**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

MBA EXECUTIVE

**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR
MEJORAS TECNOLÓGICAS
EN UNA COOPERATIVA DE BANANO
ORGÁNICO**

**ERWIN HERNAN LOZADA GOMEZ
JOSE ANTONIO HIPOLITO PEREZ
MORON**

Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado

**Asesor
Ana Fidela Hospina Schaefer**

Lima - Perú

06 de Noviembre de 2017

**PLAN DE NEGOCIOS PARA
IMPLEMENTAR MEJORAS
TECNOLÓGICAS EN UNA COOPERATIVA
DE BANANO ORGÁNICO**

Dedicatorias

A Dios por bendecirnos, protegernos, darnos fuerzas para superar los obstáculos que se presentaron y por permitirnos hacer realidad este sueño anhelado.

Erwin y José

A Hernán, Rosa y Damna, por estar siempre a mi lado, por sus enseñanzas, por apoyarme y guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

A Nathalie, quien ha estado a mi lado, apoyándome y motivándome durante todo este tiempo para la culminación de este trabajo de investigación.

Erwin Lozada

A mi esposa Lía, a mis hijos José Mariano y Leonardo, por ser mi ilusión y la motivación para haber culminado con éxito mis estudios.

José Pérez

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a todos los directivos de la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía quienes confiaron en nosotros para apoyarlos en la implementación de un plan de negocios que pudiese ayudarlos a crecer como organización.

De modo particular a Luis Felipe Grados Morante por sus valiosos comentarios y sugerencias para mejorar tanto el contenido como la forma del presente trabajo.

A Ana Fidela Hospina Schaefer, quien tuvo a cargo la valiosa tarea de asesorar en todo momento la correcta realización de este plan de negocios.

Erwin y José

ÍNDICE

[illegible]

2.1.2.5. Poder de negociación de los clientes.	54
2.1.3. Nuevas fuerzas del análisis externo.....	55
2.1.3.1. Digitalización.....	56
2.1.3.2. Globalización.	56
2.1.3.3. Desregulación	57
2.2. Análisis de mercado.....	59
2.2.1. Mercado potencial.....	60
2.2.2. Mercado disponible.....	64
2.2.2.1. Análisis de la oferta de banano orgánico.	64
2.2.2.2. Análisis de la Demanda de Banano Orgánico	69
2.2.3. Mercado efectivo.	72
2.2.4. Mercado objetivo.	77
2.3. Análisis de la competencia.	81
2.4. Análisis de la cadena de valor.....	85

CAPÍTULO III

3. PLAN DE MARKETING Y DE VENTAS	91
3.1. Estrategia del producto.	91
3.1.1. Clasificación del producto.....	92
3.1.2. Diferencias entre banano y plátano.	92
3.1.3. Variedad y Envasado	95
3.2. Estrategia de distribución.....	96
3.3. Estrategia de promoción.	100
3.4. Estrategia de precio	101
3.5. Proyección de ventas.	103
3.5.1. Situación actual - proyección de ventas.....	103
3.5.2. Situación futura - proyección de ventas.....	107

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE OPERACIONES.....	111
------------------------------------	------------

4.1.	Ubicación geográfica.....	111
4.2.	Infraestructura y equipos.	111
4.3.	Proceso productivo.	113
4.3.1.	Manejo del cultivo.	114
4.3.2.	Fertilización.....	114
4.3.3.	Riego.	114
4.3.4.	Manejo del racimo.	115
4.3.5.	Control de plagas y enfermedades.....	115
4.3.5.1.	Virus del mosaico.....	115
4.3.5.2.	Trips de la mancha roja.	115
4.3.6.	Cosecha.	115
4.3.7.	Post cosecha.....	116
4.3.7.1.	Traslado hacia la empacadora.	116
4.3.7.2.	Lavado y tratamiento.....	116
4.3.7.3.	Selección, pesado y empaque.	116
4.3.7.4.	Paletizado.....	117
4.4.	Regulación de licencias y políticas.	117
4.4.1.	Licencia.	118
4.4.2.	Normas de la industria.	118
4.4.2.1.	Certificación de análisis HACCP	118
4.4.2.2.	Certificación fitosanitario internacional.	119
4.4.2.3.	Certificado de origen.....	120
4.4.2.4.	Certificación orgánica.	121
4.4.2.5.	Certificación global g.a.p.	122
4.4.2.6.	Certificación comercio justo (fair trade).	123
4.4.3.	Aspectos tributarios y laborales.	125
4.4.3.1.	Impuesto a la renta.	125
4.4.3.2.	Impuesto general a las ventas.	125

4.4.3.3. Promoción de la inclusión de los productores agrarios en cooperativas.	125
4.5. Proyección de costos de producción.	126
4.5.1. Situación actual – proyección del costo de compra de fruta en planta al socio productor.	126
4.5.2. Situación actual – proyección del costo del proceso de lavado y empaque.	127
4.5.2.1. Transporte de la fruta al centro de empaque rústico.	127
4.5.2.2. Proceso de lavado	128
4.5.2.3. Proceso de empaque.	131
4.5.3. Implementación de mejoras tecnológicas.	137
4.5.3.1. Certificar los campos.	139
4.5.3.2. Mejorar las condiciones de empackado.	140
4.5.3.3. Reducir los costos de distribución	141
4.5.3.4. Comprar tres tinas móviles.	142
4.5.4. Situación futura - proyección del costo de compra de fruta en planta al socio productor.	143
4.5.5. Situación futura – proyección del costo del proceso de lavado y empaque.	144
4.5.5.1. Transporte de la fruta a los centros de empaque. ..	144
4.5.5.2. Proceso de lavado.	144
4.5.5.3. Proceso de empaque.	146

CAPÍTULO V

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	151
5.1. Organización funcional.	151
5.1.1. La organización formal.	151
5.1.2. La organización informal.	152

5.2. Organigrama.....	152
5.2.1. Análisis organizacional.....	154
5.2.1.1. Asamblea general de socios.	154
5.2.1.2. Consejo de administración.	154
5.2.1.3. Consejo de vigilancia.	154
5.2.1.4. Comité de educación.....	155
5.2.1.5. Comité electoral.....	155
5.2.1.6. Gerente general.....	155
5.3. Políticas de recursos humanos.	159

CAPÍTULO VI

6. PLAN FINANCIERO	165
6.1. Inversiones	165
6.1.1. Inversiones en activo fijo.	165
6.1.2. Inversiones en capital de trabajo.	167
6.1.3. Inversiones en activos intangibles.	169
6.2. Financiamiento	170
6.2.1. Costo de oportunidad.	170
6.2.1.1. La tasa libre de riesgo (R_f).....	172
6.2.1.2. Riesgo de mercado (R_m).....	172
6.2.1.3. Beta des apalancado (β)	173
6.2.1.4. Costo capital usa (K_e (usa))	173
6.2.1.5. Riesgo país.....	174
6.2.1.6. Inflación Perú / inflación usa.....	174
6.2.1.7. Factor de corrección.....	175
6.2.1.8. Costo capital Perú (k_e (Perú))	175
6.2.2. Costo de deuda.....	175
6.2.3. Costo promedio ponderado de capital	176
6.3. Presupuesto base.....	176
6.3.1. Presupuesto de ventas.	176

6.3.1.1. Situación actual - presupuesto de ingresos .	177
6.3.1.2. Situación futura - presupuesto de ingresos .	177
6.3.2. Presupuesto de costos.	178
6.3.2.1. Situación actual - presupuesto de costos.....	178
6.3.2.2. Situación futura - presupuesto de costos.....	180
6.3.3. Presupuesto de gastos administrativos.	181
6.3.3.1. Situación actual - presupuesto de gastos administrativos.....	182
6.3.3.2. Situación futura - presupuesto de gastos administrativos.....	182
6.4. Estados financieros proyectados.	183
6.4.1. Estado de situación financiera.....	183
6.4.1.1. Situación actual – estado de situación financiera..	183
6.4.1.2. Situación futura – estado de situación financiera..	184
6.4.1. Estado de resultados.	185
6.4.1.1. Situación actual – estado de resultados	186
6.4.1.2. Situación futura – estado de resultados	186
6.4.2. Flujo de caja incremental.	187
6.4.2.1. Situación actual – flujo de caja económico y financiero.....	188
6.4.2.2. Situación futura – flujo de caja económico y financiero.....	189
6.5. Evaluación de la rentabilidad.....	190
6.5.1. La tasa interna de retorno (TIR).....	191
6.5.2. El valor actual neto (VAN)	192
6.5.3. El plazo de recuperación.....	194
6.6. Análisis de la sensibilidad	195
6.6.1. Variaciones en el dólar recibido por concepto de comercio justo.	197

6.6.2. Variaciones en el porcentaje de merma del lavado fruta ...	198
---	-----

6.6.3. Variaciones en la productividad de la plantación	199
---	-----

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	202
--	------------

7.1. Conclusiones.	202
-------------------------	-----

7.2. Recomendaciones	203
----------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos Generales de la Organización	22
---	----

Tabla 2: Índice de precios.....	32
---------------------------------	----

Tabla 3: Tipo de cambio proyectado	33
--	----

Tabla 4: Resumen del análisis de las fuerzas externas	43
---	----

Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos – EFE	44
--	----

Tabla 6: Atractivo de la rivalidad entre competidores.....	48
--	----

Tabla 7: Atractivo para la entrada de nuevos competidores	52
---	----

Tabla 8: Atractivo para el poder de negociación de los clientes.....	55
--	----

Tabla 9: Importaciones mundiales de plátano y banano.....	61
---	----

Tabla 10: Importaciones mundiales de plátano y banano.....	61
--	----

Tabla 11: Exportaciones mundiales de plátano y banano.....	63
--	----

Tabla 12: Exportaciones mundiales de plátano y banano.....	63
--	----

Tabla 13: Exportaciones peruanas de banano orgánico.....	74
--	----

Tabla 14: Exportaciones peruanas en miles US\$ de banano orgánico 2012-2016	75
--	----

Tabla 15: Exportaciones peruanas en Kg. de banano orgánico 2012- 2016	76
--	----

Tabla 16: Evolución de las exportaciones en US\$ de APBOSMAM	79
---	----

Tabla 17: Principales competidores	82
--	----

Tabla 18: Matriz del perfil competitivo	84
---	----

Tabla 19: Diferencias entre plátano y banano	93
--	----

Tabla 20: Características del banano orgánico de exportación.....	94
Tabla 21: Dinámica comercial de la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía.....	99
Tabla 22: Evolución del precio internacional del banano orgánico	102
Tabla 23: Situación actual - Supuestos de la producción de fruta	103
Tabla 24: Situación actual - Proyección de la producción de fruta.....	105
Tabla 25: Situación actual - Supuestos de proyección de ventas.....	106
Tabla 26: Situación actual - Proyección de ventas	106
Tabla 27: Situación futura - Supuestos de la producción de fruta	107
Tabla 28: Situación futura - Proyección de la producción de fruta.....	108
Tabla 29: Situación futura - Supuestos de proyección de ventas.....	109
Tabla 30: Situación futura - Proyección de ingresos	110
Tabla 31: Relación de activos.....	112
Tabla 32: Situación actual - Proyección del costo de compra de fruta	127
Tabla 33: Costo de los operarios.....	133
Tabla 34: Indumentaria de los operarios	134
Tabla 35: Situación actual – Proyección de costos de producción	136
Tabla 36: Agroideas - Montos para adopción de tecnología	139
Tabla 37: Proyección de inversiones tecnológicas	142
Tabla 38: Situación futura - Proyección del costo de compra de fruta	143
Tabla 39: Situación futura - Proyección del costo de operarios.....	144
Tabla 40: Situación actual - Costo por alquiler de camión furgón.....	147
Tabla 41: Costo proyectado por compra de camión furgón.....	149
Tabla 42: Cuadro comparativo de alquilar o comprar camión.....	149
Tabla 43: Situación futura - Proyección de costos de producción	150
Tabla 44: Perfil del gerente general	156
Tabla 45: Perfil del jefe de control y calidad	157
Tabla 46: Perfil del operario	158
Tabla 47: Perfil del jefe de contabilidad y finanzas	159

