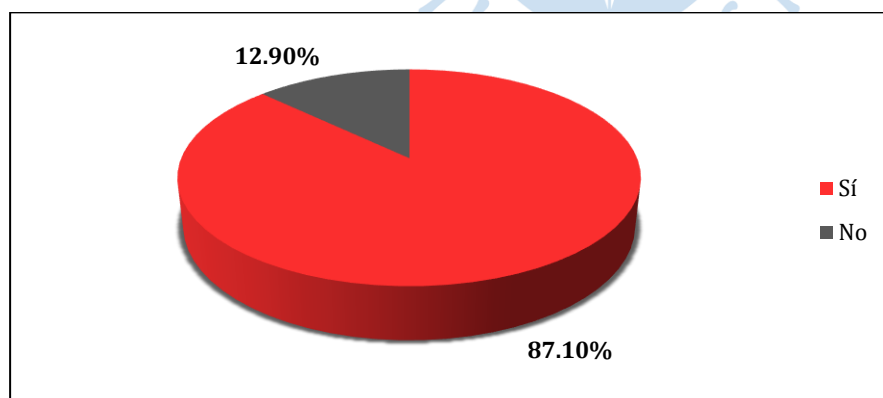
Nota. La figura exhibe el porcentaje de montos que pagarían los productores agropecuarios por las capacitaciones. Fuente: elaboración propia

Bajo el contexto de la figura anterior, se formuló la pregunta relacionada con la intención de disponer de un porcentaje de las ganancias como parte de pago para las asesorías, ello con el fin de establecer un mecanismo de confianza entre la presente propuesta y los potenciales clientes (ver figura 10).

Consecuentemente, los resultados señalaron que un 87.10% de los productores agropecuarios sí estarían dispuestos a destinar un porcentaje de sus ganancias como parte de pago para las asesorías y dicho valor podría aumentar o fortalecerse cuando el productor agropecuario incrementa su valoración hacia las asesorías.

Figura 10

Disposición a otorgar ganancias como parte de pago



Nota. Se precisa que 87% de los productores agropecuarios sí estarían dispuestos a tomar parte de sus ganancias para costear las asesorías. Fuente: elaboración propia

4.2 Segmentación

4.2.1 Geográfica

Los productores de la Región La Libertad se encuentran ubicados en dos regiones naturales: costa y sierra, según los datos obtenidos del IV Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012), que es la fuente de información más cercana.

Existen 127,279 unidades agropecuarias dirigidas por productores, donde el 99.51% son personas naturales, el 0.27% es sociedad anónima, el 0.03% corresponde a sociedad de responsabilidad limitada, el 0.03% es empresa individual de responsabilidad limitada, el 0.08% son comunidades campesinas y, por último, existen 3 cooperativas agrarias.

Según la cercanía y articulación territorial, el desempeño y crecimiento de la agricultura en las 12 provincias de la región, se consideran como mercado para el presente proyecto las provincias de Trujillo, Ascope, Chepén, Pacasmayo, Gran Chimú y Virú (ver tabla 5).

Tabla 5

Total de unidades agropecuarias y de productores en las provincias de Trujillo, Ascope, Chepén, Pacasmayo, Gran Chimú

Provincia	Unidades agropecuarias
Trujillo	
Productores	4,635
Superficie	67,562.54
Ascope	
Productores	5,626
Superficie	93,709.2
Chepén	
Productores	6,930
Superficie	74,744.51
Pacasmayo	
Productores	4,514
Superficie	23,496.07
Gran Chimú	
Productores	6,779
Superficie	41,411.35
Virú	
Productores	4,579
Superficie	60,996.44
Total productores	33,063
Total superficie	361,920.11

Nota. Unidades de productores agropecuarios que estarían dispuestos a tomar un porcentaje de las ganancias para costear las asesorías. Fuente: INEI (2012)

4.2.2 Condición jurídica y número de hectáreas

Para el plan de negocio se considerarán a los productores agropecuarios que sean:

- Personas naturales
- Sociedades Anónimas
- Sociedades de Responsabilidad Limitada
- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
- Asociaciones
- Cooperativas
- Comunidades campesinas y otras.

Al respecto, la tabla 6 precisa el total de productores agrícolas según condición jurídica, el cual asciende a 33,063 dentro de la provincia de intervención que plantea la propuesta.

Se debe considerar que AgroXinergia propone enfocarse en aquellos productores agropecuarios que cuentan con un área de producción entre las 5 y 300 hectáreas, por lo que dicho número de productores será menor y se presenta seguidamente:

Tabla 6

Distribución de productores agropecuarios según condición jurídica

Unidades agropecuarias	Condición jurídica del productor agropecuario								
	Persona natural	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Anónima Abierta	Sociedad Respons. Limitada	Empresa Individual Respons. Limitada	Cooperativa agraria	Comunidad campesina	Otra	
Trujillo									
Productores	4635	4469	126	9	8	10	2	4	7
Superficie	67562.5	31839.3	8553.9	9470.5	59.9	921.6	501.0	16173.5	42.9
Ascope									
Productores	5626	5565	30	21	5	2	0	2	1
Superficie	93709.2	28741.0	2535.8	36755.4	163.5	28.6	0	25450	35
Chepén									
Productores	6930	6885	22	4	5	5	1	2	6
Superficie	74744.5	32318.3	4979.4	21.1	181.9	434.8	119	36676	14.0
Pacasmayo									
Productores	4514	4473.0	13	14	4	4	0	1	0
Superficie	23496.1	19997.02	1088.9	286.3	624	70.6	0	1382	0
Gran Chimú									
Productores	6779	6763	0	0	0	0	0	4	12
Superficie	41411.4	24481.6	0	0	0	0	0	16608	321.7
Virú									
Productores	4579	4468	66	26	4	9	0	6	0
Superficie	60996.4	24205.3	33633.4	2764.5	97.5	109.6	0	186.1	0
Total Productores	33063	32623	257	74	26	30	3	19	26
Total Superficie	361920	161582.6	50791.4	49297.6	1126.8	1565.3	620.0	96475.6	413.6

Nota. Distribución de los productores agropecuarios de acuerdo a su personería jurídica. Fuente:

INEI (2012)

4.2.3 Psicográfica

Entre las características psicográficas del pequeño productor agropecuario de los valles costeros se encuentra que posee un ingreso mediano y bajo, a pesar de existir algunas mejoras en el acceso a los servicios financieros generales, se observa pocos avances en lo que concierne a los servicios financieros específicos para sus actividades agrícolas; así también, se descubrió que las UA están siendo administradas por varones que han mejorado su condición educativa.

Como se aprecia en la tabla 7, basados en los resultados de la encuesta realizada se obtuvo la siguiente división:

En base a la pregunta filtro que concierne al total de productores agropecuarios, el 93% manifiesta disposición de recibir consultoría (30,749).

Asimismo, del total de productores agropecuarios considerados que poseen unidades productivas, el 30% cuenta con posibilidades de acceder a consultoría pagadas (9,225).

Por lo tanto, la empresa pretende acceder al 60% del total productores agropecuarios que presentan disposición para recibir los servicios de consultoría (5,535).

Así, la segmentación general del mercado quedaría de la siguiente manera:

Tabla 7

Segmentación del mercado general

Total productores agropecuarios	Mercado total	33,063
93% Productores agropecuarios con disposición a servicios de consultoría	Mercado disponible	30,749
30% Productores agropecuarios con disposición a servicios de consultoría pagados	Mercado efectivo	9,225
60% de Productores agropecuarios del mercado efectivo	Mercado objetivo	5,535

Nota. Segmentación del mercado total de productores agropecuarios. Fuente: INEI (2012)

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la empresa AgroXinergia se enfocará en atender a aquellos productores que poseen entre 5 y 300 hectáreas de unidad agropecuaria, por lo que, se debe considerar la siguiente distribución:

Tabla 8*Productores agropecuarios según tamaño del segmento por provincia*

Número Has/Provincia	Trujillo	Virú	Ascope	Chepén	Pacasmayo	Gran Chimú	Total
5-20 Has	277	1526	557	2230	1170	762	6,522
20-50 Has	43	129	160	106	103	129	670
50-100 Has	18	24	21	26	27	24	140
100-300 Has	10	21	6	6	6	11	60
Total							7,392

Nota. Segmentación por provincias seleccionadas y rango de hectáreas. Fuente: Gerencia Regional de Agricultura (2019)

Tomando en consideración la segmentación de mercado, se determina que el mercado objetivo de AgroXinergia queda de la siguiente manera:

Tabla 9*Segmentación del mercado considerando provincia*

Total productores de 5 a 300 Has	Mercado total	7,392
93% Productores con disposición a servicios de consultoría	Mercado disponible	6,875
30% Productores con disposición a servicios de consultoría pagados	Mercado efectivo	2,062
60% de Productores del mercado efectivo	Mercado objetivo	1,237

Nota. Segmentación final del mercado total. Fuente: elaboración propia

Para efectos del análisis del plan de negocio, se considerará a 1,237 productores agropecuarios dispuestos a demandar los servicios que ofertará AgroXinergia SAC.

