

**NEUMANN BUSINESS SCHOOL**  
ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CACA  
O ORGÁNICO DESDE LA PROVINCIA DE LA CONVENC  
IÓN,  
DEPARTAMENTO DEL CUSCO”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE  
DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**AUTOR:**  
YURI FRANCISCO INCA ORMACHEA

**DOCENTE GUÍA:**  
GIOMAR MOSCOSO ZEGARRA

**TACNA – PERÚ  
2019**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

*Para ti*

*tengo impresa una sonrisa en papel japonés...*

Carlos Oquendo de Amat

## Índice

Resumen ejecutivo .....	1
Introducción .....	3
CAPÍTULO I.....	4
Antecedentes del estudio.....	4
1.1. Título del tema.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Objetivo .....	5
1.3.1. Objetivo general .....	5
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación.....	6
1.4.1. Justificación teórica.....	6
1.4.2. Justificación metodológica.....	6
1.4.3. Justificación práctica .....	7
1.5. Metodología.....	7
1.6. Definiciones.....	9
1.7. Alcances y limitaciones .....	9
1.7.1. Limitaciones de tiempo .....	9
1.7.2. Limitaciones de espacio .....	9
1.7.3. Limitaciones de recursos .....	10
CAPÍTULO II.....	11
Marco Teórico.....	11
2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave.....	11
2.2. Importancia de las variables o tópicos clave .....	18
2.3. Análisis comparativo.....	21
2.4. Análisis crítico .....	27
CAPÍTULO III.....	33
Marco referencial .....	33
3.1. Reseña histórica.....	33
3.1.1. La provincia de La Convención.....	33
3.1.2. El cacao en La Convención.....	34
3.2. Filosofía organizacional.....	35
3.2.1. Misión .....	35
3.2.2. Visión .....	36
3.2.3. Política.....	36

3.2.4. Valores .....	36
3.3. Diseño organizacional .....	37
3.3.1. Estructura organizacional .....	37
3.3.2. Localización .....	41
3.4. Producto .....	42
3.4.1. Cacao chuncho.....	43
3.4.2. Clasificación arancelaria.....	44
3.4.3. Certificación .....	44
3.4.4. Empaque y embalaje .....	46
3.5. Diagnóstico organizacional.....	47
3.5.1. Análisis FODA .....	47
3.5.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	50
3.5.3. Cadena de valor de Michael Porter .....	51
CAPÍTULO IV .....	53
Plan de negocios .....	53
4.1. Estudio de mercado.....	53
4.1.1. Cacao en el mundo .....	53
4.1.2. Cacao en el Perú.....	58
4.2. Constitución legal .....	62
4.3. Plan operativo .....	63
4.3.1. Diseño de Procesos .....	63
4.3.2. Capacidad de Operaciones.....	65
4.3.3. Diseño de la Distribución de la Planta.....	66
4.4. Plan financiero.....	69
4.4.1. Estructura de inversiones .....	69
4.4.2. Activos intangibles.....	69
4.4.3. Capital de trabajo .....	70
4.4.4. Financiamiento .....	71
4.4.5. Ingresos.....	73
4.4.6. Egresos .....	74
4.5. Evaluación económica financiera .....	79
4.5.1. Costo de Oportunidad de Capital COK.....	79
4.5.2. Valor Actual Neto VAN.....	80
4.5.3. Tasa Interna de Retorno TIR.....	81
4.5.4. Relación Beneficio / Costo .....	82

4.5.5. Periodo de Recuperación PRI.....	83
4.6. Plan de marketing .....	84
4.6.1. Producto .....	84
4.6.2. Precio.....	86
4.6.3. Plaza.....	86
4.6.4. Promoción .....	87
CAPÍTULO V .....	90
Conclusiones y recomendaciones .....	90
Bibliografía.....	93
Anexos.....	99