Tabla 48: Situación actual - Gasto de personal	161
Tabla 49: Perfil del técnico agrario.....	163
Tabla 50: Situación futura - Gastos de personal.....	164
Tabla 51: Situación actual – Proyección de la composición del activo fijo	166
Tabla 52: Situación futura - Proyección del activo fijo	167
Tabla 53: Situación actual - Proyección del capital de trabajo	168
Tabla 54: Situación futura - Proyección del capital de trabajo	169
Tabla 55: Situación futura - Inversión en activos intangibles.....	170
Tabla 56: Tasa libre de riesgo.....	172
Tabla 57: Tasa riesgo de mercado	173
Tabla 58: Inflación histórica del Perú y Estados Unidos.....	174
Tabla 59: Situación actual - Presupuesto de ingresos.....	177
Tabla 60: Situación futura - Presupuesto de ingresos.....	178
Tabla 61: Situación actual - Presupuesto de costos	179
Tabla 62: Situación futura - Presupuesto de costos	181
Tabla 63: Situación actual - Presupuesto de gastos administrativos	182
Tabla 64: Situación futura - Presupuesto de gastos administrativos	183
Tabla 65: Situación actual - Estados de situación financiera proyectados	184
Tabla 66: Situación futura - Estados de situación financiera proyectados	185
Tabla 67: Situación actual - Estados de resultados proyectados.....	186
Tabla 68: Situación futura - Estados de resultados proyectados.....	187
Tabla 69: Situación actual - Flujo de caja económico.....	189
Tabla 70: Situación futura: Flujo de caja económico	190
Tabla 71: Cálculo de la tasa interna de retorno económica	191
Tabla 72: Cálculo de la tasa interna de retorno financiera.....	192
Tabla 73: Cálculo del valor actual neto económico	193

Tabla 74: Cálculo del valor actual neto financiero.....	193
Tabla 75: Plazo de recuperación descontado	195
Tabla 76: Análisis de sensibilidad – Dólar adicional por caja	197
Tabla 77: Análisis de sensibilidad – % de merma del lavado de fruta.	198
Tabla 78: Análisis de sensibilidad - Productividad de la plantación....	200
Tabla 79: Probabilidad que la TIR sea mayor que el costo de oportunidad	201

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El modelo de las cinco fuerzas.....	45
Ilustración 2: Las tres nuevas fuerzas	55
Ilustración 3: Acuerdos comerciales del Perú	58
Ilustración 4: Partida arancelaria del banano orgánico.....	59
Ilustración 5: Principales países exportadores de banano orgánico	66
Ilustración 6: Evolución de exportaciones de banano orgánico 1999- 2010	67
Ilustración 7: Comportamiento del consumidor europeo	71
Ilustración 8: Principales empresas exportadoras de banano orgánico ..	74
Ilustración 9: Principales exportadoras de banano orgánico peruano	75
Ilustración 10: Esquema de valor del banano orgánico	87
Ilustración 11: Especies de plátanos y bananos.....	92
Ilustración 12: Tipos de empaque del banano orgánico.....	95
Ilustración 13: Cadena de suministro para banano orgánico	97
Ilustración 14: Banano orgánico embolsado y/o con adhesivos	98
Ilustración 15: Proceso productivo del banano orgánico.....	113
Ilustración 16: Corte y transporte de la fruta al centro de empaque	128
Ilustración 17: Corte de clústeres.....	129
Ilustración 18: Proceso de lavado	130
Ilustración 19: Proceso de empaque	131

Ilustración 20: Ruta recorrida por el camión furgón alquilado	132
Ilustración 21: Organigrama de la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía	153

ANEXOS

Anexo 1: Carta de Intención de Compra.....	206
Anexo 2: Cotizaciones de Certificaciones	208
Anexo 3: Ficha Registral de Compra de Derechos y Acciones	231
Anexo 4: Cotización del Centro de Empaque	232
Anexo 5: Cotización del Camión.....	237
Anexo 6: Cotización de la Carrocería Tipo Furgón	240
Anexo 7: Betas Publicados por Damodaran a Febrero 2017	241
Anexo 8: Riesgo País Perú	242

BIBLIOGRAFÍA.....	243
--------------------------	------------

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios busca ayudar a la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía en la obtención de fondos no reembolsables que otorga AGROIDEAS (unidad ejecutora del ministerio de agricultura y riego); fondos que serán utilizados para implementar mejoras en los flujos de los procesos para reducir los costos del proceso de producción, los costos de distribución y el alto porcentaje de merma durante el proceso de la fruta. Adicionalmente, se busca obtener fondos para pagar a las empresas certificadoras para que realicen la evaluación de los procesos operativos con la finalidad de obtener las certificaciones: Orgánica, Global GAP y Comercio Justo. La obtención de las certificaciones permitirá a la organización no depender de un único comprador de su fruta y beneficiarse con el pago adicional que realiza el importador – europeo o norteamericano – por concepto de comercio justo.

Es requisito de AGROIDEAS, la presentación de un plan de negocios que demuestre los beneficios económicos que obtendrá la empresa luego de obtener los fondos solicitados para la implementación de las inversiones señaladas. El plan de negocios debe ser elaborado y firmado por profesionales competentes que demuestren la rentabilidad de la inversión solicitada.

Para ello hemos analizado los factores externos, las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y las nuevas fuerzas del análisis externo. También se analizó el mercado y las estrategias de producto, precio, promoción, distribución y ventas. El análisis se completó con el análisis del proceso operativo y organizacional de la cooperativa. Como resultado del análisis realizado se concluye que es necesario invertir 315 710 soles para implementar el plan de negocios; fondos que permitirán: (1) Pagar la supervisión de los procesos para obtener las certificaciones orgánica, global gap y comercio justo, (2) Adquirir un camión furgón para mejorar el acopio y distribución de la fruta y, (3) Construir un centro de empaque que ayudará a reducir el porcentaje de merma de la fruta y a reducir los costos del proceso productivo.

La evaluación económica – financiera nos indica que, la inversión se recuperará en un plazo de 06 años y 102 días; genera una tasa interna de retorno del 28.88%. Considerando una tasa de descuento del 19.6973%, el proyecto genera un valor actual neto de 134,764 soles y la probabilidad que la tasa interna de retorno sea mayor que costo de oportunidad es del 71.53%.

Considerando el análisis cualitativo y cuantitativo realizado en el presente plan de negocios y, que los indicadores económicos se muestran razonablemente aceptables se sugiere la implementación del plan de negocios.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios plasma nuestras ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones para la implementación de mejoras tecnológicas en una cooperativa agraria procesadora de banano orgánico. Toda nuestra investigación se asienta en los conocimientos recibidos de nuestros profesores y de la revisión de los textos de los mejores investigadores y autores que han escrito sobre la formulación y evaluación de proyectos. A muchos de ellos los hemos citado, pero otros están implícitos.

El presente plan de negocios se ha realizado sobre la base de la experiencia de una cooperativa procesadora de banano orgánico, con cuyos directivos se realizaron interminables reuniones y entrevistas en profundidad. Se ha basado sobre la revisión de abundante bibliografía a fin de ofrecer una investigación objetiva que ayude a la organización a determinar la viabilidad de realizar inversiones como la construcción de un centro de empaque, la adquisición de un camión furgón y la certificación de la fruta procesada; que le ayuden a mejorar sus ingresos y reducir sus costos.

CAPÍTULO I

1. Formulación de la idea del negocio

1.1. Descripción general de la idea y modelo de negocio.

Choquehuanca. (2008) nos dice que *“La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas (socios) con la finalidad que todos cooperen para beneficiarse de forma directa, obteniendo un bien o un servicio. El concepto de socio debe ser el de una persona con espíritu de hacer empresa con responsabilidad social y con moral cooperativista”* (p.10).

La Alianza Cooperativa Internacional. (2015). Define a las cooperativas como *“asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.”*

La Organización de las Naciones Unidas. (2017). Reconoce que *“Las cooperativas son un modelo de negocios que debe ser promovido en todo el mundo. No sólo por el reconocimiento de los valores que conlleva este modelo solidario que utilizan las personas para producir, consumir o proveerse de bienes y servicios para su vida o su actividad sino porque permite a los individuos que las integran controlar la organización de la que son parte, de modo democrático.”*

Es necesario resaltar algunas diferencias del modelo de negocio cooperativista respecto a los modelos de negocios tradicionales:

- En las cooperativas todos los socios tienen participación equitativa en la Asamblea General, donde cada uno de los socios participa con un voto en la toma de decisiones de la cooperativa. Las decisiones se toman de manera democrática. A diferencia de los negocios tradicionales donde cada uno de los socios participa en la toma de decisiones de acuerdo al capital social aportado.
- Las cooperativas buscan que la comunidad se involucre y desarrolle; para lo cual los beneficios obtenidos por las cooperativas son repartidos entre todos los socios o son reinvertidos para la compra de nuevos activos que favorezcan económica, social o públicamente a la comunidad. En los negocios tradicionales los beneficios son repartidos entre los accionistas de acuerdo al capital social aportado.

Choquehuanca. (2008), dice que “la cooperativa se rige por los 7 principios cooperativos: (1) libre adhesión y retiro voluntario, (2) control democrático, (3) interés limitado al capital, (4) retorno de excedentes, (5) educación cooperativa, (6) integración cooperativa, (7) irrepartibilidad de la reserva de la cooperativa. El cumplimiento de estos principios garantiza la continuidad de la cooperativa en el tiempo.”

En resumen, las cooperativas deben buscar crecer y desarrollarse porque de esta manera se garantiza un crecimiento sostenido de los socios productores y de las comunidades a las que pertenecen.

1.1.1. Datos generales de la organización.

Tabla 1: Datos Generales de la Organización

Razón Social	Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía – COOPAG		
RUC	20600061691		
Domicilio Legal	Villa Santa Sofía, Av. Miguel Grau No 21		
Representante Legal	Juarez Correa, Jhon Carlos	Cargo:	Gerente
	Período de Vigencia :	Abril 2016	Diciembre 2016
Sede Productiva	Distrito	Provincia	Departamento
	Ignacio Escudero	Sullana	Piura
Producto	Banano Orgánico		
Número Socios	Hombres	56	
	Mujeres	3	
	Total	59	
Área en Producción	55.65 Hectáreas		

Fuente: Área contable de la organización y Elaboración propia

La cooperativa está ubicada en el distrito de Ignacio Escudero, provincia Sullana, región Piura y, se dedica a la comercialización de banano orgánico. Inscrita el 09 de enero del 2015, en la partida registral N°11071682 de los registros públicos de Sullana. A la fecha, cuenta con 59 socios con un área de 55.65 hectáreas en producción, dejando abierta la posibilidad de anexar a más productores y áreas en producción por libre adhesión.