4.3 Análisis de la demanda

4.3.1 Demanda histórica y actual

4.3.1.1 Demanda histórica. El plan de negocio no cuenta con una demanda histórica debido a la desinformación y desinterés de las comunidades en este tipo de servicio en periodos anteriores.

El IV Censo Nacional Agropecuario de Perú (INEI, 2012), señala que alrededor del 90% de los productores agrícolas no acceden a servicios de asistencia técnica y cerca del 92% no cuentan con posibilidades de obtener servicios financieros.

Respecto a la asociatividad de los productores agropecuarios, la investigación consigna un 8% de productores organizados que pertenecen a una asociación o cooperativa. Esta escasez de organizaciones de productores obedece, principalmente, a causas como el desconocimiento de los instrumentos y procesos para asociarse y funcionar como una organización empresarial. Asimismo, se ignora o desestima los servicios de asesoría organizativa y de gestión empresarial

especializada debido a la desconfianza y la influencia de la cosmovisión rural. Por estos motivos, se torna difícil la adecuada inserción de los productores en la cadena para lograr competitividad de la pequeña y mediana agricultura.

Aunque el Censo indique que el 8.3% de productores agropecuarios recibió algún servicio de capacitación, solo el 5% respondió que fue beneficiario de asistencia técnica sobre la actividad agropecuaria que desarrolla. Si bien es cierto, los pocos agricultores que recibieron ayuda consideraron que fue útil, existe un desconocimiento generalizado de los servicios disponibles y no se registran canales de difusión y promoción efectivos por parte de las entidades proveedoras.

4.3.1.2 Demanda actual. Debido al crecimiento del sector agropecuario y agroindustrial en esta parte del país, los productores se ven en la imperiosa necesidad de mejorar el manejo de sus unidades agropecuarias de manera integral, con el propósito de hacer empresa y, por ende, buscar el sostenimiento familiar a corto, mediano y largo plazo.

Según la Gerencia Regional de Agricultura (2019, pág. 20) se fortalecieron las capacidades en gestión empresarial de 40 organizaciones de productores agrarios, capacitando a 832 integrantes de dichas organizaciones en temas de asociatividad y 405 en gestión empresarial. Ello ha permitido a un total de 1,237 pequeños productores agricultores adquirir capacidades y competencias, a fin de aprovechar las economías de escala en la comercialización de sus productos y compra de insumos agrícolas.

4.3.2 Variables que afectan la demanda

4.3.2.1 Crecimiento de la producción agropecuaria. Producto del mejoramiento de la infraestructura de riego, el incremento de la productividad y programas de apoyo por parte del Estado se ha ido ampliando el área, aumentando el número de unidades agropecuarias con acceso a sistemas de riego, que se prevé en 60,000 hectáreas en los valles de la región La Libertad; esto podría incrementarse si se logra destrabar la III Etapa del Proyecto Chavimochic.

Es importante señalar que el mencionado proyecto mejorará 48 mil hectáreas de los valles viejos donde están asentados los pequeños productores emprendedores.

4.3.2.2 Ingreso medio familiar. Se relaciona directamente con los ingresos que el productor percibe y la inversión que está dispuesto a realizar al adquirir los servicios de consultoría empresarial. Es preciso señalar que el ingreso promedio familiar per cápita mensual es de S/. 307 soles si se dedica solo a esta actividad, en el caso de que el productor realizara otras actividades productivas aparte de la atención de su predio, su ingreso sería de S/. 389, considerándose tanto las familias en condición rural como urbana.

Del mismo modo, hay que indicar que los micros y medianos empresarios ya constituidos han logrado realizar algún tipo de capacitación, la cual ha sido financiada por el Fondo Empleo, ya que según información cedida por CEDEPAS Norte el ingreso promedio mensual de un productor de espárrago bordea los S/.4,500 soles y el de banano orgánico los S/. 3,500 soles.

4.3.2.3 Gustos y preferencias. De acuerdo con los resultados de la encuesta, se puede concluir que los pobladores tienen fuerte preferencia por iniciar una nueva gestión de sus unidades agrícolas buscando alternativas, ya sea de forma individual o asociada. En definitiva, la meta es constituir un negocio eficiente y con tecnología óptima que les ayude a desarrollarse y mejorar su proyecto de vida, lo cual es favorable para el plan de negocios.

No obstante, hay que considerar que el deficiente nivel educativo y bajos ingresos de los productores es un factor que incide al momento de acceder a servicios de consultoría.

4.3.3 Demanda proyectada

En la tabla 10 se indica que el total de productores agropecuarios que posee entre 5 a 300 hectáreas es de 7,392 (como se analizó en la tabla 8), donde el ritmo de crecimiento anual proyectado es de 3%, dicha tasa se ha tomado como referencia para el crecimiento anual de la producción agropecuaria durante 5 años. A la vez, se considera un escenario en el que la economía del país se está desacelerando y, que mantendría esta tendencia en los próximos años.

Tabla 10

Demanda proyectada del mercado potencial 5 años

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades productivas	7,392	7,614	7,842	8,077	8,320	8,569

Nota. Datos de la demanda potencial proyectada anual. Fuente: elaboración propia

Entonces, considerando el crecimiento anual del 3%, en las tablas 11, 12 y 13 se aplica lo señalado anteriormente; así:

- De acuerdo con la pregunta filtro acerca del total de productores agropecuarios, el 93% manifiesta disposición de recibir consultoría.
- Según la opinión de especialistas agrarios, del total de productores agropecuarios considerados que poseen unidades productivas, el 30% cuenta con posibilidades de acceder a consultoría pagadas.
- La empresa pretende acceder al 60% del total productores agropecuarios que presentan disposición para recibir los servicios de consultoría.

Tabla 11

Demanda proyectada del mercado disponible 5 años

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Productores del mercado disponible 93%	6,875	7,081	7,293	7,512	7,737	7,969

Nota. Datos de la demanda proyectada del mercado disponible. Fuente: elaboración propia

Tabla 12*Demanda proyectada del mercado efectivo 5 años*

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Productores del mercado efectivo 30%	2,062	2,124	2,188	2,254	2,321	2,391

Nota. Datos de la demanda proyectada del mercado efectivo. Fuente: elaboración propia

Tabla 13*Demanda proyectada del mercado objetivo total 5 años*

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Productores del mercado objetivo (60%)	1,237	1,275	1,313	1,352	1,393	1,435

Nota. Datos de la demanda proyectada del mercado objetivo. Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 14, para el caso de las instituciones y programas se pretende atender a 82 ONG y 3 instituciones públicas.

Tabla 14*Demanda proyectada instituciones 5 años*

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ONG	82	82	82	82	82	82
Instituciones públicas, programas	3	3	3	3	3	3

Nota. Datos de la demanda proyectada de instituciones. Fuente: elaboración propia

4.3.4 Análisis de la comercialización

4.3.4.1 Marketing mix usado por la competencia

a) Calidad intrínseca

Las cualidades intrínsecas que poseen las instituciones dedicadas a ofrecer servicios de consultoría en la ciudad de Trujillo, tales como la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, la Universidad Nacional de Trujillo, las ONG, etc., son el prestigio, el tiempo en el mercado local y los buenos capacitadores que cuentan con experiencia de trabajo en la zona.

Se podría afirmar que las dos primeras instituciones mencionadas líneas arriba, no tienen una presencia consolidada en el tema que enfoca el plan de negocios, en cambio las ONG, constituyen una amenaza constante para el desarrollo del mercado de consultoría pagada, por lo que hay que aprovechar el trabajo de sensibilización y apertura que desarrollan, con la finalidad de que el productor agrario valore la importancia del acompañamiento de especialistas en el desempeño y mejora de sus predios.