## Lista de tablas

Tabla 1 Análisis Comparativo Plan de negocios .....	21
Tabla 2 Análisis Comparativo Exportación.....	22
Tabla 3 Análisis Comparativo Estudio de Mercado .....	23
Tabla 4 Análisis Comparativo Constitución legal.....	23
Tabla 5 Análisis Comparativo Plan Operativo .....	24
Tabla 6 Análisis Comparativo Plan de Marketing .....	25
Tabla 7 Análisis Comparativo Agricultura Orgánica .....	26
Tabla 8 Análisis Comparativo Cacao .....	26
Tabla 9 Distritos de la Provincia de la Convención .....	33
Tabla 10 Límites de la Provincia de la Convención.....	34
Tabla 11 Código armonizado .....	44
Tabla 12 Ficha técnica envase tipo big bag .....	46
Tabla 13 Matriz FODA.....	47
Tabla 14 Micro entorno - Cinco fuerzas de Michael Porter .....	50
Tabla 15 Cadena de valor .....	52
Tabla 16 Producción de cacao por principales países (miles de toneladas) ....	53
Tabla 17 Importaciones de cacao en grano (miles de toneladas) .....	54
Tabla 18 Exportaciones de cacao en grano (miles de toneladas).....	55
Tabla 19 Exportación de cacao en grano (toneladas) .....	60
Tabla 20 Estimados de producción anual, mermas.....	66
Tabla 21 Activos.....	69
Tabla 22 Adquisición de inmueble.....	69
Tabla 23 Activos intangibles.....	70
Tabla 24 Total de activos .....	70
Tabla 25 Capital de trabajo .....	71
Tabla 26 Porcentaje de financiamiento .....	71
Tabla 27 Estructura de financiamiento .....	72
Tabla 28 Ingresos proyectados 2023-2027 .....	73
Tabla 29 Gastos (planilla de sueldos y salarios) .....	75
Tabla 30 Mano de Obra Directa .....	76
Tabla 31 Adquisición de insumos.....	76
Tabla 32 Gastos de operación .....	77

Tabla 33 Gastos administrativos .....	77
Tabla 34 Depreciación .....	77
Tabla 35 Flujo de caja .....	78
Tabla 36 Beta de sector procesamiento de alimentos.....	79
Tabla 37 Costo de Oportunidad de Capital .....	79
Tabla 38 Valor Actual Neto VAN .....	80
Tabla 39 Tasa Interna de Retorno TIR.....	81
Tabla 40 Determinación periodo de inversión: .....	83
Tabla 41 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	83
Tabla 42 Ficha técnica del producto.....	84
Tabla 43 Características del comercio para la sub partida 1801.00.00.....	86
Tabla 44 Canales de distribución .....	87
Tabla 45 Usos del cacao y sus derivados .....	99
Tabla 46 Cultivares de cacao “chuncho” .....	100
Tabla 47 Grupos germoplásticos y distribución geográfico .....	101
Tabla 48 Diferencias entre cacao “chuncho” y otros cacaos.....	101
Tabla 49 Empresas certificadoras privadas en Perú.....	102
Tabla 50 Cacao en grano Precio Mensual – S/. Kg. (ago. 2014 - jul. 2019: - 1,242 (-13,50 %)).....	103



## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama .....	41
Ilustración 2 Ubicación de la propuesta de la instalación de la planta.....	42
Ilustración 3 Grano del cacao chuncho .....	44
Ilustración 4 Proceso de certificación .....	46
Ilustración 5 Oferta y demanda mundial de cacao en grano (ICCO) .....	56
Ilustración 6 Cacao en grano Precio Mensual - Nuevo Sol peruano por Kilogramo .....	57
Ilustración 7 Cacao en grano Precio Mensual - Nuevo Sol por Kilogramo .....	58
Ilustración 8 Producción nacional del cacao en grano (Toneladas) .....	59
Ilustración 9 Exportaciones del cacao en grano .....	60
Ilustración 10 Evolución de precios del cacao /Kg .....	61
Ilustración 11 Cadena de suministro del cacao .....	64
Ilustración 12 Estacionalidad de la Producción Nacional de Cacao .....	65
Ilustración 13 Cadena productiva de exportación.....	67
Ilustración 14 Layout planta procesadora.....	68
Ilustración 15 Variación del TIR.....	82



## **Resumen ejecutivo**

El presente Trabajo de Investigación denominado “Plan de negocios para la exportación de cacao orgánico desde la provincia de la Convención, departamento del Cusco”, expresa en sus cinco capítulos la viabilidad para la exportación del cacao orgánico, a través de un estudio de mercado; que examina legalmente, desarrolla un plan operativo, evalúa económica – financieramente, y propone un plan de marketing.

