



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANADA AL MERCADO EXTERNO E INTERNO EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE

Pedro García-Sánchez

Piura, octubre de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

García, P. (2017). *Plan de negocios para la producción y comercialización de Granada al mercado externo e interno en la Región Lambayeque* (Trabajo de investigación en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Dirección y Gestión Empresarial. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio muestra la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de implementar un fundo agrícola para siembra, cosecha y comercialización de granada tipo Wonderful al mercado internacional de los países Holanda, Rusia, Hong Kong; y al mercado local de Lambayeque.

En el capítulo Modelo de Negocio, se empleó el modelo de lienzo de CANVAS, donde se describe la lógica de cómo la empresa va a crear, entregar, y capturar valor, de acuerdo a los nueve elementos: segmentación y relación con los clientes; canales; fuentes de ingresos; socios, actividades y recursos claves; estructura de costos y propuesta de valor.

En el capítulo Plan Comercial, se definió al segmento objetivo, determinando que los principales consumidores de granada son los países europeos y asiáticos. Debido a ello, se identificaron los países de Holanda y Rusia como principales compradores en Europa, y Hong Kong en Asia. El precio de la granada en el mercado internacional es de \$ 11.00 (calidad A) y \$ 9.00 (Calidad B), por cajas de 3.8 Kg. Asimismo, la producción que no se puede exportar por no llegar a completar la capacidad de un contenedor, o por no cumplir los estándares requeridos, se vende al mercado local al precio de S/. 1.40 por Kg.

En el capítulo Estudio Económico y Financiero, la proyección de flujos de caja se realizó en un horizonte de 10 años. Se determinó el monto total de la inversión, que asciende a S/.2,871,360. El financiamiento se realizará a través de banco en un total de S/.1,334,856. Además, se definieron los presupuestos de ingresos y egresos, considerando que los dos primeros años no habrá ventas pues las plantas no dan frutos.

Finalmente, se analizaron los principales indicadores económicos y financieros, obteniendo un VAN de S/.1,464,694 y una TIR de 18.45% en el escenario moderado. Asimismo, se determinó que la inversión se recuperará en el sexto año de operación, por lo que se concluye que el plan de negocio es viable.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	17
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO II FORMULACIÓN IDEA DE NEGOCIO	19
CAPÍTULO III MODELO DE NEGOCIO	23
3.1 Modelo de negocio CANVAS	23
3.1.1 Segmento de clientes	24
3.1.2 Propuesta de valor	24
3.1.3 Canales	25
3.1.4 Relación con los clientes	25
3.1.5 Fuente de ingresos	25
3.1.6 Recursos Clave	25
3.1.7 Actividades clave	26
3.1.8 Socios Clave	26
3.1.9 Estructura de costos	26
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DEL SECTOR	28
4.1 Aspectos económicos	28
4.1.1 Ámbito general	28

4.1.2	Ámbito Nacional	30
4.1.3	Ámbito Internacional.....	32
4.2	Aspectos tecnológicos	34
4.3	Aspecto demográfico	35
4.3.1	Factores Sociodemográficos	35
CAPÍTULO V PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....		39
5.1	Misión.....	39
5.2	Visión.....	39
5.3	Valores.....	39
5.4	Política de calidad.....	39
5.5	Principios de calidad total.....	39
5.6	FODA	40
5.7	Estrategias de Penetración al Mercado Internacional.....	41
CAPÍTULO VI PLAN DE RECURSOS HUMANOS		42
6.1	Objetivo y finalidad	42
6.2	Estructura orgánica	43
6.3	Funciones generales.....	43
6.3.1	Gerente General.....	43

6.3.2	Asistente de Gerencia y Financiero.....	44
6.3.3	Jefe de Planta y Producción	45
6.3.4	Asistente de Planta	46
6.3.5	Jefe de Calidad y Compras.....	47
6.3.6	Asistente de Calidad y Compras	48
6.3.7	Jefe Financiero y Recursos Humanos	49
6.4	Organigrama	50
6.5	Diseño de oficinas	52
CAPÍTULO VII PLAN COMERCIAL.....		53
7.1	Análisis comercial	53
7.1.1	Análisis comercial nacional	53
7.1.2	Análisis comercial internacional	56
7.2	Segmento	57
7.3	Perfil del consumidor.....	59
7.4	Estudio de la demanda	59
7.4.1	Factores que influyen en la demanda	59
7.5	Marketing mix	59
7.2.1	Producto	59