El valle de Santa Sofía concentra pequeños agricultores productores de banano orgánico que cultivan la fruta en pequeñas áreas productivas. La gran mayoría de los agricultores son dueños de 0.5 a 1.5 hectáreas; quienes venden la producción individual a las empresas agro exportadoras. Debido a que la producción individual de fruta es muy pequeña, su poder de negociación de la fruta es bajo.

Así, se forma la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía que desarrolla un modelo de negocio Business to business (B2B) bajo la normativa y sistema cooperativista. El modelo de negocio se basa en la compra de toda la producción de banano orgánico de los socios productores para procesarla y envasarla; generando como propuesta de valor la comercialización en volumen de fruta de alta calidad que se entrega a las empresas agroexportadoras en los plazos convenidos; buscando obtener el mejor precio de venta garantizándole al socio productor un precio justo por la misma. El precio permite cubrir el costo de compra de la fruta, los costos de los procesos de lavado, empaque, distribución y, los gastos operativos generando una ganancia que será distribuida entre los socios productores.

El presente plan de negocios busca ayudar a la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía en la obtención de fondos no reembolsables que otorga AGROIDEAS (unidad ejecutora del ministerio de agricultura y riego); fondos que serán utilizados para implementar mejoras en los flujos de los procesos que ayuden a reducir los costos del proceso de producción, los costos de distribución y el alto porcentaje de merma durante el proceso de la fruta. Adicionalmente, se busca obtener fondos para pagar a las empresas certificadoras para que realicen la evaluación de los procesos operativos con la finalidad de obtener las certificaciones: Orgánica, Global GAP y Comercio Justo. Las certificaciones permitirán a la organización no depender de un único comprador de su fruta y beneficiarse con el pago adicional que realiza el importador – europeo o norteamericano – por concepto de comercio justo.

1.1.2. Cultura organizacional.

La Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía no ha realizado nunca un plan estratégico, razón por la cual es necesario definirle una cultura organizacional.

Davis (2013) define que “...la visión debe responder a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?” (p.45). Respecto a la misión, Davis (2013) afirma que es “...una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares...Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?” (p.47)

1.1.2.1.visión.

Para poder formular la visión de la empresa se realizó una reunión con la asamblea general de socios, a quienes se les realizaron las siguientes preguntas:

a. ¿Hasta dónde quieren que la cooperativa llegue a ser en el futuro?

La gran mayoría de respuestas se orientaron a: “ser la cooperativa líder en exportación de banano orgánico de la provincia de Sullana”.

b. ¿Qué resultados quieren alcanzar en el futuro?

Ser reconocidos por la cooperativa que utiliza tecnología de punta en los diversos procesos productivos que garantiza un banano de excelente calidad.

c. ¿Cómo desean que la cooperativa sea vista en el futuro?

Como la cooperativa que provee de banano orgánico a todos los países del mercado europeo y asiático.

En conclusión, la visión de la cooperativa se define de la siguiente manera:

“Ser una cooperativa líder en la exportación de banano orgánico de calidad reconocida por el uso de tecnología de punta y presencia en todos los países de Europa y Estados Unidos”.

1.1.2.2.Misión.

Para formular la misión de la empresa se realizaron las siguientes preguntas al mismo grupo de socios:

a. ¿Cuál es el producto de la organización?

Comercialización de banano orgánico.

b. ¿Quién es el cliente de la organización?

Los clientes directos son todas las agroexportadoras. Sin embargo, el cliente final es el consumidor del banano orgánico exportado.

c. ¿Qué necesidad satisface la cooperativa?

Proveer a los mercados de banano orgánico de excelente calidad, producido mediante técnicas no contaminantes; es decir, sin el uso de productos químicos en el proceso vegetativo de la planta.

d. ¿Qué beneficios brinda la cooperativa?

Exportar banano orgánico sano, garantizándole al pequeño productor un precio justo por su producción.

e. ¿La tecnología es importante en los procesos operativos?

Definitivamente “Si”. El utilizar tecnología de punta, ayuda a reducir las mermas y los costos de producción, permitiendo mejorar la rentabilidad del negocio.

f. ¿Qué valores consideran que son importantes en una cooperativa?

Respeto y honestidad para con todos los stakeholders de la organización, responsabilidad de cumplir con los plazos de entrega establecidos por los clientes, lealtad para con todos los socios de la organización.

g. ¿Por qué comercializar banano orgánico?

Porque buscan consolidar a la cooperativa como líder en exportación de banano orgánico de la provincia de Sullana.

En conclusión, podemos definir la Misión de la siguiente manera:

“Ser una cooperativa proveedora de alimentos sanos comprometida con los pequeños productores garantizándoles un precio justo. Es por ello que procesan y exportan banano de calidad usando tecnología de punta”.

1.1.2.3.Principios.

La cultura organizacional es fundamental para el éxito de todo emprendimiento. Por este motivo se han determinado los siguientes principios básicos de su filosofía empresarial:

a. Cultura de Mejora Continua,

Este principio permite a la organización realizar inversiones en tecnología que permita garantizar la sostenibilidad de la producción de banano orgánico de alta calidad y a bajo costo.

b. Cumplimiento de Entrega

Es muy importante cumplir con la entrega a tiempo del producto procesado. El no fallarle en las entregas a los clientes genera confianza y buenas relaciones con ellos.

c. Respeto por el Medio Ambiente,

El apoyar a los pequeños productores a mantener y promover la siembra de banano orgánico ayuda a mantener las tierras agrícolas limpias, libres de químicos y otros agentes que la contaminan.

1.1.2.4.Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos son importantes para tener una orientación precisa de la dirección que se desea implementar para la cooperativa.

De acuerdo a las conversaciones realizadas con los directivos de la cooperativa se pudieron establecer los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Ser la única cooperativa agraria comercializadora de banano orgánico en el valle de Santa Sofía.
- b. Ser una cooperativa reconocida por su sostenibilidad económica, social y medioambiental.
- c. Ser una cooperativa capaz de exportar su producción de banano orgánico directamente a los mercados internacionales.

CAPÍTULO II

2. Análisis del entorno

2.1. Análisis de la industria.

El análisis de la industria de la organización se realizará en 03 etapas: en la primera etapa se realizará un análisis de los factores externos, en una segunda etapa aplicaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas para complementar el análisis de la industria y, por último, aplicaremos el análisis de las tres nuevas fuerzas externas.

2.1.1. Factores externos.

Para ello, el análisis estará basado en las afirmaciones realizadas por los siguientes autores:

Thompson y Strickland (2004) definen este análisis como: *“...las fuerzas relevantes que están fuera de la compañía pero que son lo suficientemente importantes como para tener un peso en las decisiones que una empresa toma respecto a su modelo de negocio y a su estrategia”* (p.60)

David (2013) afirma que *“...el análisis de las fuerzas externas y de las variables de la industria son la base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva de la compañía”* (p.63)

David (2013), afirma: *“las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales (4) fuerzas tecnológicas (5) fuerzas competitivas”* (p.63)

Para poder realizar el análisis de la industria en la que se encuentra la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía procederemos a analizar cada una de las cinco fuerzas externas claves descritas por Davis:

2.1.1.1.Fuerzas económicas.

Los factores económicos son de gran importancia pues inciden de manera directa en el atractivo de las diversas estrategias a implementar. Es fundamental analizar las variables económicas claves relacionadas con la industria del negocio en el que opera la organización.

De todas las variables económicas descritas por Davis, se identificaron las siguientes variables económicas que influyen en la industria del banano orgánico:

a. Condiciones económicas del país.

El área de soporte económico del banco Scotiabank (2016), afirmó que la economía peruana se ha desacelerado en los últimos años producto de la falta de inversiones. Sin embargo, el país se recupera a partir de mediados del 2015 y continúa creciendo desde entonces; proyectando un crecimiento

económico del 3.0% para el 2016 y hasta 4.8% para el 2017.

Micklethwaite, K. (2017). Afirma: *“...una serie de desafortunados sucesos como las inundaciones en el norte y centro del país y los casos de corrupción han afectado las perspectivas de crecimiento del Perú y es probable que el crecimiento del PBI este cerca del 2.5 a 3.0%. La economía es una de las menos volátiles de la región, caracterizada por sólidos fundamentos macro económicos y una gestión responsable que la hacen resistir cualquier disminución de precios de materias primas.”*

El Banco Mundial (2017), dice: *“se mantiene la proyección de crecimiento de la economía peruana de hasta 4.2% para el 2017, pero se estima que el PBI solo crecería 3.8% el 2018 y 3.6% el 2019.”* Estas proyecciones contrastan con las previsiones del ministerio de economía y finanzas (2016), contenidas en el Marco Macroeconómico Multianual, donde se indicó que la economía peruana crecerá en 4.8%, mientras que el 2018 lo hará en 4.3% y el 2019 en 4.1%. Podemos observar un panorama optimista para el país para los siguientes años que permitiría el ingreso de nuevos agroexportadores de banano orgánico aumentando el precio de la fruta pagada.

b. Tasa de inflación.

En el Perú la inflación está controlada desde hace más de quince años. Sin embargo, el cierre del 2016 (entre 3.2% y 3.4%) fue superior al rango objetivo del Banco Central de Reserva de entre 1% y 3%.

Lo destacable es que la inflación del 2016 fue menor al 4.4% registrado en el 2015 (año en que alcanzó el pico inflacionario más alto de los últimos 05 años, como consecuencia de un aumento de la divisa norteamericana). Se estima que para el 2017 sea menor al 3%.

Tabla 2: Índice de Precios

	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Índice de Precios	4.4	3.5	3.0	2.9

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Elaboración Propia

El hecho que la inflación proyectada sea baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que los proyectos nuevos se desarrollen en un entorno de confianza.

c. Tipo de cambio.

Por ser una empresa exportadora, el tipo de cambio es una variable muy importante para el cálculo de la proyección de ingresos de la cooperativa. Una tendencia alcista del tipo de cambio sería beneficiosa para la organización, porque al vender su cosecha en

dólares, recibiría más soles de los que anteriormente recibía. Esto le permite incrementar sus ingresos de corto plazo, mejorando su utilidad. Si bien el dólar cerró en 3.357 soles (una caída de 1.7% respecto al cierre 2015), se proyecta un tipo de cambio creciente para los siguientes años:

Tabla 3: Tipo de Cambio Proyectado

	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Tipo de Cambio Promedio (Soles por US dólar)	3.19	3.30	3.37	3.38

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Elaboración Propia

d. Niveles de producción.

Teniendo en consideración los datos históricos de los últimos cinco años, el valor de las exportaciones de banano orgánico peruano tiende al crecimiento.