A causa de la coyuntura socio-política, la cooperación internacional cada vez tiene menos presencia en el país, y los fondos que se están dando son de programas nacionales, tales como

Fondo Empleo, que tiene un claro objetivo de generación de ingreso, diversificación productiva y competitividad, dejando a un lado el asistencialismo.

b) Costo para el cliente

Aquí, la barrera es el asistencialismo al productor, quien, durante su existencia ha recibido asistencia gratuita, por lo que romper este paradigma resulta una tarea ardua y compleja. Así pues, crear una conciencia de pago, especialmente, en los pequeños productores requiere un trabajo enfocado a resultados de mejora de los predios y en forma asociada.

Los resultados de las encuestas realizadas han revelado experiencias de productores que han recibido asistencia técnica en el manejo agronómico de sus cultivos, y en el caso de las asociaciones han pagado los servicios de un especialista para elaborar su plan de negocios.

El plan de negocio tiene una clara segmentación, dado que se ubican productores que poseen de 5 a 300 hectáreas con nivel de educación secundaria y superior, quienes han logrado especialización en cultivos de exportación y manejan tecnología de riego, además, tienen una agricultura diversificada con contratos de agroexportadoras y clientes del exterior.

c) Conveniencia

La ubicación futura de AgroXinergia Consulting, estratégicamente, deberá tener dos puntos de atención: uno en Pacasmayo (para articular las provincias de Chepén y Pacasmayo) y el otro punto de enlace en Trujillo (para articular el trabajo en las provincias de Ascope, Gran Chimú y Virú). Con ello, se estará cerca a los productores, objetivo del plan de negocio.

d) Comunicación

En el caso de AgroXinergia Consulting, la promoción se debe realizar pensando en la realidad de las provincias que están muy arraigadas al costumbrismo y, por ende, la radio es el medio de comunicación más efectivo. Adicional a ello, se hará un fuerte programa de visitas a los principales productores emprendedores de la zona de estudio.

4.4 Análisis de la oferta

4.4.1 Identificación de la competencia

a) Directa

Como se señaló anteriormente, existen pocas microempresas que prestan servicios de consultoría, en su mayoría están enfocadas a temas contables y financieros, pero sin ofrecer una consultoría multidisciplinaria para pequeños productores agropecuarios como lo hará AgroXinergia SAC. Cabe anotar que en el ámbito de estudio del plan de negocio existen cerca de 3,470 empresas inscritas en la SUNAT que brindan servicios de asesoría contable, concentrándose la mayor cantidad en Trujillo, Chepén, Pacasmayo, Chocope, Virú y Chao. Estos negocios, actualmente, son los que brindan servicios de declaración tributaria por costos que van desde los S/. 50 soles a S/. 200 soles, dependiendo del monto facturado.

Hay instituciones como las ONG, la Cámara de Comercio de La Libertad y la Universidad Nacional de Trujillo que ofrecen servicios de consultoría gratuitos en la ciudad de Trujillo, representando una competencia indirecta.

Finalmente, los *freelances* son un grupo pequeño que se les considera como un productor sustituto, ya que establecen relaciones de forma temporal y con solicitudes muy específicas.

b) Indirecta

La competencia en este caso se ve más de manera indirecta, puesto que existen instituciones y empresas comercializadoras de insumos y fertilizantes que cuentan con profesionales que complementan sus ventas con asesoramientos específicos a pequeñas empresas, a productores y/u organizaciones que trabajan en agricultura por contrato o exportan directamente. A todos les imparten conocimientos sobre aspectos relacionados con los negocios agrarios, con los procesos tecnológicos del manejo del predio y temas de gestión empresarial.

Un competidor adicional son los consultores externos para temas puntuales: cuestiones tributarias, de costos y laborales que no son muy demandadas por ser de alto costo. Este tipo de servicio puede ser pagado por organizaciones de productores y/o productores individuales que tienen movimientos económicos que superan los 2 millones de facturación anual.

4.4.2 Oferta histórica y actual

InfoAgro (s.f.) presenta la oferta de empresas dedicadas al rubro de la asesoría y consultoría en el campo agropecuario a nivel mundial. El Perú aparece con una lista de 24 empresas y organizaciones que ofrecen dicho servicio. Casi la totalidad de éstas tiene domicilio fiscal en Lima y sus operaciones se encuentran concentradas en el centro y sur del país. Un par de empresas presta servicios para la zona de Piura. Sin embargo, es importante precisar que el público objetivo del grueso de estas organizaciones son los grandes agricultores.

Se puede concluir que la existencia de empresas similares en Trujillo es mínima, puesto que el mercado se ha ido desarrollando lentamente. Aun cuando los productores conocen sus debilidades no han tomado conciencia de la importancia de mejorar el manejo de sus predios, su atención se ha dirigido a recibir servicios en asistencia técnica y gestión organizacional.

Entre los ofertantes destacan las ONG (82 articulan su trabajo con productores agrarios), CEDEPAS Norte, Minka, PRODES, IDIPS del Norte, CIEDI, el Gobierno Regional (Programa de competitividad), Proyecto Chavimochic, Sierra Exportadora, etc. Esta asistencia es un paliativo momentáneo que debería hacerse sostenible, puesto que, una vez finalizada su intervención los productores no se articulan para dar viabilidad a un modelo que permita el acompañamiento constante en su predio y que impacte en mejoras en sus ingresos y calidad de vida.

4.4.3 Variables que afectan a la oferta

Con la implementación del plan de negocio en la zona se generará una mejor expectativa de parte de la oferta, dado que se ha realizado una encuesta a empresarios que ya tuvieron alguna

capacitación fuera de la provincia, y han brindado su opinión acerca del lugar donde se realizó la capacitación.

- **Impuestos:** No existe un apoyo importante por parte del gobierno para incentivar la formalización de empresas, pero hay proyectos de ley de nivel tributario que en el futuro van a incentivar en mayor medida la formalización empresarial.
- **Expectativas de precio sobre el servicio:** Después de realizadas las encuestas, se recomienda que el costo del servicio sea variable, considerando el cultivo, número de hectáreas, ingreso de los productos, etc., en vista de que el 87% de los encuestados está dispuesto a pagar la consultoría con el fruto de las ganancias obtenidas.

4.4.4 *Oferta proyectada*

Debido a que la competencia directa es mínima en este rubro de negocio, se puede presagiar que el mercado potencial no va a tener variaciones por efecto de la oferta. Ahora bien, hay que considerar en el desarrollo del plan de negocio las operaciones de las ONG, ya que su oferta constituye una ventaja porque sus servicios no son pagados.

Por el lado de la presente propuesta de valor se ha considerado:

- Una atención de lunes a sábado: 8 horas laborales de lunes a viernes y 5 horas los días sábados. Además, se tendrá en cuenta los niveles de productividad de todo el personal, así como los niveles de atención promedio para productores e instituciones.
- En base a ello se ha calculado la siguiente oferta de atención por parte de la empresa, considerando un aumento de productividad de 1% anual debido a factores tecnológicos (ver tabla 15).

Tabla 15

Capacidad de oferta de AgroXinergia

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capacidad de atención a productores	1,308	1,321	1,334	1,348	1,361	1,375
Capacidad de atención a instituciones	100	101	102	103	104	105

Nota. Datos de la capacidad de oferta de la empresa AgroXinergia. Fuente: elaboración propia

4.5 **Limitaciones de la investigación**

La investigación presentó limitaciones metodológicas en lo concerniente al tamaño de la muestra, ello se debe a que los productores agropecuarios se manifestaron reacios a ser entrevistados y encuestados, dada la desconfianza propia de su cultura. También existió limitaciones de tipo longitudinal por parte de los investigadores, debido a las restricciones dictaminadas por el Estado peruano en lo que atañe al control de la pandemia por la Covid-19 (Avello et al. 2019).

4.6 Ética de la investigación

Dentro de la investigación se han respetado todos los derechos de autor, citando de forma correcta las Normas APA 7ma edición, así también, se ha cumplido con los formatos solicitados por la Universidad de Piura (Salazar, Icaza, & Alejo, 2018).





Capítulo 5

Estudio técnico

5.1 Análisis del producto

5.1.1 *Producto básico, real y aumentado*

a) Producto básico

Consultoría especializada en gestión integral de microempresas rurales, ubicadas en las provincias de Trujillo, Ascope, Chepén, Pacasmayo, Gran Chimú y Virú.

b) Producto real

Proporcionar acompañamiento en gestión integral mediante consultorías y asesorías a empresarios agropecuarios, con condiciones para manejar su empresa y con capacidad en la toma de decisiones propias, relativas a la formación de capital y el sostenimiento de negocio a corto, mediano y largo plazo.

c) Producto aumentado

Que el pequeño empresario agrícola conozca su potencial en la zona, que aprenda a diversificar su producción y entienda sobre negociación y manejo integral de sus predios, que incluya no solo manejo agronómico, sino también gestión empresarial, económica y financiera.