7.2.2	Precio.....	63
7.2.3	Plaza	64
7.2.4	Promoción	64
7.6	Estrategias de marketing mix	65
CAPÍTULO VIII ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO		66
8.1	Inversión del proyecto	66
8.1.1	Inversión en gastos pre operativos	66
8.1.2	Inversión en activos biológicos	67
8.1.3	Inversión en activos fijos tangibles	69
8.1.4	Inversión en activos fijos intangibles	71
8.1.5	Capital de trabajo	72
8.1.6	Resumen de la inversión del proyecto.....	73
8.2	Financiamiento del proyecto	74
8.3	Presupuestos de ingresos y egresos	76
8.3.1	Presupuesto de ingresos de ventas	76
8.3.2	Presupuesto de costos.....	89
8.3.3	Presupuesto de gastos.....	148
8.4	Evaluación económica y financiera.....	159

8.4.1	Flujo de caja proyectado	160
8.4.2	Valor Actual Neto (VAN)	163
8.4.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	164
8.5	Análisis de Sensibilidad.....	166
8.5.1.	Escenario 1: Alternativa con socio estratégico	166
8.5.2.	Escenario 2: Precios menores al proyectado.....	167
8.5.3.	Escenario 3: Distinta composición de la calidad ofertada	168
8.5.4.	Escenario 4: Equivalente composición de la calidad ofertada.....	169
8.5.5.	Escenario 5: Menor hectáreas de cultivo	170
CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		172

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Modelo CANVAS: Exportación Granada Wonderful	27
Tabla 2Exportaciones de Granada 2016.....	31
Tabla 3 Total ingresos por exportación de granada 2016	54
Tabla 4Producción histórica de granada en el Perú	55
Tabla 5PBI 2015 -2016 - Holanda	56
Tabla 6PBI 2015 -2016 - Francia.....	57
Tabla 7Estrategias de marketing mix	65
Tabla 8Inversión en gastos pre operativos	67
Tabla 9Sembrado y resiembra de plantones	68
Tabla 10Inversión en activos biológicos	68
Tabla 11Inversión en activos fijos tangibles: Inmueble.....	69
Tabla 12Inversión en activos fijos tangibles: Equipos.....	70
Tabla 13Inversión en activos fijos tangibles: Muebles y Enseres.....	71
Tabla 14Inversión en activos fijos intangibles	72
Tabla 15Capital de trabajo	73
Tabla 16Resumen de la inversión del proyecto	73
Tabla 17Financiamiento del proyecto	74

Tabla 18	Inversión: Recursos propios y financiamiento	75
Tabla 19	Amortización del préstamo	76
Tabla 20	Distribución de venta de granada – escenario moderado	78
Tabla 21	Distribución de granada – escenario moderado	78
Tabla 22	Productividad de la granada en calidad A – escenario moderado.....	79
Tabla 23	Ingresos de la granada en calidad A – escenario moderado.....	79
Tabla 24	Productividad de la granada en calidad B – escenario moderado	80
Tabla 25	Ingresos de la granada en calidad B – escenario moderado.....	80
Tabla 26	Productividad de la granada venta local – escenario moderado	80
Tabla 27	Ingresos de la granada mercado local – escenario moderado	81
Tabla 28	Resumen de ingresos escenario moderado.....	81
Tabla 29	Distribución de venta de granada – escenario optimista	82
Tabla 30	Distribución de granada – escenario optimista	82
Tabla 31	Productividad de la granada en calidad A – escenario optimista.....	83
Tabla 32	Ingresos de la granada en calidad A – escenario optimista.....	83
Tabla 33	Productividad de la granada en calidad B – escenario optimista.....	83
Tabla 34	Ingresos de la granada en calidad B – escenario optimista	84
Tabla 35	Productividad de la granada venta local – escenario optimista.....	84