El volumen exportado casi se ha duplicado en los últimos cinco años. Ante este crecimiento sostenido, se puede afirmar que la demanda del mercado internacional se encuentra garantizada.

En la actualidad, toda la producción de banano orgánico que cumpla con los requisitos de ser exportada es inmediatamente vendida. Las empresas agro exportadoras se encuentran constantemente a la búsqueda de volúmenes de banano exportable.

Se debe considerar que para el 2017 la producción de banano orgánico se verá mermada debido a la sequía que afectó el norte del país a finales del 2016 y por las lluvias anormales de inicios del 2017. Esto ha originado que la producción de banano orgánico se vea mermada. Sin embargo, con la declaratoria de emergencia dada por el gobierno, se espera poder revertir los efectos negativos y recuperar los niveles de producción para fines de año.

e. Tasas de impuestos.

Minagri (2015) dice que el sistema tributario para el sector agrario es diverso y complejo por la existencia de regímenes especiales de exoneración cruzada por lista de productos, por niveles de ingreso, por región del Perú y por nivel de valor agregado.

Sin embargo, los incentivos más relevantes para el sector agrícola se contemplan en:

- La Ley N° 27360 que aprueba las normas de promoción del sector agrario. En esta ley se permite una reducción de la tasa del Impuesto a la Renta del 30% al 15%. El plazo de vigencia de este beneficio es hasta el 31 de diciembre del 2021.
- La Ley N° 27614 que prorroga el plazo de exoneración a algunas partidas arancelarias del texto único ordenado de la Ley del IGV e Impuesto Selectivo al Consumo.

- La Ley N° 27037 que aplica una tasa reducida del impuesto a la renta de 15% y exoneraciones del IGV en zonas priorizadas de la amazonia.
- La Ley N° 27445 que exonera el pago de IGV, IPM e IR a los productores agrarios cuyas ventas anuales no superen las 50 UIT.
- La implementación del Programa de Regulación Tributaria que ha permitido la condonación y reprogramación de deudas tributarias para empresas agrarias y agroindustriales.
- Sunat (2016), las personas jurídicas podrán depreciar a razón del 20% anual, el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego. El plazo de vigencia de este beneficio es hasta el 31 de diciembre del 2021.

Los incentivos tributarios del régimen agrícola, permiten a los proyectos agrícolas gozar de un marco beneficioso para su desarrollo.

f. Régimen laboral y de seguridad social.

Sunat (2016), los empleadores de la actividad agraria podrán contratar a su personal por período indeterminado o determinado. En este último caso, la duración de los contratos dependerá de la actividad agraria por desarrollar, pudiendo establecerse jornadas de trabajo acumulativas en razón de la naturaleza especial de las labores, siempre que el número de horas trabajadas durante el plazo del contrato no exceda en

promedio los límites máximos previstos por la Ley. Los pagos por sobretiempo procederán sólo cuando se supere el referido promedio.

Para el sector agrícola se ha establecido un régimen laboral y de seguridad social especial basado en la siguiente normativa vigente:

- D.L. N° 885. Ley de promoción del sector agrario
- D.S. N° 003-97-TR; texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y competitividad Laboral.
- Ley N° 26970, Ley de la modernidad en la seguridad social en salud
- D.S. N° 002-98-AG, aprueban el Reglamento de la Ley de Promoción en el Sector Agrario.
- Ley 27360, que aprueba las normas de Promoción del Sector Agrario.
- D.S. N° 049-2002-AG. Aprueban el Reglamento de la Ley N° 27360 - Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario.
- Resolución de Gerencia Central de Seguros N° 008-GCSEG-GDA-ESSALUD-2005; establecen requisitos de afiliación al seguro de salud agrario para trabajadores independientes

De acuerdo a la revisión de este marco legal podemos resumir que para la empresa aplican las siguientes condiciones:

- Jornada laboral de 8 horas diarias, descanso vacacional de 15 días calendarios e indemnización equivalente a 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 180 remuneraciones.
- El aporte mensual al Seguro de Salud a cargo del empleador, será del 4%.
- Establecen que la remuneración mínima con un pago diario no podrá ser menor a 29.27 soles.
- La CTS está incluida en la remuneración diaria.
- Asignación familiar del 10% del sueldo mínimo vital: 85 soles mensuales.
- Las gratificaciones se hallan incluidas en la remuneración diaria.

Los incentivos en beneficios sociales del régimen agrícola, permiten a los proyectos agrícolas gozar de un marco beneficioso para su desarrollo.

2.1.1.2.Fuerzas sociales, culturales, demográficas.

David (2013) afirma que: *“todas las organizaciones se ven sacudidas por las oportunidades y amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales”* (p.67)

A continuación, se realiza el análisis de las variables indicadas anteriormente:

a. Demográficas.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016) señala que el Perú tiene una población aproximada de 33 millones de habitantes. De acuerdo a la FAO (2012), la población mundial superó los 7,000 millones de personas. Por lo tanto, hay miles de millones de personas que podrían estar interesadas en adquirir los bienes y servicios producidos por las empresas peruanas. Bajo esta perspectiva, limitarse a ofrecer productos y servicios en el mercado nacional constituye una estrategia inadecuada; sobre todo, si consideramos que la población mundial seguirá creciendo hasta alcanzar un estimado de 8,000 millones de personas para el 2028 y 9,000 para el 2054.

Teniendo en cuenta las afirmaciones descritas, podemos concluir que el crecimiento poblacional garantiza una demanda creciente de alimentos a nivel mundial.

b. Culturales.

La FAO (2012) nos dice que en la actualidad existe una preferencia por consumir productos orgánicos, el consumidor final busca frutas frescas con certificación orgánica, pues de esta manera tiene la seguridad de consumir productos libres de insumos químicos. Esta tendencia viene creciendo año a año, razón por la cual la demanda por productos orgánicos cada día es mayor.

En este mismo contexto, muchos consumidores con la finalidad de poder contar con productos orgánicos están dispuestos a pagar un mayor precio por el producto. El consumidor final en Estados Unidos y Europa está dispuesto a pagar un precio mayor por los productos orgánicos que tengan la certificación Orgánica y Comercio Justo, garantizando que los productores reciban una ganancia mayor por la comercialización de sus productos.

c. Sociales.

El crecimiento de las exportaciones de banano orgánico originó un impacto social positivo para los pequeños productores de banano orgánico, quienes al ser socios de las cooperativas y asociaciones comercializadoras de banano orgánico podrán asegurar la venta de su producción mejorando la calidad de vida de sus familias.

2.1.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

David (2013) nos dice que: *“los gobiernos estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, las fuerzas políticas, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades y amenazas para las organizaciones de todo tamaño”* (p.68)

El gobierno peruano ha propiciado políticas y mejoras para fomentar el aumento de cultivos rentables. Una de estas políticas es otorgar exoneraciones tributarias e impositivas para la venta y comercialización de banano orgánico. Otra política de desarrollo propiciada por el estado peruano es la firma de nuevos acuerdos comerciales para ampliar las opciones de destino para las exportaciones de productos peruanos.

Uno de los objetivos del ministerio de agricultura es incrementar el área productiva de banano orgánico para poder abastecer nuevos mercados y no centralizarnos en los tres países que actualmente concentran el 85% de las exportaciones peruanas de banano orgánico.

2.1.1.4.Fuerzas tecnológicas.

David (2013) afirma que: *“en casi todas las industrias, las organizaciones más preparadas, desde la perspectiva tecnológica, obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes”* (p.71)

Toda organización requiere de la tecnología para incrementar la productividad. Para ello, es necesario no sólo adquirir maquinaria adecuada sino también capacitar al productor en cuanto al uso de nuevas técnicas de siembra, riego y cosecha con la finalidad de aumentar la productividad por área sembrada y garantizar mayores utilidades por campaña.

Un riesgo latente para los pequeños productores, es la presencia de grandes inversionistas que entren a competir al mercado ya que por factores de economías de escala tienen mayor ventaja competitiva y comparativa. Las organizaciones de productores deben incluir el costo social dentro de su flujo de costos; concepto que no aplica para las grandes empresas cuyo objetivo final es generar valor para las empresas a lo largo del tiempo.

2.1.1.5. Fuerzas ecológicas.

El negocio del banano orgánico se sustenta en no usar suministros químicos durante los procesos de siembra, mantenimiento y cosecha. Esto ayuda a tener campos de cultivo sanos y crear un ambiente amigable con los ecosistemas regionales, cumpliendo con la responsabilidad ambiental que todo negocio debe asumir.

Los valles de Piura ofrecen buena calidad de suelos y condiciones climatológicas favorables que garantizan un abastecimiento constante de banano orgánico a los diferentes mercados. Sin embargo, la sequía del año 2016 y las fuertes lluvias de inicios del 2017 han demostrado que el cultivo es vulnerable frente a los cambios climáticos porque impactan en la productividad de los cultivos pudiendo llegar en caso extremo a la pérdida de la plantación.

Finalmente, la preocupación de la comunidad internacional por el consumo de productos orgánicos los ha

llevado a preocuparse por fomentar la siembra de cultivos orgánicos. Para ello, están dispuestos a pagar un precio adicional por los productos certificados como “orgánicos” y “comercio justo”, importe adicional que es entregado directamente a las asociaciones de productores para motivarlos a continuar con la producción orgánica. En este contexto, toda asociación productora debe contar con las certificaciones necesarias a fin de poder gozar de este beneficio.

Tabla 4: Resumen del Análisis de las Fuerzas Externas

Categoría	Descripción
FUERZAS ECONOMICAS	<p>Condiciones Económicas del País: La proyección económica permite mirar con optimismo la recuperación del capital de la inversión que se está analizando.</p> <p>Inflación. La inflación proyectada en el Perú es baja y estable contribuyendo a un entorno de confianza para el desarrollo de cualquier proyecto de inversión.</p> <p>Tipo de Cambio. Se proyecta un tipo de cambio creciente que llegaría a 3.38 en el año 2018; proyección favorable para la empresa en análisis por comercializar un producto de exportación.</p> <p>Niveles de Producción. La demanda de banano orgánico viene creciendo, lo que permite afirmar que la producción de banano orgánico es demandada al 100%.</p> <p>Tasas de Impuestos - Régimen Laboral y Seguridad Social. Los incentivos del régimen agrícola, permiten a los proyectos agrícolas gozar de un marco beneficioso para su desarrollo.</p>
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICAS	<p>Demográficas. El crecimiento poblacional garantiza una demanda creciente de las exportaciones peruanas de alimentos.</p> <p>Culturales. Existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos y a fomentar la siembra de cultivos orgánicos.</p> <p>Sociales. El desarrollo y crecimiento económico de las asociaciones y cooperativas productoras de banano orgánico asegura una mejor calidad de vida a los pequeños productores.</p>
FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES y LEGALES	<p>Beneficios Tributarios. El estado ha dado leyes en favor de promover la siembra de cultivos de banano orgánico.</p> <p>Nuevos Tratados de Libre Comercio. Con la finalidad de asegurar nuevos mercados para la exportación de banano orgánico.</p> <p>Promoción del Banano Orgánico. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo tiene dentro de sus funciones el promocionar banano orgánico y buscar nuevos mercados para este producto.</p>
FUERZAS TECNOLOGICAS	<p>Tecnología de Punta. Se hace necesario invertir en tecnología para mejorar los procesos de siembra, lavado y distribución para poder reducir los costos operativos de la cooperativa.</p> <p>Capacitación en Uso de Tecnología. Es urgente capacitar a los productores en el uso de tecnologías de mejora de siembra, mantenimiento y cosecha; a fin de garantizar una mayor producción con menores costos.</p>
FUERZAS ECOLOGICAS	<p>Ecosistema Amigable. La siembra de cultivos de banano orgánico garantiza mantener los campos de cultivo con un ecosistema regional amigable.</p> <p>Cambios Climáticos. La sequía de fines del 2016 mostró la vulnerabilidad del cultivo a los cambios climatológicos y a la productividad de los cultivos.</p>