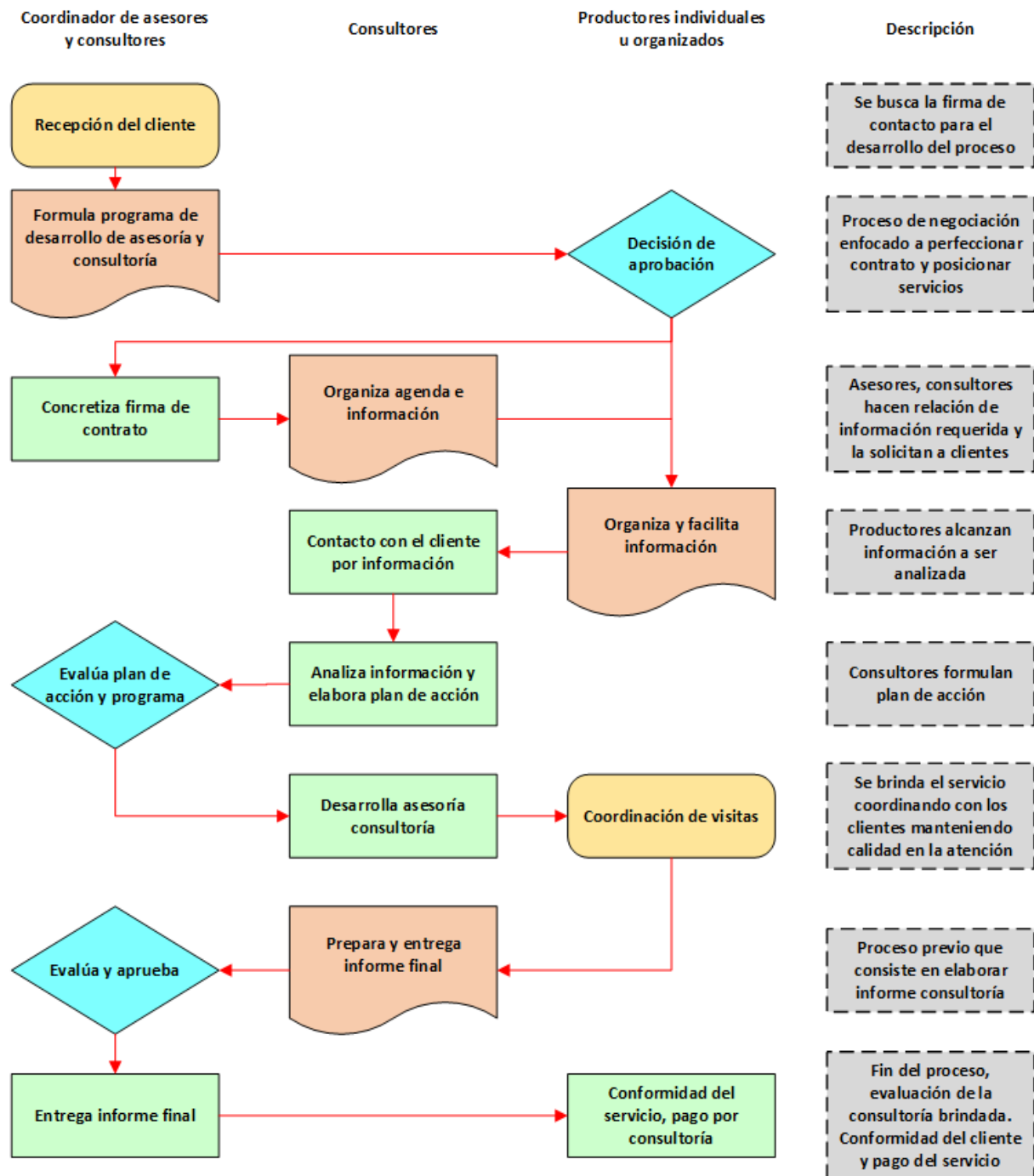
5.2 Descripción técnica

La empresa dada su envergadura, debe estar localizada estratégicamente, considerando como variable la cercanía al cliente se ha tomado en cuenta dos 2 centros claves: uno en Pacasmayo y el otro en Trujillo. Las razones por las que se escogieron estos lugares son las siguientes:

- Constituyen centros equidistantes de visita frecuente por parte de los productores.
- Se encuentran ubicados en sectores cercanos al sistema financiero y comercial de las ciudades.
- Cuentan con todos los servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, gozan de estabilidad en cuanto al mínimo tiempo requerido para el alquiler.
- Tienen un costo de alquiler eficiente, comparado con otras opciones estudiadas.
- Cumplen con los requisitos técnicos – operacionales requeridos.

5.3 Proceso productivo enfocado al servicio brindado por AgroXinergia Consulting SAC

En la figura 11, se aprecia el proceso estratégico a utilizar para brindar los servicios de asesoría de la empresa AgroXinergia Consulting SAC.

Figura 11*Proceso del servicio de consultoría*

Nota. Proceso de servicios de asesoramiento de AgroXinergia. Fuente: elaboración propia

5.4 Descripción de los procedimientos del proceso del servicio

- Nombre del procedimiento: Trabajos de consultoría
- N° del procedimiento: SC 001
- Fecha de publicación: Diciembre 2019

- a) **Objetivo:** Garantizar la ejecución eficaz y eficiente del proceso del servicio de consultoría.
- b) **Alcance:** Todas las revisiones del proceso por parte del Gerente General y el equipo de consultores.
- c) **Documentación relacionada**
- Identificación de las necesidades del cliente
 - Informe sobre la entrevista en la unidad de negocios
 - Diseño del servicio a brindar
 - Presupuesto del trabajo

5.5 Proceso basado en el sistema de calidad

El enfoque basado en servicios de calidad debe constituir parte de los valores de la empresa, lo que permitirá su posicionamiento en el mercado. Como garantía y confianza en los servicios con este enfoque se buscará:

- Mejorar de manera continua la calidad de los servicios de consultoría brindados.
- Mejorar la calidad de las operaciones, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.
- Lograr la confianza interna para que los requisitos de calidad se cumplan, se conserven y se mejoren.
- Orientar todos los procesos y procedimientos hacia la observancia de la norma ISO 9001.

Las bases del sistema de calidad que se emplearán en la empresa AgroXinergia Consulting SAC son:

- Documentar la forma en que la empresa asegura la calidad de los servicios ofertados.
- Hacer lo que se dice, siguiendo los procedimientos orientados al cumplimiento de las labores.
- Administrar el negocio con base a hechos.
- Considerar su utilidad en el análisis y verificar los resultados al compararlos con los criterios de calidad.
- Desarrollar acciones preventivas y correctivas cuando los resultados no son satisfactorios, con un constante monitoreo sobre lo que se oferta.

Como parte de la cultura empresarial de la empresa, cada miembro buscará de manera permanente acciones para promocionar y dar realce a su potencialidad como colaborador, con enfoque a alcanzar metas y políticas para mejorar la calidad.

5.6 Capacidad de prestación de servicios de consultoría.

Uno de los factores que inciden negativamente en el proceso de captación de clientes para brindar los servicios de consultoría, es la alta dispersión geográfica de las unidades productivas y de los productores, por lo que es evidente que existe mejor posibilidad de articular a los productores de la costa, tomando como ventaja el acceso a través de carreteras y la cercanía a los mercados de destino.

El mercado objetivo de 7,392 productores resulta en un inicio difícil de atender con servicios de consultoría, por lo tanto, dada la infraestructura y capacidad inicial de la empresa y el trabajo de sensibilización a realizar en cada sede, se considera abarcar la atención del 50% de la población objetivo, enfocándose en el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.



Capítulo 6

Estudio legal y organizacional

6.1 Estudio legal

6.1.1 Constitución de la sociedad

6.1.1.1 Forma societaria. La empresa estará constituida bajo la forma societaria de una Empresa de Sociedad Anónima Cerrada, sujeta a la Nueva Ley General de Sociedades N° 26887 (1997), cuyas características son:

- Carácter cerrado, porque solo pueden tener como mínimo dos (2) y máximo veinte (20) socios como persona natural o jurídica.
- Limitación a la transmisibilidad de acciones y derecho de adquisición preferente, es decir, que el accionista que desee transferir sus acciones a otro accionista o a terceros debe comunicarlo a la sociedad y solicitar la aprobación de la misma.