Tabla 36	Ingresos de la granada mercado local – escenario optimista	85
Tabla 37	Resumen de ingresos escenario optimista.....	85
Tabla 38	Distribución de venta de granada – escenario pesimista.....	86
Tabla 39	Distribución de granada – escenario pesimista	86
Tabla 40	Productividad de la granada en calidad A – escenario pesimista.....	87
Tabla 41	Ingresos de la granada en calidad A – escenario pesimista	87
Tabla 42	Productividad de la granada en calidad B – escenario pesimista.....	87
Tabla 43	Ingresos de la granada en calidad B – escenario pesimista.....	88
Tabla 44	Productividad de la granada venta local – escenario pesimista	88
Tabla 45	Ingresos de la granada mercado local – escenario pesimista	89
Tabla 46	Resumen de ingresos escenario pesimista.....	89
Tabla 47	Mantenimiento de tierra – escenario moderado	90
Tabla 48	Cosecha – escenario moderado	91
Tabla 49	Resumen Mano de Obra Directa (MOD) – escenario moderado.....	92
Tabla 50	Fertilizantes - escenario moderado.....	93
Tabla 51	Costo de fertilizantes - escenario moderado	94
Tabla 52	Insecticida - escenario moderado	95
Tabla 53	Fungicida - escenario moderado	96

Tabla 54 Herbicida - escenario moderado.....	97
Tabla 55 Resumen de pesticidas - escenario moderado.....	97
Tabla 56 Agua para cultivo - escenario moderado.....	98
Tabla 57 Costo del agua para cultivo - escenario moderado.....	98
Tabla 58 Alquiler de maquinaria agrícola - escenario moderado	100
Tabla 59 Costo alquiler de maquinaria agrícola - escenario moderado	101
Tabla 60 Materiales auxiliares - escenario moderado.....	102
Tabla 61 Costo Materiales auxiliares - escenario moderado.....	102
Tabla 62 Suministros - escenario moderado	103
Tabla 63 Costos de suministros - escenario moderado	104
Tabla 64 Empaquetado - escenario moderado	105
Tabla 65 Costo de empaquetado - escenario moderado	106
Tabla 66Transporte - escenario moderado	107
Tabla 67 Costo de transporte - escenario moderado	107
Tabla 68 Resumen costos indirectos de cultivo - escenario moderado.....	108
Tabla 69Mantenimiento de tierra – escenario optimista	110
Tabla 70 Cosecha – escenario optimista	111
Tabla 71Resumen Mano de Obra Directa (MOD) – escenario optimista	112

Tabla 72 Fertilizantes - escenario optimista.....	113
Tabla 73 Costo de fertilizantes - escenario optimista	114
Tabla 74 Insecticida - escenario optimista	115
Tabla 75 Fungicida - escenario optimista	116
Tabla 76 Herbicida - escenario optimista.....	117
Tabla 77 Resumen de pesticidas - escenario optimista	117
Tabla 78 Agua para cultivo - escenario optimista.....	118
Tabla 79 Costo del agua para cultivo - escenario optimista.....	118
Tabla 80 Alquiler de maquinaria agrícola - escenario optimista	120
Tabla 81 Costo alquiler de maquinaria agrícola - escenario optimista	121
Tabla 82 Materiales auxiliares - escenario optimista	122
Tabla 83 Costo Materiales auxiliares - escenario optimista.....	122
Tabla 84 Suministros - escenario optimista	123
Tabla 85 Costos de suministros - escenario optimista	124
Tabla 86 Empaquetado - escenario optimista	125
Tabla 87 Costo de empaquetado - escenario optimista	125
Tabla 88 Empaquetado - escenario optimista	126
Tabla 89 Costo de empaquetado - escenario optimista	127