Fuente y elaboración propia

Para culminar el análisis de los factores externos de la industria, hemos procedido a la elaboración de la Matriz EFE:

Tabla 5: Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
1 Estabilidad de la Economía Peruana	0.07	3	0.21
2 Crecimiento del Mercado del Banano Orgánico	0.20	4	0.80
3 Tendencia creciente a consumir frutas orgánicas	0.20	4	0.80
4 Firma de Tratados de Libre Comercio	0.10	3	0.30
5 Crecimiento de la población a nivel mundial	0.07	2	0.14
6 Beneficios Tributarios	0.10	3	0.30
AMENAZAS	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
7 Cambios en el Tipo de cambio	0.07	2	0.14
8 Cambios climatológicos	0.10	1	0.10
9 Aumento inesperado de inflación	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.88
CALIFICACION: 1 Respuesta deficiente 2 Respuesta promedio 3 Respuesta por encima del promedio 4 Respuesta óptima			

Fuente propia. Elaboración siguiendo el formato de la matriz EFE de la tesis: “Implementación del servicio de vending de zumo de naranja”. Autores: Barrios, Becerra, Dejo, Pazos, Rojas. 2015.

Basados en la información proporcionada por la matriz EFE podemos afirmar que el entorno es favorable para la industria de la producción y comercialización de banano orgánico porque el Perú es un país que goza de una estabilidad económica favorable con una demanda de banano orgánico en crecimiento que abre una oportunidad de negocio a los productores peruanos, para realizar ventas competitivas, sustentadas en la buena calidad de suelos y las condiciones climáticas favorables de los valles de Piura. Ventajas competitivas que garantizan ofrecerle a los consumidores un abastecimiento de fruta constante.

Estas condiciones, sumadas a los esfuerzos del estado peruano por abrir nuevos mercados (Acuerdos Comerciales y Tratados de Libre Comercio) permiten afirmar que estamos frente a un escenario optimista que conlleva a fomentar la siembra de nuevas áreas de cultivo y al desarrollo de proyectos de inversión para promover la exportación de banano orgánico.

2.1.2. Cinco fuerzas competitivas.

Maroto (2007) explica que el modelo de las cinco fuerzas competitivas “...nos permite detectar oportunidades y amenazas en el sector. Para lo cual se debe analizar: (1) Rivalidad entre competidores (2) Analizar el poder negociador de los proveedores (3) Analizar el poder negociador de los Clientes (4) Identificar a los competidores potenciales (5) Identificar la amenaza de productos sustitutos.” (p.86)

Ilustración 1: El Modelo de las Cinco Fuerzas

Fuente y elaboración: Tomado de “Estrategia Competitiva, Porter, M. E. (1985)”

Porter (1996) nos dice que “el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores, los factores externos favorables y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables.” (p.26)

2.1.2.1. la rivalidad entre competidores existentes.

Porter (1996), nos dice que *“la intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores, entre los que destacan:*

- a. A mayor número de competidores equilibrados, la competencia será mayor.*
- b. Cuando se reduce el ritmo de crecimiento de la industria, la competencia se incrementará.*
- c. A mayor capacidad instalada en el sector, la competencia será mayor.*
- d. A más empresas interesadas en tener éxito en una industria, mayor será la competencia, ya que pueden estar dispuestos a sacrificar temporalmente resultados.*
- e. Cuando los competidores son muy distintos en la forma de entender el negocio, la competencia aumentará.” (p.37)*

Los productores de banano orgánico se han venido asociando en cooperativas o asociaciones encargadas de comprar, procesar y comercializar la fruta de sus socios productores. Muchas de estas organizaciones han conseguido cumplir los requisitos necesarios para exportar directamente a Europa y Estados Unidos. Sin embargo, muchas de ellas aún no consiguen cumplir estos requisitos y venden la fruta a empresas o asociaciones agro exportadoras.

La industria viene en crecimiento sostenido. La preferencia por el banano orgánico peruano viene en aumento. El ministerio de agricultura y riego (2015) nos indica que las exportaciones de banano orgánico peruano crecieron 94% en los últimos cinco

años, posicionando al Perú como uno de los principales proveedores de este producto a nivel mundial. Este rápido crecimiento de la industria la hace muy atractiva.

El ingreso a esta industria implica el conocimiento de la siembra y mantenimiento de los cultivos. Para los competidores directos este conocimiento es compartido, razón por la cual podemos afirmar que los costos fijos o de almacenamiento representan una neutralidad respecto al atractivo de la industria.

Debido al crecimiento de la industria, las cooperativas buscan aumentar el número de socios para incrementar los volúmenes de fruta vendida. Esto implica, convencer a los productores de otros cultivos (ejemplo: arroz, coco, mango, limón) para que incursionen en la siembra de banano orgánico bajo el modelo del cooperativismo. A la fecha, esta política de cambios ha sido lenta, lo cual origina que la industria siga siendo atractiva.

En resumen, la industria es atractiva porque existe un conocimiento compartido de los procesos de siembra, lavado y distribución entre todos los competidores; la demanda está en crecimiento, se requiere de un aumento de las áreas de producción y hay una baja diversidad entre los competidores.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de todo lo analizado respecto a la rivalidad entre competidores:

Tabla 6: Atractivo de la Rivalidad entre Competidores

<div> <div>Actual</div> <div>Futuro</div> </div>		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
1. Número de competidores igualmente equilibrados	Importante	<div> <div></div> <div></div> </div>					Bajo
2. Crecimiento relativo de la Industria	Lento	<div> <div></div> <div></div> </div>					Rápido
3. Costos Fijos o de almacenamiento	Alto	<div> <div></div> <div></div> </div>					Bajo
4. Aumentos de áreas de producción	Grandes Aumentos	<div> <div></div> <div></div> </div>					Pequeños Aumentos
5. Diversidad de competidores	Alta	<div> <div></div> <div></div> </div>					Baja

Fuente y elaboración propia, siguiendo las recomendaciones de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Estrategias para el liderazgo competitivo. 2004

2.1.2.2. entrada potencial de nuevos competidores.

Porter (1996) nos dice que “...la mejor forma de impedir el ingreso de nuevos competidores es:

- Las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- Diferenciación del producto
- Grandes necesidades de capital para poder competir
- La necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados
- Efecto de la experiencia
- Restricciones Gubernamentales y Sociales
- Ubicaciones geográficas poco deseables
- Potencial de saturación del mercado” (p.28)

Debido a la creciente demanda por el banano orgánico peruano, el aumento del volumen de producción con la intención de obtener costes de producción unitarios más reducidos no disuade al ingreso de nuevos competidores, ya que el aumento de la productividad se puede realizar con la implementación de mejoras agrícolas o la aplicación de la tecnología. En resumen, actualmente las economías de escala son pequeñas haciendo muy atractiva la industria para la entrada de nuevos competidores. Dado que el banano orgánico es el mismo, independientemente de quien lo produzca, la diferenciación del producto es neutral respecto al atractivo de la industria.

Los requerimientos de capital para incursionar en la siembra de banano orgánico son relativamente bajos. Una de las dificultades que tendrían los nuevos competidores es conseguir hectáreas suficientes juntas y/o cercanas que justifiquen una gran inversión de capital.

Actualmente, los pequeños productores cuentan con rentabilidad en el cultivo de banano orgánico y forman parte de una asociación y/o cooperativa que comercializa su producción, razones por las cuales no están dispuestos a vender sus predios agrícolas. Esto conlleva a cualquier nuevo competidor, a salir a la búsqueda de tierras en venta que hayan sembrado otros cultivos (en los valles de Sullana la mayoría de cultivos siembran banano orgánico o arroz), obligándolo a invertir gran cantidad de capital en habilitar las tierras adquiridas para el nuevo sembrío, aumentando los costos de producción y el riesgo de adquirir enfermedades de otros cultivos.

Sin embargo, las actuales empresas exportadoras, han visto el potencial de negocio del banano orgánico y, muchas de ellas vienen realizando una integración hacia atrás, invirtiendo directamente en la adquisición de tierras de cultivo a fin de asegurar su abastecimiento para atender su mercado.

En la actualidad, cualquier nuevo competidor tiene acceso a la tecnología y a los conocimientos técnicos especializados para poder iniciarse en el negocio de siembra de banano orgánico. El riesgo del ingreso de nuevos competidores radica en que verían el negocio de una manera muy distinta a la de las asociaciones y/o cooperativas que se preocupan por el bienestar colectivo de los socios productores, mientras que el nuevo competidor se preocuparía por la rentabilidad pudiendo originar en el futuro una guerra de precios donde el beneficiado sería el agro exportador.

El efecto de experiencia es muy importante a la hora de llevar los cultivos. La aplicación de insumos inapropiados a los cultivos podría originar que no pasasen las pruebas de calidad invalidando la fruta para ser comercializada en el mercado internacional.

Contar con cortadores de fruta con experiencia garantiza la buena presentación final del producto, evita el manchado de la fruta y reduce las mermas de productividad. El efecto de la experiencia hace que el mercado sea poco atractivo para el ingreso de nuevos competidores, ya que para contar con ella se debe incurrir en costos adicionales.

Los subsidios otorgados por el estado a través de diversos programas desarrollados por el ministerio de agricultura (agroideas, procompite, PNIA, etc.) originan que la industria sea poco atractiva para el ingreso de nuevos competidores. Estos programas buscan el desarrollo de las asociaciones y/o cooperativas debido a que el crecimiento de estas ayudará a mejorar la calidad de vida de los socios productores; además, de generar puestos de trabajo masivos.

Sin embargo, si continúa la integración hacia atrás de las empresas agroexportadoras, la visión del negocio cambiará a una visión de rentabilidad. Es decir, cuando las agroexportadoras aseguren su abastecimiento para atender su mercado internacional, dejarán de comprarle a las asociaciones y/o cooperativas, reduciendo el precio de compra y/o dejando de comprarle fruta. Eso supondría que los socios productores se vean perjudicados en sus ingresos y que muchas personas se queden sin empleo.

Una estrategia recomendada sería evitar la venta de tierras agrícolas a las agroexportadoras, eso implica incrementar el número de socios productores en cada organización y a la vez invertir en tecnología y capital humano para en el futuro más próximo iniciarse en la exportación de banano orgánico de manera directa. De acuerdo a lo analizado, la integración hacia atrás realizada por las actuales empresas agroexportadoras obliga a las pequeñas asociaciones y/o cooperativas a mejorar la calidad de su producto, invertir en tecnología para disponer de centros de empaque y contar con las certificaciones necesarias para exportar directamente a nuevos mercados.