El funcionamiento de la empresa se realizará de acuerdo a ley, cabe precisar que para su constitución deberá reunir y completar la siguiente documentación (ver tablas 16, 17 y 18):

- Minuta de constitución
- Escritura pública (extendida ante Notario Público)
- Inscripción en Registros Públicos
- Representantes legales (2 socios)
- Obtención del RUC (SUNAT)
- Licencia Municipal de Funcionamiento. (Municipalidad de Trujillo)
- Otros registros (marca, tributaciones, legislación laboral, etc.).

6.1.1.2 Costos de constitución de la empresa

Tabla 16

Costos del procedimiento de registros públicos - SUNARP

Procedimientos	Costo (S/.)
Búsqueda virtual de índice (SUNARP)	S/ 5.00
Reserva preferencia registral (SUNARP)	S/ 16.00
Total	S/ 21.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 17

Costos de los procedimientos escritura

Procedimientos	Costo (S/.)
Escritura publica	S/ 85.00
Total	S/ 85.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 18*Costos de los procedimientos de inscripción y derechos*

Procedimientos	Costo (S/.)
Inscripción en registros públicos	S/ 231.00
Derecho de tramite	S/ 38.00
Derecho de inscripción de cada órgano	S/ 21.00
Derecho de inscripción de capital (S/. 3 por cada mil soles de capital)	S/ 327.80
Inscripción del RUC	S/ 15.00
Total	S/ 632.80

Fuente: elaboración propia

6.2 Demás aspectos legales**6.2.1 Aspectos laborales**

El régimen laboral de la micro y pequeña empresa (mype), el régimen de promoción y formalización de las mype se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada que presten servicios en las micro y pequeñas empresas, así como a sus empleadores.

En cuanto a la legislación laboral, se ha señalado el sistema de contratación directa por contrato a plazo fijo para todo el personal. Para el régimen laboral se ha tomado La Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa - Ley 28015- y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo 009-TR-2,003.

6.2.2 Aspectos tributarios

Para la incorporación a un régimen tributario se debe tener en cuenta los requisitos formales de SUNAT, en este caso la empresa pertenecerá al Régimen General, que comprende a las personas naturales y jurídicas que generan rentas de tercera categoría (actividades comerciales, industriales, servicios, etc.).

Las obligaciones tributarias serían las siguientes:

- El representante legal de la empresa deberá inscribirla en el Registro Único del Contribuyente ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, para lo cual deberá llenar el Formulario N.º 2119 y Formulario N.º 2054.
- Solicitar autorización para imprimir y emitir comprobantes de pago mediante el Formulario N.º 806, en este caso, serían boletas y facturas.
- Llevar contabilidad completa.
- Inscribir a los trabajadores en ESSalud.
- Declarar y pagar las obligaciones tributarias, y efectuar las retenciones que señala la ley.
- Además, se deberá tener en cuenta los libros y registros vinculados a asuntos tributarios.

Los tributos que afectan el proyecto son los siguientes:

- Régimen general del impuesto a la renta:
 - Declaración y pagos mensuales (2% del ingreso neto mensual). Este es el sistema del coeficiente y se determina cuando se obtiene utilidad en el año anterior. Se deduce dividiendo el impuesto calculado entre los ingresos netos del año anterior. Para los meses de enero y febrero se toman los resultados del ejercicio precedente al anterior, si no hubiera, se utiliza 0.02 para calcular los pagos a cuenta.
 - Declaración anual y pago de regularización (30% sobre la renta neta imponible).
- Impuesto general a las ventas:
 - La tasa del Impuesto General a las Ventas, propiamente dicho, es del 16% y 2% del Impuesto de Promoción Municipal, lo que suma el 18%.
 - Estará sujeta al Sistema del Régimen de Deducciones, para lo cual la empresa deberá abrir una cuenta en el Banco de la Nación y el porcentaje a deducir es del 9% del monto total del servicio (incluido IGV).
- Contribuciones a ESSALUD:
 - El 9% de la remuneración del trabajador.

6.2.3 *Registro de marca*

Los pasos para el registro de la marca ante INDECOPI son los siguientes:

- Presentar el formato de solicitud correspondiente, consignando datos de identificación del solicitante. De ser necesario adjuntar los poderes correspondientes.
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar. Si el signo posee elementos gráficos presentar la descripción del mismo y adjuntar su reproducción (5 reproducciones de 5 x 5 cm y a colores si también se desea proteger los colores).
- Señalar expresamente cuales son los productos, servicios o actividades económicas que se desean registrar, así como cuál es la clase en la que se solicita dicho registro.
- La respectiva orden de publicación o notificación correspondiente le será entregada después de 15 días hábiles de haber presentado la solicitud de registro en la Unidad de Trámite Documentario.
- Una vez aceptada la solicitud de registro acercarse a la oficina del Diario Oficial El Peruano y solicitar la publicación por única vez. Si el signo solicitado está constituido por un logotipo, envase o envoltura debe adjuntarlo en un tamaño de 3x3 cm.
- Dentro del plazo de tres meses de recibida la orden de publicación, el solicitante debe requerir la publicación en el Diario Oficial "El Peruano".
- El solicitante debe ceder los derechos expectaticios sobre una solicitud en trámite, para lo cual se deberá presentar el documento en el que conste la cesión con firma debidamente legalizada.

Tabla 19*Procedimiento para registro de marca*

Procedimientos	Costo (S/.)
Pago de derechos de trámites	S/ 470.00
04 reproducciones de 5x5 cm a colores del signo a registrar	S/ 4.00
01 reproducción de 3x3 cm a colores del logotipo	S/ 1.20
Publicación en el diario El Peruano	S/ 200.00
Legalización de solicitudes	S/ 25.00
Total	S/ 700.20

Nota. Costos de los procedimientos para registrar la marca. Fuente: elaboración propia

6.2.4 Costos de los demás aspectos legales

Es importante para la empresa tener un control de toda acción de compra, venta, pago de mano de obra. El registro de las transacciones se efectuará con el objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera indispensable para la empresa en un tiempo determinado.

Asimismo, si la empresa se acoge al Régimen Especial a la Renta tiene la obligación de llevar los libros contables: Registro de Compras y Registro de Ventas. De igual modo, se deberá llevar un Libro de Planillas de Sueldos o Salarios, si contratan personal en relación de dependencia (ver tabla 20).

Tabla 20

Libros de Contabilidad

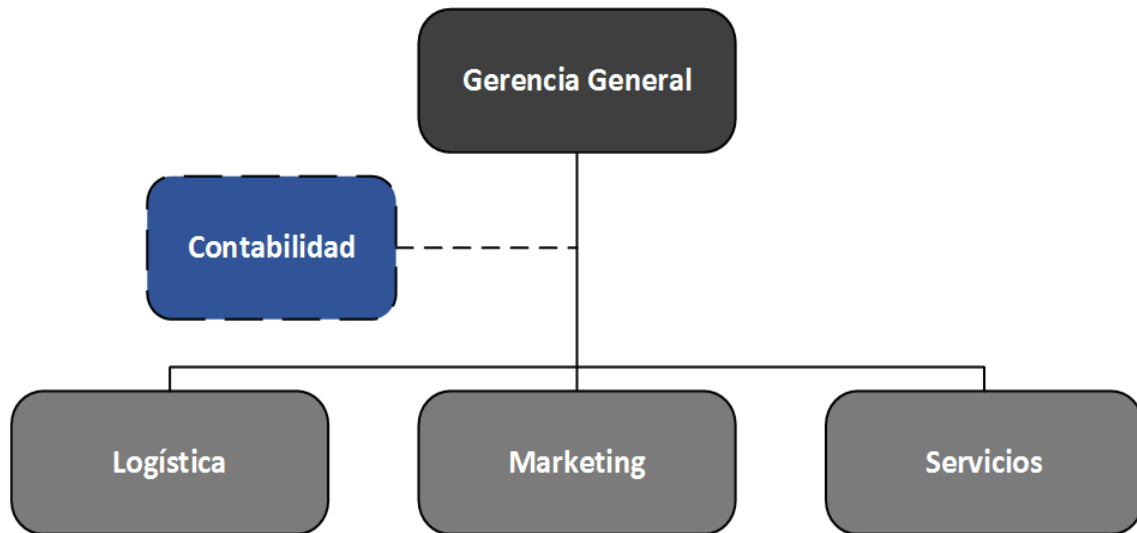
Procedimientos	Costo (S/.)
Legalizaciones de libros: compras, ventas y planillas	S/ 60.00
Libros de planillas: Autorización del libro de planillas MTP	S/ 11.00
Registro de contratos de Trabajo	S/ 29.00
Inscripción de trabajadores en ESSALUD	S/ 34.50
Total	S/ 134.50

Nota. Costos de los procedimientos para legalizar libros de compras, ventas y planillas. Fuente: elaboración propia

6.3 Estructura organizacional

Figura 12

Organigrama –Estructural



Nota. Estructura organizacional de la empresa AgroXinergia. Fuente: elaboración propia

6.3.1 *Equipo de trabajo*

AgroXinergia Consulting ha definido los siguientes cargos para realizar la totalidad de sus operaciones:

a) **Gerente**

Este cargo divide sus actividades en dos áreas: la gestión comercial y la gestión administrativa, a la primera le dedica el 20% del tiempo disponible de trabajo y la segunda concierne a la evaluación y seguimiento a los proyectos de desarrollo agrícola. Por añadidura, la gestión comercial y administrativa hace referencia a la búsqueda de clientes, al establecimiento y formalización de relaciones comerciales, y por tanto, se ocupa de todos los trámites administrativos en los que se incurra para el correcto funcionamiento de la organización.