Tabla 90 Resumen costos indirectos de cultivo - escenario optimista.....	128
Tabla 91Mantenimiento de tierra – escenario pesimista.....	130
Tabla 92 Cosecha – escenario pesimista.....	131
Tabla 93Resumen Mano de Obra Directa (MOD) - escenario pesimista	132
Tabla 94 Fertilizantes - escenario pesimista	133
Tabla 95 Costo de fertilizantes - escenario pesimista	134
Tabla 96 Insecticida - escenario pesimista.....	135
Tabla 97 Fungicida - escenario pesimista	136
Tabla 98 Herbicida - escenario pesimista	137
Tabla 99 Resumen de pesticidas - escenario pesimista.....	137
Tabla 100 Agua para cultivo - escenario pesimista.....	138
Tabla 101 Costo del agua para cultivo - escenario pesimista	138
Tabla 102 Alquiler de maquinaria agrícola - escenario pesimista	140
Tabla 103 Costo alquiler de maquinaria agrícola - escenario pesimista.....	141
Tabla 104 Materiales auxiliares - escenario pesimista.....	142
Tabla 105 Costo Materiales auxiliares - escenario pesimista	142
Tabla 106 Suministros - escenario pesimista	143
Tabla 107 Costos de suministros - escenario pesimista	144

Tabla 108 Empaquetado - escenario pesimista	145
Tabla 109 Costo de empaquetado - escenario pesimista.....	145
Tabla 110 Empaquetado - escenario pesimista	146
Tabla 111 Costo de empaquetado - escenario pesimista.....	147
Tabla 112 Resumen costos indirectos de cultivo - escenario pesimista.....	148
Tabla 113 Planilla administrativa.....	150
Tabla 114 Gasto planilla administrativa.....	150
Tabla 115 Servicios básicos	151
Tabla 116 Servicio básicos – Precio de compra.....	152
Tabla 117 Servicio básicos - IGV	153
Tabla 118 Servicio básicos – Valor compra.....	154
Tabla 119 Depreciación activos biológicos	155
Tabla 120 Depreciación de equipos	156
Tabla 121 Depreciación de muebles y enseres.....	156
Tabla 122 Resumen depreciación	157
Tabla 123 Amortización.....	157
Tabla 124 Resumen depreciación y amortización.....	158
Tabla 125 Flujo de caja efectivo proyectado – escenario moderado	160

Tabla 126 Flujo de caja efectivo proyectado – escenario optimista	161
Tabla 127 Flujo de caja efectivo proyectado – escenario pesimista	162
Tabla 128VAN - escenario moderado.....	163
Tabla 129 VAN - escenario optimista.....	163
Tabla 130 VAN - escenario pesimista.....	164
Tabla 131 TIR - escenario moderado	164
Tabla 132 TIR - escenario optimista.....	165
Tabla 133 TIR - escenario pesimista.....	165
Tabla 134 Inversión con socio estratégico	166
Tabla 135 VAN – nueva alternativa con socio estratégico	167
Tabla 136 TIR – nueva alternativa con socio estratégico	167
Tabla 137 Precios menores al proyectado.....	168
Tabla 138 VAN y TIR – Precios menores al proyectado.....	168
Tabla 139 Distinta composición de la calidad ofertada	169
Tabla 140 VAN y TIR – Distinta composición de la calidad ofertada	169
Tabla 141 Equivalente composición de la calidad ofertada.....	170
Tabla 142 VAN y TIR – Equivalente composición de la calidad ofertada.....	170
Tabla 143 VAN y TIR – Menor hectáreas de cultivo	171

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Perú: Exportaciones Totales de Granada fresca 2012-2016.....	19
Figura 2: Principales Mercados de la Granada 2015-2016	20
Figura 3: Principales Mercados de la Granada 2016.....	21
Figura 4: Principales Países Exportadores de Granada.....	21
Figura 5: Exportaciones agrarias Nacionales.....	29
Figura 6: Principales destinos de las agro exportaciones 2015 - 2014.....	30
Figura 7: Organigrama	51
Figura 8: Diseño de oficinas.....	52
Figura 9: Tendencia del consumo en supermercados en Europa	58