En conclusión podemos decir que la industria es medianamente atractiva para el ingreso de nuevos competidores porque si bien se puede desarrollar la siembra de banano orgánico con buenas economías de escala, no existen restricciones en el acceso a la tecnología de punta y no se requiere de la inversión de grandes capitales; existen tres limitantes que todo nuevo competidor debe tener en cuenta: (1) las cooperativas cuentan con políticas de subsidio por parte del estado (2) se requiere de personal con mucha experiencia para los procesos de siembra y cosecha de la fruta (3) no existen terrenos agrícolas en venta, razón por la cual de incursionar se requiere realizar ofertas de compra a muy alto precio que encarecería la inversión.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de todo lo analizado respecto a la entrada de nuevos competidores:

Tabla 7: Atractivo Para la Entrada de Nuevos Competidores

Actual Futuro		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
1. Economías de Escala	Pequeñas						Grandes
2. Diferenciación del Producto	Baja						Alta
3. Requerimientos de Capital	Alto						Bajo
4. Acceso a Tecnología de Punta	Restringido						Amplio
5. Efecto de la Experiencia	Muy Importante						Sin Importancia
6. Restricciones y Subsidios Gubernamentales y Sociales	Bajas						Altas

Fuente y elaboración propia, siguiendo las recomendaciones de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. 2004

2.1.2.3.Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Porter (1996), dice que la presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

Debido a que la organización se dedica a la comercialización de banano orgánico, este producto no cuenta con un producto sustituto directo porque el agro exportador sólo se dedica a comprar y exportar banano orgánico.

2.1.2.4.Poder de negociación de los proveedores.

Porter (1996) nos dice que “*los proveedores afectan la competencia de la industria, sobre todo cuando:*

- a. Hay un gran número de proveedores*
- b. Cuando hay pocas materias primas*
- c. Cuando el costo de cambiar de materia prima es especialmente alto.” (p.47)*

Debido a que los proveedores de fruta son los socios productores podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Los socios de la cooperativa son los encargados de elegir al directorio y gerentes de la organización. Por este motivo, las estrategias desarrolladas por ellos siempre van orientadas en conseguir mejoras y beneficios para la comunidad. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.1.2.5. Poder de negociación de los clientes.

Porter (1996) nos dice que “...los consumidores obtienen mayor poder de negociación considerando los siguientes factores:

- a. Si son importantes para el vendedor*
- b. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos*
- c. Amenaza de los compradores de integración hacia atrás*
- d. Amenaza de la industria de integración hacia adelante*
- e. Rentabilidad de los Clientes” (p.45)*

Podemos afirmar que el poder negociador de los compradores es medio porque para las cooperativas las agroexportadoras son muy importantes para la comercialización de su fruta. La agroexportadora conoce los índices de producción, costos de siembra y proceso de la fruta y, las limitaciones de las pequeñas cooperativas (en especial las referidas a las certificaciones). Por este motivo, suele establecer los precios de compra de acuerdo a sus intereses. Sin embargo, debido al crecimiento de la demanda de banano orgánico peruano en el mundo, las empresas agroexportadoras compiten por conseguir el mayor abastecimiento de fruta por parte de las cooperativas y/o asociaciones de fruta. No es fácil encontrar nuevos proveedores de fruta. En resumen, podemos concluir que la industria es moderadamente atractiva.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de todo lo analizado respecto al poder de negociación de los clientes:

Tabla 8: Atractivo Para el Poder de Negociación de los Clientes

<div> <div>Actual</div> <div>Futuro</div> </div>		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
1. Importancia para el vendedor	Alta						Baja
2. Disponibilidad de cambiar de proveedor sin gastos excesivos	Alta						Baja
3. Amenaza de los clientes de integración hacia atrás	Alto						Bajo
4. Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja						Alta
5. Rentabilidad de los Clientes	Baja						Alta

Fuente y elaboración propia, siguiendo las recomendaciones de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Estrategias para el liderazgo competitivo. 2004

2.1.3. Nuevas fuerzas del análisis externo.

Downes & Mui (2014) introducen tres nuevas fuerzas complementarias al modelo de las cinco fuerzas competitivas: Digitalización, Desregulación y Globalización.

Ilustración 2: Las Tres Nuevas Fuerzas

Fuente: Tomado de “Estrategias Digitales para dominar el mercado, Downes y Mui”. 2014

2.1.3.1.Digitalización.

Downes & Mui (2014) nos dicen: *“Los ordenadores y el ancho de banda se hacen tan baratos que su precio es casi despreciable. Al bajar los precios, los competidores y el mercado fuerzan a las organizaciones a utilizar sistemas de información, redes políticas, bases de datos abiertas y entornos colaborativos.”* (p.95)

El reto para las asociaciones y/o cooperativas es iniciarse en la exportación de su producción. Para ello, deben invertir en tecnologías de información que les permita conocer el comportamiento de sus mercados. Hoy mismo, deberían contar con la tecnología necesaria para monitorear el precio internacional del banano orgánico a fin de poder presionar a las empresas agro exportadoras a pagar un justiprecio por la fruta que les proveen.

2.1.3.2.Globalización.

Downes & Mui (2014) nos dicen: *“Las mejoras en el transporte y las comunicaciones han hecho que muchas empresas puedan realizar operaciones a nivel global, ya que es cada vez más fácil tejer una red de socios y proveedores. Esto facilita la idea de un comercio sin fronteras.”* (p.96)

Es importante desarrollar su propia marca internacional. Tener una página web ayudaría a contactar con importadores para iniciar la exportación de la fruta de manera directa. El uso de las comunicaciones a nivel global le permitirá obtener mejores precios y beneficios en favor de sus socios productores.

Chavéz, J. (2012): “en un mundo que tiende a la globalización, cada empresa y actividad económica debe competir con sus similares ubicadas en cualquier lugar del mundo. Para sobrevivir, deben transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas”.

2.1.3.3.Desregulación.

Downes & Mui (2014) nos dicen: *“En la mayoría de sectores existe alguna forma de regulación. El mercado libre se convierte en un mejor regulador que el gobierno. La desregulación fomenta la competencia, la innovación y el desarrollo tecnológico.”* (p.98).

Chavéz, J. (2012) “En el comercio internacional, la firma de acuerdos comerciales significa reducción de aranceles y prohibiciones regulatorias de exportación e importación de productos; es decir, las regulaciones existentes se corrigen para fomentar el intercambio comercial entre países. Sin embargo, los países abiertos al comercio exterior deben diseñar medidas macroeconómicas que permitan a las empresas privadas desarrollar ventajas competitivas sin restricciones, a fin de poder competir en igualdad de condiciones a nivel internacional”.

Los medios de comunicación han permitido promocionar el consumo del banano orgánico en el mundo. La firma de acuerdos comerciales abre nuevos mercados para el banano orgánico. A continuación, se muestra un cuadro resumen de los acuerdos comerciales vigentes y en negociación del Perú:

Ilustración 3: Acuerdos Comerciales del Perú

1. Acuerdos Comerciales Vigentes					
Organización Mundial del Comercio		Estados Unidos		Japón
Comunidad Andina		Canadá		Panamá
MERCOSUR		Singapur		Unión Europea
Cuba		China		Costa Rica
Foro de Cooperación Asia Pacífico		Asociación Europea Libre Comercio		Venezuela
Chile		Corea del Sur		Alianza del Pacífico
México		Tailandia		Honduras
2. Acuerdos Comerciales por Entrar en Vigencia					
Guatemala		Acuerdo de Asociación Transpacífico		Brasil
3. Acuerdos Comerciales en Negociación					
Programa DOHA para el Desarrollo		Acuerdo de Comercio de Servicios		El Salvador
Turquía		India

Fuente: ("Acuerdos Comerciales del Perú, www.acuerdoscomerciales.gob.pe", 2016)
Elaboración Propia

Luego de realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas y las tres nuevas fuerzas se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Aumentar las exportaciones por el alto reconocimiento del banano orgánico peruano en el mundo.
- Seguir exportando porque el banano orgánico no tiene producto sustituto.
- Escaso número de competidores principales conduce a una rivalidad más baja y oportunidades oligopólicas.
- Exportar a nuevos mercados promovidos por la firma de acuerdos comerciales.
- Obtener ventajas competitivas para exportar banano orgánico acogiéndose a las políticas de promoción agraria implementadas por el estado.
- Aumentar las cantidades exportadas de banano orgánico, considerando la globalización de la tendencia por el consumo de productos sanos fomenta la comercialización de productos orgánicos.

Amenazas:

- Alta dependencia para con los compradores.
- La integración hacia atrás desarrollada por los compradores.
- Posible incursión de grandes inversionistas en la siembra y comercialización del banano orgánico.
- Vulnerabilidad a los cambios climáticos: Inundaciones por el Fenómeno El Niño o Sequías por el Fenómeno La Niña.
- Políticas agrarias inestables y fluctuación del precio del dólar.

2.2. Análisis de mercado.

Hax y Majluf (2004) nos dicen que *“es importante analizar las tendencias favorables y desfavorables que afectan al mercado identificando con claridad los factores que influyen en un potencial crecimiento o decrecimiento del mismo”*. (p.56)

Para identificar el comportamiento y potencial del mercado de la industria del banano orgánico procederemos a precisar la nomenclatura arancelaria que identifica al plátano y banano orgánico:

Ilustración 4: Partida Arancelaria del Banano Orgánico

✓	Partida y Subpartida del Sistema Armonizado (clasificación y descripción única a nivel mundial)
	0803.00 Bananas, incluidos los plátanos “plantains”, frescos o secos.
	0803.10 Plátanos “Plantains”:
	0803.90 Los demás (aquí van los bananos).
✓	Subpartida NANDINA/Nacional (Clasificación específica que cada país puede disponer a partir del 8° dígito hacia adelante, para mayor precisión Perú lo tiene a clasificado en 10 dígitos)
	08.03.10.10.00 Plátanos frescos,
	08.03.10.20.00 Plátanos secos,
	08.03.90.11.00 Bananos frescos tipo “cavendish valery”,
	08.03.90.12.00 Bocadillo (manzanito, orito) (Musa acuminata) frescos,
	08.03.90.19.00 Los demás bananos frescos,
	08.03.90.20.00 Los demás bananos secos

Fuente: “Exportaciones peruanas de banano orgánico, ministerio de agricultura y riego” 2016.

El banano orgánico en el mundo se comercializa bajo la partida arancelaria: 08.03.90.11.00 “Bananos frescos tipo cavendish valery”.

Dado que toda la fruta procesada por la cooperativa es comprada por un único cliente (Cooperativa Apbosmam), el análisis del mercado de la cooperativa sería muy limitado. Sin embargo, debido a que cualquier suceso o variación en el mercado internacional afectaría la demanda del banano orgánico, consideramos necesario analizar el comportamiento del mercado para todo el sector; el mismo que analizamos a continuación:

2.2.1. Mercado potencial.

Pelaez (2009), *“El mercado potencial es aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume el producto que deseamos ofrecer, debido a que no tienen las características exigidas del segmento al que deseamos vender, porque consumen otro producto o porque le compran a la competencia, ya sea uno similar o un sustituto”*. (p.25)

Trademap (2016) afirma que entre los años 2011 y 2015, en promedio, las importaciones mundiales de plátanos y bananos bordearon los catorce billones de dólares americanos con una tasa de crecimiento del 2.5%; es decir, mantiene un aumento del consumo de esta fruta.