Funciones:

- Elaborar propuesta para los clientes.
- Formalizar las relaciones comerciales con los clientes.
- Realizar estudio de generalidades de los proyectos y propuestas de consultoría para comunicarlas a los encargados del levantamiento de información.
- Mantener actualizada la base de datos de los clientes.
- Elaborar informes periódicos sobre el estado de seguimiento de los proyectos y hacer entrega de informes al cliente.

b) Consultor especializado

Personal que destinará el 100% de su tiempo a las actividades de consultoría, seguimiento y evaluación, se encarga del análisis preliminar de la propuesta de consultoría, emite opinión técnica sobre la medición a realizar e informa acerca de las potenciales dificultades en la ejecución de la medición.

Funciones:

- Apoyar al Gerente en el procesamiento y análisis de información.
- Elaborar plan de implementación de la consultoría.
- Ejecutar acciones de consultoría.
- Elaborar informe de consultoría realizada.
- Colaborar con la recopilación y compilación de información.
- Perfil: Profesional en ciencias económicas o agrícolas, con especialización en desarrollo rural o economía agrícola, con dominio de informática. Se requiere 01 especialista en contabilidad agrícola y 01 especialista financiero.

c) Técnico

Destinará el 100% de su tiempo a actividades de ejecución de la consultoría, enfocadas al seguimiento y ejecución. Se ocupará principalmente del recojo de información de las diferentes áreas de incidencia según el tipo de consultoría; efectuará trabajo de campo acompañando al productor, por lo que es necesario que cuente con un buen manejo de las relaciones interpersonales.

Funciones:

- Manejar el formato de indicaciones de la consultoría específica.
- Identificar fuentes de información.
- Realizar seguimiento en el proceso de la consultoría.
- Acompañar y apoyar al consultor en acciones de coordinación con el cliente.

6.3.2 Política y fijación de remuneraciones

La política salarial se basa en:

- Contratos modales del tipo por inicio o incremento de actividad, que serán renovables cada seis meses.
- Aumento de salarios al tercer y quinto año de iniciar el proyecto (4 %).
- Evaluación de cumplimiento de objetivos según lo planificado por la empresa, refrendados en premios a los trabajadores de manera trimestral.

Tabla 21*Presupuesto de gastos de personal en soles (S/)*

Concepto	N° de Trabajadores	Sueldo Mensual	CTS	Beneficios Sociales	Sueldo Total	Sueldo Anual	TOTAL
MANO DE OBRA DIRECTA							
Gerente	1	S/ 3,000	S/ 250	S/ 270	S/ 3,520	S/ 49,279	S/ 49,279
Especialista Contabilidad	1	S/ 3,000	-	-	S/ 3,000	S/ 36,000	S/ 36,000
Especialista financiero	1	S/ 3,000	-	-	S/ 3,000	S/ 36,000	S/ 36,000
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA							S/ 121,279
MANO DE OBRA INDIRECTA							
Asistente operativo	1	S/ 1,500	S/ 125	S/ 135	S/ 1,760	S/ 24,639	S/ 24,639
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA							S/ 24,639
ADMINISTRACIÓN							
Asistente administ.	1	S/ 1,200	S/ 100	S/ 108	S/ 1,408	S/ 19,711	S/ 19,711
TOTAL SUELDO ADMINISTRATIVOS							S/ 19,711
VENTAS							
Administrador - Coordinador Marketing y Ventas	1	S/ 2,000	-	-	S/ 2,000	S/ 28,000	S/ 28,000
TOTAL SUELDO VENTAS							S/ 28,000

Nota. Sueldos de todas las áreas para determinar el gasto total en planillas. Fuente: elaboración propia

Es clave para el éxito del negocio contar con personal capacitado y que conozca la zona, incluso es recomendable que al inicio los profesionales realicen actividades de sensibilización, oferta de servicios, teniendo como carta de presentación su acercamiento a los potenciales clientes.



Capítulo 7

Plan financiero

7.1 Inversiones

7.1.1 Resumen de inversiones

Como se aprecia en la tabla 22, la inversión en activo fijo está compuesta por maquinarias, equipos y mobiliarios que asciende a S/. 67,453 soles, en el cual se ha considerado una camioneta para brindar el servicio. Para la inversión en activo intangible se tomó en cuenta la constitución y organización de la empresa, creación de página, reclutamiento y selección de personal, remodelación de local y otros, asciende a S/ 11,139 soles. (Ver Anexo A).

También se informa de la distribución de la inversión en capital de trabajo, que es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto. Es necesario recalcar que el factor de desfase es el porcentaje de capital de trabajo con el que va a iniciar el presente proyecto. (ver Anexo B).

Tabla 22

Resumen de inversiones

Descripción	Monto sin IGV	Monto con IGV	IGV
Activo fijo	S/ 67,453	S/79,590	S/12,142
Activo intangible	S/ 11,139	S/13,144	S/2,005
Capital de trabajo inicial	S/ 151,331	S/159,879	-
TOTAL	S/ 229,923	S/252,618	S/14,147

Nota. La tabla muestra el resumen de las inversiones de la empresa. Fuente: elaboración propia

7.2 Costos

Según se desglosa en la tabla 23, los costos directos e indirectos del proyecto iniciarán con S/ 211,658 (sin IGV) y se presentan proyectados al 2025.

Tabla 23

Estructura de costos

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
COSTOS DIRECTOS					
Materiales directos	63,940	51,340	52,880	54,467	56,101
Mano de obra directa	121,279	133,406	173,006	212,606	291,806
COSTOS INDIRECTOS					
Materiales indirectos	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Mano de obra indirecta	24,639	27,103	29,814	32,795	36,074
TOTAL, SIN IGV	211,658	213,650	257,500	301,668	385,781
TOTAL, CON IGV	223,491	223,215	267,343	311,796	396,204
IGV	11,833	9,565	9,842	10,128	10,422

Nota. Resumen de costos de la empresa. Fuente: elaboración propia

7.3 Ingresos

7.3.1 Estructura de precios

En la tabla 24 se indican los precios por el servicio que se ofrecerá, el cual se estructura teniendo en cuenta los costos y el margen de contribución.

Tabla 24

Estructura de precios

Producto	Valor de venta	IGV	Precio medio
Asociaciones empresas	S/ 424	S/76	S/ 500.00
Productores agropecuarios individuales	S/ 85	S/ 15	S/ 100.00
ONG+ Instituciones Gubernamentales	S/ 424	S/ 76	S/ 500.00

Nota. Detalle de los precios a cobrar por parte de la empresa. Fuente: elaboración propia

7.3.2 Ingresos proyectados

Como se señala en la tabla 25, los ingresos del proyecto iniciarán con de S/ 289,030 soles (sin IGV) y se proyectarán hacia el 2025.

Tabla 25

Ingresos proyectados

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Asociaciones empresas	342,850	407,991	451,821	485,113	556,667
Productores Individual	3,542	4,394	6,055	7,824	9,704
ONG+ Inst Gubernamentales	10,208	10,719	11,254	11,817	12,408
TOTAL SIN IGV	356,600	423,103	469,131	504,754	578,779
TOTAL CON IGV	420,788	499,262	553,574	595,610	682,959
IGV	64,188	76,159	84,444	90,856	104,180

Nota. Ingresos proyectados de la empresa hasta el 2025. Fuente: elaboración propia

Capítulo 8

Evaluación económica

8.1 Flujo de caja proyectado

Los cálculos han sido desarrollados en soles, considerando la inflación de 1,87% (en Trujillo) a lo largo del horizonte de planeamiento. En los últimos diez años (2011-2020), la tasa de crecimiento económico anual de La Libertad ha sido del 2,5% ([BCRP], 2021).