El primer capítulo, sienta las bases y los lineamientos con los cuales se procedió a elaborar la presente, dividida en siete secciones que obedecen a los lineamientos establecidos por la escuela de post grado.

El segundo capítulo, denominado Marco Teórico conceptualiza las variables o tópicos clave tomados como referencia para fundamentar teóricamente el desarrollo de la investigación, además presenta un análisis comparativo y crítico de los conceptos en cuestión.

El tercer capítulo, Marco Referencial describe a la organización; revisando sus antecedentes históricos en el sector, sus perspectivas organizacionales, el diseño organizacional, su producto en el mercado y realiza un diagnóstico organizacional.

El cuarto capítulo, presenta los Resultados del Plan de Negocios, dividido en 04 secciones que presentan; (1) un estudio de mercado el cual evalúa al cacao en los diferentes mercados con históricos estadísticos que permitan evaluar al producto y generar proyecciones a mediano plazo; (2) elementos para la constitución legal que demuestran la viabilidad para la conformación de una Asociación de Productores Agrícolas, así como los requisitos para su

conformación; (3) desarrollo de un Plan Operativo en el cual se detalla el diseño de procesos, cálculo de la capacidad de operaciones, diseño de la distribución de la planta; (4) el Plan financiero señala a través de una estructura de inversiones el total de los costos y gastos estimados para la implementación de una planta envasadora tipo, también estima los ingresos y egresos en un periodo de 07 años y evalúa con indicadores económicos la viabilidad de la inversión.

Son conclusiones relevantes del cuarto capítulo; el cultivo del cacao tipo Chuncho, por su alta calidad y fácil cultivo; los mercados preferentes para la exportación del cacao se encuentran en los países de Europa, preferentemente los Países Bajos; la instalación de la planta envasadora se encontrará en el distrito de Maranura en la localidad de Santa María por su ubicación estratégica; el costo de la implementación de esta inversión será de S/. 1'160,679.34, siendo asumido parcialmente por la asociación y financiado en un periodo de 05 años; la evaluación económica – financiera señala un VAN positivo de S/. 3'729,289.53, un TIR de 47.50% superior a un COK de 9.25% y un Periodo de Recuperación de Inversión de 01 año con 08 meses.

## Introducción

El cultivo y consumo de productos orgánicos está generando una revolución en la forma de producción y empleo de productos agrícolas, siendo regulada técnica y legalmente por instituciones debidamente acreditadas que puedan certificar las características de esta. Esta nueva tendencia global obliga a que los productores agrícolas y agroindustriales tengan que lidiar con otros de similares características en condiciones cada vez más competitivas, no es ajeno el caso de los productores de cacao en el Perú.

La producción y exportación de cacao peruano hacia mercados internacionales muestra un crecimiento sostenible entre los periodos 2010 – 2018, teniendo al mercado Europeo con una participación del 72% en este periodo, siendo los Países Bajos de los principales mercados con 52% del total, el precio internacional del cacao está regulado como commodity por las Bolsas de Londres y Nueva York.

Esta regulación internacional de los precios del cacao en los mercados internacionales obliga a certificar al cacao como producto orgánico, para que de esta manera se diferencie de los otros y pueda competir como un producto de alta calidad.

Una Asociación de Productores de cacao proveniente de la provincia de la Convención en la región del Cusco, que envase cacao orgánico de alta calidad como materia prima hacia los mercados extranjeros, necesita de una investigación que pueda dar luces para todos aquellos interesados en una inversión con tales características.