Es importante resaltar que en el último año China incrementó sus importaciones de plátanos y bananos de cuatrocientos millones a cerca de ochocientos millones; mientras que los más importantes países importadores en los últimos años han decrecido sus importaciones.

A continuación, se muestra dos cuadros resúmenes de los principales países importadores de plátanos a nivel mundial:

Tabla 9: Importaciones Mundiales de Plátano y Banano

País	2011	2012	2013	2014	2015
MUNDO	13,684,833	13,124,987	14,161,386	14,793,360	14,039,583
<i>Estados Unidos de América</i>	2,326,782	2,434,847	2,528,026	2,563,417	2,589,477
<i>Bélgica</i>	1,605,629	1,429,261	1,594,666	1,511,666	1,165,119
<i>Alemania</i>	987,105	953,485	1,128,581	1,127,009	981,412
<i>Rusia, Federación de</i>	949,499	921,385	996,388	957,741	909,850
<i>Japón</i>	905,705	888,770	816,677	811,322	844,282
<i>Reino Unido</i>	849,943	810,106	840,428	830,261	834,105
<i>China</i>	401,728	365,858	335,913	812,611	772,943
<i>Italia</i>	551,104	484,778	531,054	542,354	482,177
<i>Francia</i>	463,478	475,488	557,444	510,580	457,762
<i>Canadá</i>	388,633	391,477	410,809	427,000	414,893
<i>Países Bajos</i>	244,057	245,841	237,482	278,567	331,987
<i>Corea, República de</i>	245,522	249,921	253,202	321,111	317,116
<i>Polonia</i>	181,396	168,016	247,039	277,184	268,312
<i>Arabia Saudita</i>	174,279	202,371	199,916	218,343	258,266
<i>Argentina</i>	143,694	153,506	194,631	216,454	215,730
<i>Suecia</i>	168,845	180,712	174,752	193,780	193,646
<i>España</i>	152,548	160,053	194,376	240,721	192,277
* Cifras en Miles de Dólares Americanos					

Fuente: "Importaciones mundiales de bananos y plátanos, <http://www.trademap.org>, 2016".

Elaboración Propia

Tabla 10: Importaciones Mundiales de Plátano y Banano

País	2011	2012	2013	2014	2015
MUNDO	19,686,367	18,699,007	21,660,049	20,857,954	20,989,225
<i>Estados Unidos de América</i>	4,397,578	4,644,644	4,868,127	4,892,421	4,939,424
<i>Alemania</i>	1,295,137	1,203,272	1,365,953	1,397,745	1,400,594
<i>Bélgica</i>	1,403,918	1,326,839	1,432,256	1,375,230	1,271,431
<i>Rusia, Federación de</i>	1,307,600	1,255,608	1,339,142	1,274,644	1,226,511
<i>Reino Unido</i>	1,094,028	1,062,614	1,169,563	1,150,793	1,153,194
<i>China</i>	818,675	626,039	514,784	1,127,168	1,073,843
<i>Japón</i>	1,064,746	1,086,748	975,394	946,946	959,927
<i>Italia</i>	668,400	637,166	675,030	709,308	696,575
<i>Francia</i>	587,456	586,635	661,362	613,736	599,767
<i>Canadá</i>	506,660	527,029	557,569	571,293	579,484
<i>Países Bajos</i>	308,799	326,417	297,990	335,337	457,475
<i>Argentina</i>	394,881	371,821	396,310	415,302	428,245
<i>Polonia</i>	231,054	217,392	299,034	308,881	371,686
<i>Arabia Saudita</i>	305,710	334,322	306,141	327,860	365,609
<i>Corea, República de</i>	352,671	367,960	313,604	359,124	363,479
<i>España</i>	212,203	225,215	250,053	299,794	272,644
* Cifras en Toneladas					

Fuente: "Importaciones mundiales de bananos y plátanos, <http://www.trademap.org>, 2016".

Elaboración Propia

De acuerdo a la FAO (2016), en los últimos 05 años, las importaciones en toneladas de plátano y banano en el mundo tuvieron un crecimiento aproximado del 7%; el mismo que debería mantenerse teniendo en cuenta el crecimiento poblacional que tendrán las naciones en los próximos años.

Respecto a la oferta de plátano y banano en el mundo, se observa un crecimiento en la cantidad exportada del 5% en los últimos cinco años. Cabe resaltar que seis países concentran alrededor del 70% de las exportaciones del mundo: Ecuador (31%), Guatemala (11%), Costa Rica (10%) Colombia (8%), Filipinas (6%) y Bélgica (6%).

Perú ha registrado un incremento significativo de sus exportaciones. En los últimos cinco años, pasó de exportar 109,390 toneladas a exportar 191,198 toneladas; lo que representa un crecimiento del 75%. Si bien, de las exportaciones totales del mundo, Perú representa el 0.9%, el crecimiento de las exportaciones nos indica que el plátano y banano peruano viene teniendo buena aceptación en los mercados internacionales.

A continuación, mostramos los cuadros resúmenes de las exportaciones de plátanos y bananos en el mundo:

Tabla 11: Exportaciones Mundiales de Plátano y Banano

País	2011	2012	2013	2014	2015
MUNDO	19,560,145	19,733,909	21,036,232	27,189,004	20,540,446
<i>Ecuador</i>	5,778,170	5,205,352	5,460,838	5,977,281	6,287,605
<i>Guatemala</i>	1,560,303	2,033,236	2,097,296	2,246,590	2,333,894
<i>Costa Rica</i>	1,919,235	1,885,910	1,930,756	2,173,028	1,978,185
<i>Colombia</i>	1,915,255	1,834,936	1,643,108	1,799,666	1,684,148
<i>Filipinas</i>	2,046,771	2,648,369	3,267,968	7,927,742	1,223,133
<i>Bélgica</i>	1,297,171	1,261,038	1,381,200	1,318,975	1,150,981
<i>Honduras</i>	516,555	901,361	895,381	635,956	689,731
<i>Estados Unidos de América</i>	516,384	530,675	563,037	578,015	586,432
<i>México</i>	179,838	173,919	361,823	407,387	440,703
<i>Alemania</i>	372,532	278,571	330,266	378,908	383,144
<i>República Dominicana</i>	359,433	289,224	354,872	573,065	371,598
<i>Côte d'Ivoire</i>	320,101	339,357	210,614	326,126	323,952
<i>Países Bajos</i>	131,378	138,784	169,913	253,034	315,159
<i>Francia</i>	254,542	266,506	283,216	306,879	287,200
<i>Camerún</i>	237,275	231,802	261,457	265,276	282,515
<i>Panamá</i>	266,911	253,455	261,896	265,679	275,273
Perú	109,390	121,677	124,148	159,588	191,198
<i>* Cifras en Toneladas</i>					

Fuente: “Importaciones mundiales de bananos y plátanos, <http://www.trademap.org>, 2016”.

Elaboración Propia

Tabla 12: Exportaciones Mundiales de Plátano y Banano

País	2011	2012	2013	2014	2015
MUNDO	9,162,873	8,937,317	10,045,566	11,040,917	9,956,010
<i>Ecuador</i>	2,246,350	2,081,987	2,332,207	2,590,205	2,820,053
<i>Bélgica</i>	1,316,865	1,284,123	1,418,681	1,335,551	946,780
<i>Costa Rica</i>	722,129	706,741	780,183	907,683	835,264
<i>Colombia</i>	815,318	822,010	763,859	835,546	802,628
<i>Guatemala</i>	476,321	618,314	651,954	721,443	763,620
<i>Estados Unidos de América</i>	437,335	436,302	458,087	470,247	442,611
<i>Filipinas</i>	471,152	647,880	963,412	1,137,316	439,902
<i>Alemania</i>	395,790	280,731	344,037	391,873	344,824
<i>Países Bajos</i>	145,034	128,373	165,010	249,783	272,548
<i>Honduras</i>	193,955	342,148	332,938	221,617	269,762
<i>República Dominicana</i>	153,885	138,157	167,932	331,573	229,378
<i>Francia</i>	190,392	200,135	216,868	246,041	191,892
<i>México</i>	76,383	69,308	161,368	179,693	185,872
Perú	71,155	83,615	89,045	119,416	145,287
<i>* Cifras en Miles de Dólares Americanos</i>					

Fuente: “Importaciones mundiales de bananos y plátanos, <http://www.trademap.org>, 2016”.

Elaboración Propia

El cultivo del plátano y banano es considerado semipermanente puesto que todo el año se cultiva con incrementos de producción de hasta un 20% durante los meses de verano en el hemisferio sur. Esta sobre producción coincide con el invierno de los países del hemisferio norte, países que son los principales mercados para la exportación.

Los precios de exportación del plátano convencional suben cuando disminuye la oferta en el mercado mundial, normalmente por causas climáticas (huracanes y tormentas tropicales en el Caribe, lluvias torrenciales en Ecuador) o sociales (conflictos armados en África). Pero también pueden bajar, sobre todo cuando empieza la temporada de calor en el hemisferio norte y la demanda de frutas con alto contenido calórico (como el banano) es desplazada por otras frutas como la manzana, que son producidas en Europa. Sin embargo, en promedio el precio se ha mantenido casi constante en los últimos años.

2.2.2. Mercado disponible.

Kotler (2010) nos dice: *“el mercado disponible es el conjunto de consumidores que tienen el deseo, renta y el acceso (que no exista alguna restricción legal o alguna restricción física) que concuerdan a una determinada oferta de mercado.”* (p.236)

Para la industria en análisis, el mercado disponible está conformado por todas las importaciones y exportaciones de banano orgánico realizadas por todos los países a nivel mundial.

2.2.2.1. Análisis de la oferta de banano orgánico.

En cuanto a la oferta de banano orgánico, existen dos zonas diferenciadas a nivel de producción mundial:

a. Zona dólar.

Integrada por países centro y sudamericanos, con una producción muy eficiente, en grandes explotaciones, con bajos costos de producción.

b. Los países ACP (África, Caribe y Pacífico) y de Europa.

Con pequeñas explotaciones, métodos de explotación tradicionales y altos costos de producción, sistemas que perduran gracias al mecanismo de protección comercial establecido por diferentes países europeos que les brindan un trato preferencial

De acuerdo a Fruitrop (2012), el banano orgánico debe ser cultivado en condiciones especiales, y esto es posible solo en unas pocas regiones del mundo; a diferencia del banano convencional, el cual puede crecer relativamente fácil en muchas áreas tropicales. El banano convencional, además de ser abonado con urea y sulfatos; requiere de fungicidas y pesticidas para el control de plagas y requiere de mucha agua, la cual se consigue fácilmente en los trópicos.