De igual modo, el impuesto a la renta, el IGV, beneficios sociales y CTS han sido estimados en base a la normativa existente a la fecha. Con respecto a la remuneración, se considera 13 sueldos por año y un incremento del sueldo anual del 3.50% como parte de la Responsabilidad Social Empresarial interna. (Ver Anexo C).

8.1.1 Flujo de caja económico

En la tabla 26 se presenta el flujo de caja económico, que es la sumatoria del flujo de capital y el flujo operativo, y muestra la ventaja del proyecto en función de la inversión total requerida, independientemente de cómo esta sea financiada. El VANE nominal es S/ 22,173.71 y el real es S/ 20,211.88; la TIRE nominal es 18.42% y la TIRE real 16.25%.

En ese sentido, Court (2009) señala que el Valor Actual Neto (VAN) “mide el valor adicional que aporta un proyecto al valor de la empresa después de haber devuelto la inversión y el costo del dinero” (p. 217) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) “es la rentabilidad que obtendría el inversor desde que compra el instrumento hasta su vencimiento” (p. 279).

Tabla 26

Flujo de caja económico

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de capital	-252,661.8	-3,569.26	-25,043.84	-24,897.09	-46,551.66	260,716.87
Flujo operativo	0.00	35,506.41	79,018.40	77,976.44	69,178.46	88,333.97
FCE	-252,661.84	31,937.16	53,974.56	53,079.35	22,626.80	349,050.83
Tasa Wacc	14.88%	15.75%	15.92%	16.13%	16.40%	16.76%
Valor actual		27,590.63	40,167.70	33,892.16	12,325.53	160,859.54
Valor Futuro		57,337.00	84,073.16	71,583.00	26,337.67	349,050.83
VANE (Wacc)	22,173.71	Nominal				
VANE (Wacc)	20,211.88	Real				
TIRE (Wacc)	18.42%	Nominal				
TIRE (Wacc)	16.25%	Real				

Nota. Indicadores económicos de rentabilidad del proyecto entre los años 2020 y 2025. Fuente: elaboración propia

8.1.2 Flujo de caja financiero

A continuación, se explica el flujo de caja financiero con un VANF de S/ 33,380.99 nominal y S/ 30,427.60 real, así como una TIRF de 20.48% nominal y 18.27% real (ver tabla 27).

Tabla 27

Flujo de caja financiero

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja económico		-252,661.84	31,937.16	53,974.56	53,079.35	22,626.80	349,050.83
Desembolso de (a)		88,416.31	-60,445.10	-11,813.92	-12,183.54	-12,614.66	-13,117.52
FCF		-164,245.53	-28,507.95	42,160.64	40,895.81	10,012.14	335,933.31
Tasa	Cok	18.07%	16.90%	16.73%	16.53%	16.30%	16.03%
	Valor actual		-24,386.60	30,941.87	25,844.12	5,473.13	159,753.99
	Valor futuro		-53,238.42	67,057.61	55,533.74	11,643.93	335,933.31
VANF	Cok	33,380.99	Nominal				
VANF	Cok	30,427.60	Real				
TIRF	Cok	20.48%	Nominal				
TIRF	Cok	18.27%	Real				

Nota. Indicadores financieros de rentabilidad del proyecto. Fuente: elaboración propia

8.2 Factores críticos de riesgo y éxito

8.2.1 Descripción

a) Riesgo

- Disminución de la demanda de los servicios.
- Preferencia de los servicios sustitutos.
- Ingreso de nuevos competidores.

b) Éxito

- Posicionamiento de la marca en el mercado.
- Aceptación de los servicios por parte de los clientes.
- Buen manejo en el trato con los proveedores.
- Crecimiento económico de la región y del país.

8.2.2 Plan de contingencias y aseguramiento

- Realizar promociones y descuentos especiales de los servicios con clientes fidelizados, al inicio establecer mecanismos de pago.
- Implementación de una campaña de marketing multicanal.
- Articulación a través de convenios con instituciones claves en el mercado.
- Apertura y crecimiento hacia nuevos mercados de la Región.
- Capacitaciones a clientes.

Conclusiones

Primera. El proyecto constituye una idea viable de negocio, que se considera tendrá éxito en la medida que el enfoque de la oferta de los servicios en contabilidad y finanzas cobre más relevancia estratégica entre los clientes. El acercamiento hacia ellos y el valor que le concedan al servicio de consultoría será clave para el desarrollo y consolidación del negocio.

Segunda. El mercado objetivo al cual se dirigirá el proyecto está constituido por productores organizados en las diferentes formas societarias, tales como microempresas, pequeñas y medianas empresas, instituciones públicas y privadas que están relacionadas con los productores. En un inicio para aprovechar la conexión entre localidades, se tomará en cuenta solo las provincias de Trujillo, Virú, Chepén, Guadalupe y Pacasmayo.

Tercera. Dado que en el mercado de servicios a clientes agropecuarios se ha desarrollado más la asistencia técnica en temas productivos, así como en gestión, se considera que de manera puntual la consultoría en servicios contables, tributarios y financieros es una oportunidad sobre la cual se podría desarrollar el negocio. Por ello, es necesario una fuerte promoción de los servicios, indicando la relevancia e importancia en el manejo y gerenciamiento de predios agrarios.

Cuarta. Como estrategia de marketing se aplicará la diferenciación del servicio, con la finalidad de que el cliente pueda medir el beneficio de la prestación del servicio para lograr que este sea valorado, por lo que también se ofrecerá un servicio post venta.

Quinta. El proyecto es viable técnica y económicamente, porque mediante el diseño de sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo se podrá mejorar la gestión de la empresa y ofrecer la cantidad establecida de servicios. A la vez, el cambio de perfil del productor ha mejorado, ya que se orienta a solicitar servicios de consultoría para mejorar y aprovechar oportunidades de mercado.

Sexta. La suma total de la inversión es de S/.229,923 soles, dicha cantidad está compuesta por un activo fijo de S/. 67,453 soles, el intangible por S/. 11,139 soles y un capital de trabajo de S/. 151,331, que es un monto de capital accesible para instituciones interesadas en este rubro.

Sétima. La implementación de la empresa consultora es viable económicamente porque tiene un VANE nominal S/. 22 173 .71, que es el valor generado por este proyecto sin considerar gastos de financiamiento. Por lo que representa el llevar los flujos de efectivo económico que genera el proyecto al día de hoy, descontando la inversión inicial se obtiene una tasa de descuento (WACC) del 15.97%, una TIRE nominal de 18.42% y la TIRE real de 16.25%; resultados que muestran de manera positiva el desarrollo de la oportunidad de negocio.

Octava. Como la TIRE es $(18.42\%) > WACC (15.97\%)$, se acepta el proyecto y se determina que es viablemente económicamente.



Recomendaciones

Primera. Ofrecer conferencias gratuitas que no perjudiquen el presupuesto, con el fin de sensibilizar a los clientes, a la vez, se mejora el posicionamiento y la responsabilidad social.

Segunda. Mantener convenios con entidades gubernamentales y privadas para incrementar el mercado objetivo.

Tercera. Celebrar convenios con las compañías mineras con el fin de llegar a ser socios estratégicos, y de esa manera consolidar el servicio en el sector agrario con el que estas empresas se articulan.

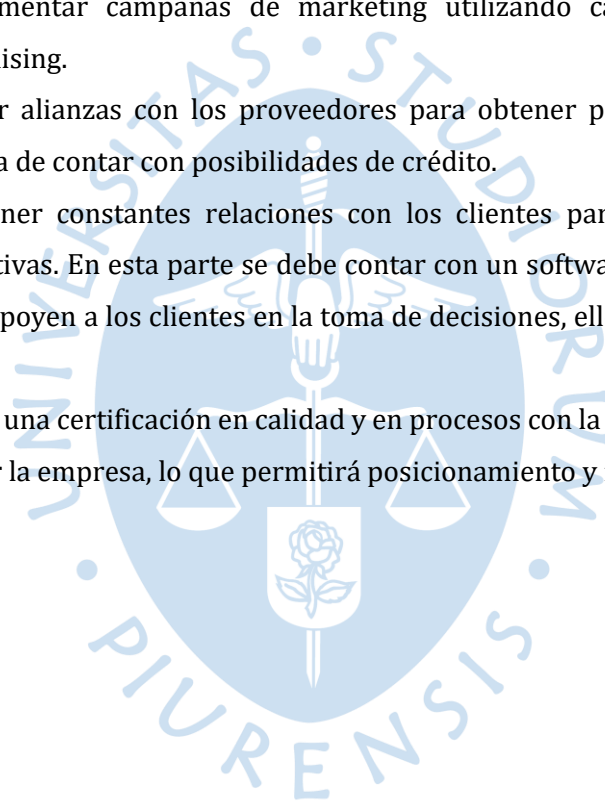
Cuarta. Mejorar el plan de contingencia, con el objeto de ampliar las opciones de nuevos segmentos de mercado.

Quinta. Implementar campañas de marketing utilizando campañas de promoción, publicidad y merchandising.

Sexta. Sostener alianzas con los proveedores para obtener precios más competitivos, basados en la confianza de contar con posibilidades de crédito.

Sétima. Mantener constantes relaciones con los clientes para identificar sus nuevas necesidades y expectativas. En esta parte se debe contar con un software que permita simular y brindar reportes que apoyen a los clientes en la toma de decisiones, ello constituiría una ventaja para fidelizar clientes.

Octava. Lograr una certificación en calidad y en procesos con la finalidad de respaldar los servicios ofertados por la empresa, lo que permitirá posicionamiento y fidelidad en el mercado.





Lista de referencias

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2020). *Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD). Registradas en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI. Dirección de Operaciones y Capacitación.* Obtenido de <http://portal.apci.gob.pe/archivos/web/ONGDS.pdf>
- Andina. (2021). *Produce: micro y pequeñas empresas aportan 24% al PBI nacional.* Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx>
- Avello, R., Rodríguez, M., Rodríguez, M., & Sosa, D. (2019). *¿Por qué enunciar las limitaciones del estudio?* 17(1), 10-12. MediSur. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2019000100010&lng=es&tlng=es
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *Caracterización del departamento de La Libertad.* Trujillo. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>.
- ComexPerú. (2016). *La mype exportadora: motor de crecimiento.* Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-mype-exportadora-motor-del-crecimiento>
- Court, E. (2009). *Aplicaciones para Finanzas Empresariales. CENTRUM. Centro de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP.* Prentice Hall. Pearson Educación de México SA de CV. ISBN: 978-607-442-358-7.
- Gerencia Regional de Agricultura. (2019). *Estado situacional de la agricultura en La Libertad 2018-2019. Gerencia General Regional.* Informe, Gobierno Regional La Libertad. Obtenido de http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/CARACTERIZACION%20DE%20LA%20LIBERTAD_2018.pdf
- Gestión. (18 de marzo de 2022). *BCR mantiene proyección de 3.4% para el 2022.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/bcr-redujo-proyeccion-de-la-economia-peruana-de-45-a-34-para-el-2022-nndc-noticia/>
- GRADE. (2002). *El papel de las PYME en el desarrollo del Perú.* Obtenido de <https://www.grade.org.pe/novedades/el-papel-de-las-pyme-en-el-desarrollo-del-peru/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012.* Obtenido de Sistema de consulta de resultados censales: <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>
- InfoAgro. (s.f.). *Toda la agricultura en internet.* Obtenido de <https://www.infoagro.com/>
- Ley General de Sociedades (19 de noviembre de 1997). *Normas Legales Actualizadas. Diario del Bicentenario.* Obtenido de El Peruano: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0004/2-ley-general-de-sociedades-1.pdf>

- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Primera Edición Ebook. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://www.academia.edu/42283487/Para_entender_a_Michael_Porter_Gu%C3%ADa_esencial_hacia_la_estrategia_y_la_competencia
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI]. (2021). *Transferencia de gestión del titular del Ministerio. La Contraloría*. Obtenido de <https://www.midagri.gob.pe/portal/images/pcm/2021/informe-transferencia-gestion.pdf>
- Ostewalder, A., & Pigneur, Y. (s.f). *Generación de modelos de negocio*. Obtenido de https://www.academia.edu/29038550/Generaci%C3%B3n_de_Modelos_de_Negocios_Canvas_Osterwalder_y_Pigneur
- Salazar, M., Icaza, M., & Alejo, O. (2018). La importancia de la ética en la investigación . *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 305-311. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100305&lng=es&tlng=es
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA]. (21 de junio de 2018). Pymes se constituyen como empleadores del 75% de los peruanos. *SELA*. Obtenido de <http://www.sela.org/es/prensa/servicio-informativo/20180622/si/27395/pymesperu>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID Del Pueblo de los Estados Unidos de América. Obtenido de Ministerio de la Producción, Perú. MYPE Competitiva: http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

Anexos





Anexo A. Inversión en activo fijo tangible y activo intangible

Concepto	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
ACTIVO FIJO			<u>S/ 64,942</u>
<i>Maquinaria y equipo</i>			S/ 63,575
<i>Computadora</i>	2.00	2,000	4,000
<i>Impresora</i>	2.00	180	360
<i>Scanner</i>	1.00	145	145
<i>Teléfono inalámbrico</i>	2.00	85	170
<i>Equipos de celulares</i>	4.00	350	1,400
<i>Laptop</i>	1.00	2,500	2,500
<i>Camioneta</i>	1.00	55,000	55,000
	0.00	0	0
Mobiliario			S/ 1,367
Estante	5.00	90	450
Tacho de basura	3.00	10	30
Mesa de computadora	2.00	300	600
Sillas de escritorio	3.00	89	267
Pizarra acrílica	1.00	20	20
INTANGIBLES			<u>S/ 11,139</u>
Gastos Pre operativos			S/ 2,500
Elaboración del proyecto	1.00	2,500	2,500
DERECHOS Y OTROS			S/ 8,639
Capacitación inicial		2,670	2,670
Remodelación del local		864	864
Reclutamiento de personal		381	381
Anuncios publicitarios		296	296
Constitución y organización de empresa		3,676	3,676
Alianzas y convenios		500	500
Imprevistos	3%	252	252
Total Activos Fijos	Inversión	S/ 64,942	
Total Activos Intangibles	Inversión	S/ 11,139	

Nota. Inversión de AgroXinergia en activos fijos y en activos intangibles. Fuente: elaboración propia tomando como base la SUNAT

Anexo B. Inversión en capital de trabajo

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Costos de producción		289,030	225,368	230,142	235,026	240,022
Gastos administrativos		31,588	31,919	32,259	32,606	32,961
Gastos de ventas		27,723	28,290	28,870	29,463	30,070
Total de costos y gastos		348,341	285,577	291,271	297,095	303,053
Variaciones del capital de trabajo	348,341	-62,764	5,693	5,824	5,958	
<i>Factor de desfase</i>	3/12					
TOTAL SIN IGV	87,085	-15,691	1,423	1,456	1,489	0
Costos de producción		304,534	228,572	233,346	238,230	243,226
Gastos administrativos		32,385	32,716	33,056	33,403	33,758
Gastos de ventas		28,171	28,737	29,317	29,910	30,517
Total de costos y gastos		365,089	290,026	295,719	301,543	307,501
Variaciones del capital de trabajo	365,089	-75,063	5,693	5,824	5,958	-307,501
<i>Factor de desfase</i>	3/12					
TOTAL CON IGV	91,272	-18,766	1,423	1,456	1,489	-76,875

Nota. Tabla de inversión y reinversión de capital de trabajo. Fuente: elaboración propia

Anexo C. Supuestos del proyecto

Variables Externas	VALOR
Inflación anual	1.87%
Crecimiento económico	3.20%
Crecimiento poblacional	1.00%
Tipo de cambio	3.30
Spread - Embi+ Perú (pbs)	3.0%
Bonos Tesoro EE.UU. - 10 años	3.1%
Rendimiento S&P500 10 años	7.7%
L	2.50
Participación laboral exigida	0.0%
Beta sectorial	1.18
Impuesto a la renta	30.00%
IGV	18.00%
Beneficios sociales	9.00%
CTS	8.33%
Reserva legal	10.00%
Variables Objetivo	VALOR
Plan de participación	84.00%
Crecimiento del proyecto	5.00%
Meses para capital de trabajo	3
Imprevistos	3%
Dividendos	20%
Incremento de sueldos	2.30%
Número de sueldos al año	14
Ventas a contado	95%
Compras a contado	100%
Proporción de aporte	60%
Proporción de deuda para CT	50%
Variables para Sensibilidad	VALOR
Reducción del precio	0%
Elevación de costo total	0%
Costo de oportunidad	16.76%
Costo promedio ponderado	15.97%
Incremento de inversión	0%
Horizonte (años)	5

Nota. Tabla que muestra los supuestos considerados para el proyecto.

Fuente: elaboración propia