Sin embargo, para los cultivos de banano orgánico, es imposible hacerlo en los trópicos debido a que el hongo Black Sigatoka crece en esas condiciones y no se puede combatir de manera orgánica. Es necesario sembrar banano orgánico en áreas con menos humedad y lluvias, pero con suficiente agua de los ríos o de fuentes subterráneas.

En la actualidad no se dispone de recursos estadísticos específicos sobre el mercado de banano orgánico en el mundo, se ha investigado la oferta y demanda del banano orgánico mundial basado en los análisis provenientes de fuentes secundarias como son: programa de apoyo presupuestario a la política de promoción de las exportaciones de productos ecológicos en el marco del Convenio entre el estado peruano y la unión europea, FAO, trademap, fruitrop, ONU, ministerio de agricultura y riego, promperu.

Los principales países exportadores de banano orgánico en el mundo son: República Dominicana, Ecuador, Colombia y Perú.

Ilustración 5: Principales Países Exportadores de Banano Orgánico

Fuente y elaboración: Tomado de “Análisis del Mercado del Banano Orgánico, www.fruitrop.com, 2012”

El primer exportador de banano orgánico a nivel mundial fue República Dominicana; quien inició la reconversión de sus cultivos de banano convencional a banano orgánico en 1995.

Sin embargo, el atractivo del mercado del banano orgánico originó que países con ventajas competitivas favorables para la siembra de banano orgánico, incursionasen en ese mercado. Fue así, que países como Ecuador, Perú, Colombia y Ghana han incursionado como productores en el mercado del banano orgánico.

**Ilustración 6: Evolución de Exportaciones de Banano Orgánico
1999-2010**

Fuente y elaboración: Tomado de “Análisis del Mercado del Banano Orgánico, www.fruitrop.com”, 2012.

Como se observa en el cuadro anterior, las exportaciones se incrementaron a partir del año 2005 con la incorporación de nuevas hectáreas sembradas de banano orgánico llegando a alcanzar en el 2010 un mercado aproximado de 304 millones de dólares americanos. El mercado en el 2015 se estima en 580 millones de dólares americanos.

De acuerdo a la FAO (2011), República Dominicana es el principal proveedor de banano orgánico en Estados Unidos y la Unión Europea; donde abastece cerca del 50% del banano orgánico

consumido por la Unión Europea, repartiéndose por igual el resto del mercado de banano orgánico – casi por igual - entre Colombia, Ecuador y Perú. Sus exportaciones de banano orgánico a Europa se han duplicado entre 2010 y 2013, alcanzando los 140 millones de dólares. Su posición geográfica le permite llegar a ambos mercados a bajo costo.

Sudamérica ha incrementado su producción de banano orgánico en los últimos años. Perú es el país que ha obtenido un producto de mejor calidad, porque ha mejorado sus procesos de siembra y cosecha, cuenta con áreas de cultivo con climas favorables para obtener rendimientos óptimos de cosecha y ha incursionado en nuevos mercados con la firma de acuerdos comerciales promovidos por el estado. Esto ha permitido garantizar un abastecimiento de fruta durante todo el año a los mercados de Europa y Estados Unidos.

A inicios del 2000, el banano orgánico ecuatoriano sufrió un daño en su imagen por un escándalo de certificación orgánica que culminó en la suspensión de la comercialización de su producto en Europa y Estados Unidos. El plazo de la suspensión ha pasado y el banano orgánico ecuatoriano viene posicionándose bastante bien.

El banano orgánico colombiano, se exporta principalmente a Estados Unidos. El problema político interno de Colombia (Las guerrillas colombianas y el narcotráfico) han impedido el desarrollo de nuevas áreas de cultivo; razón por la cual los productores colombianos no garantizan un abastecimiento constante de fruta todo el año.

2.2.2.2. Análisis de la demanda de banano orgánico.

En cuanto a la demanda de banano orgánico, este producto se consume en todo el mundo. Sin embargo, existen dos mercados diferenciados que son quienes lideran el consumo de banano orgánico: el mercado de Estados Unidos y el mercado Unión Europea.

a. mercado de estados unidos

En este mercado el producto se comercializa bajo la partida arancelaria 08.03.90.00.25 “Bananos Orgánicos Certificados”. El producto goza de beneficios arancelarios por el Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos.

SIICEX (2016) señala el marco normativo establecido para poder exportar al mercado de los Estados Unidos:

- Agencia de Protección Ambiental (EPA) que regula la ley federal de insecticidas, fungicidas, y rodenticidas (FIFRA)
- Food and Drug Administration (FDA) que regula la ley federal de alimentos, medicamentos y cosméticos ACT.
- Departamento de Agricultura de los Estados (USDA) que regula la Ley agrícola de 2014.
- Food Safety and Inspection Service (FSIS) del USDA que regula la ley COOL del 2008
- Contar con la certificación USDA ORGANIC (Certificación orgánica para productos agrícolas, pecuarios y de recolección silvestre)

De acuerdo a la OCEX Los Ángeles (2016), en el mercado de Estados Unidos la demanda de banano orgánico ha crecido considerablemente debido al cambio de tendencia y hábitos de consumo en los consumidores, destacando el interés por adquirir productos orgánicos y con altos beneficios a la salud.

Según la Asociación de Comercio Orgánico (2016) más de la mitad de los hogares en Estados Unidos compran productos orgánicos y estiman que en el 2015, el mercado del banano orgánico en Estados Unidos alcanzó los 165 millones de dólares americanos; evidenciando un crecimiento del 35% respecto a la totalidad de importaciones de bananos orgánicos del 2014 que sumaron US\$ 122 millones.

Larrea (2013), afirma que la comercialización de productos orgánicos en Estados Unidos, se realiza a través de supermercados, que vienen introduciendo sus propias marcas. Asimismo, siguen tratando de disminuir su margen de rentabilidad para reducir el precio del producto.

b. mercado de la unión europea

De acuerdo a la Agencia Bio (2015) el 62% de los europeos consume, al menos ocasionalmente, productos orgánicos una vez al mes.

Ilustración 7: Comportamiento del Consumidor Europeo

Fuente y Elaboración: Tomado de “Análisis del Comportamiento del Consumidor Europeo, Agencia Bio, 2015”

Los consumidores de productos orgánicos los prefieren por: los beneficios en la su salud, por el cuidado medioambiental, por la calidad y el sabor del producto. Sin embargo, su consumo también se ha visto influenciado por las campañas de concientización en favor del medio ambiente y el temor a la escasez de alimentos a nivel mundial. La principal barrera para el consumo de fruta orgánica sigue siendo el Precio.

En los países de la Unión Europea se han identificado las siguientes tendencias del consumidor:

- Tendencia Saludable: los consumidores son más conscientes de lo que comen.
- Superfoods: Los consumidores prefieren alimentos sanos que proporcionen energía sostenible y rápida.

- Paleofood: Los consumidores prefieren los productos naturales a los industrializados/procesados.
- Alimentos sin gluten y libres de lactosa, azúcar y grasas.
- Comodidad: Los consumidores cada vez tienen menos tiempo para cocinar y prefieren comprar productos naturales.
- Ecológico: Los consumidores buscan productos certificados que les garantice la inocuidad del producto a consumir.
- Medio ambiente y condiciones sociales: Los consumidores se preocupan más por el cuidado al medioambiente y por el desarrollo social económico de los productores.

En resumen, la demanda de banano orgánico en los dos mercados más grandes mantiene una constante de crecimiento que les garantiza a los productores y exportadores peruanos un consumo de su producto en el tiempo.

2.2.3. Mercado efectivo.

Kotler (2010) nos dice *“el mercado efectivo es la porción de mercado disponible hacia el cual la empresa desea orientarse y podrían acceder al producto.”* (p.237)

Para la industria en análisis, el mercado efectivo está conformado por todas las exportaciones de banano orgánico realizadas por el Perú a nivel mundial. Se estima el mercado efectivo en 151 millones de dólares americanos.

De acuerdo al ministerio de agricultura y riego (2016), los valles de Piura y Tumbes son los principales productores del banano orgánico exportado porque cuentan con importantes ventajas para su producción:

- La existencia de un ecosistema (clima, temperatura, suelo y agua) favorable, que propicia una baja incidencia del hongo de la Sigatoka Negra; enfermedad cuyo control demanda de grandes dosis de fungicidas químicos. Se estima que en Ecuador y Colombia dicho costo representa el 12% de los costos de producción.
- Disponibilidad de guano de isla, insumo orgánico necesario para la fertilización de los suelos. Pese a que el actual precio de mercado, de 51.20 soles/saco (precio percibido por los productores como alto), es por lo menos 50% menor que en otros países como Ecuador y Colombia.
- Bajos costos de reconversión de la producción convencional a la orgánica. Ello debido a que la tecnología convencional es poco intensiva en el uso de insumos químicos, pues la producción de banano está a cargo de pequeños productores. En los últimos 4 años más del 80% de ellos se han convertido a la producción orgánica.
- Disponibilidad de agua de riego durante todo el año. Los valles cuentan con agua proveniente de los Reservorio de Poechos y San Lorenzo.
- Cercanía al puerto de Paita, que facilita la exportación del producto a un menor costo.

Tabla 13: Exportaciones Peruanas de banano Orgánico

MERCADO	PAIS	PARTICIPACION	US\$
Norteamérica	Estados Unidos	30%	45,486,384
	Canadá	1%	1,516,213
Unión Europea	Holanda	34%	51,551,236
	Alemania	14%	21,226,979
	Bélgica	9%	13,645,915
	Finlandia	4%	6,064,851
	Reino Unido	1%	1,516,213
Asia	República de Korea	4%	6,064,851
	Japón	2%	3,032,426
TOTAL EXPORTACIONES PERU			151,621,281

Fuente: “Exportaciones Peruanas de Banano Orgánico, Agrodataperu, 2016. Elaboración Propia

En el 2016, las exportaciones peruanas de banano orgánico se realizaron a 18 países alcanzando los 151 millones de dólares. Holanda es el principal destino con 51 millones de dólares (34% del total) y la principal empresa peruana exportadora es la Cooperativa Agraria APPBOSA; quién exportó 13.8 millones de dólares americanos.

Ilustración 8: Principales Empresas Exportadoras de Banano Orgánico

Fuente: “Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Banano Orgánico, www.agrodataperu.com, 2016. Elaboración Propia.

Ilustración 9: Principales Exportadoras de Banano Orgánico Peruano

Fuente: “Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Banano Orgánico, www.agrodataperu.com, 2016. Elaboración Propia.

Tabla 14: Exportaciones Peruanas en Miles US\$ de Banano Orgánico 2012-2016

Mes	2016		2015		2014		2013		2012	
	Precio FOB (miles us\$)	Precio (prom.)	Precio FOB (miles us\$)	Precio (prom.)	Precio FOB (miles us\$)	Precio (prom.)	Precio FOB (miles us\$)	Precio (prom.)	Precio FOB (miles us\$)	Precio (prom.)
Enero	13,711	0.76	11,739	0.76	9,411	0.73	8,131	0.70	6,841	0.66
Febrero	12,312	0.75	10,857	0.76	7,805	0.74	7,120	0.72	6,217	0.67
Marzo	14,731	0.75	13,565	0.76	9,081	0.73	7,012	0.72	5,819	0.68
Abril	13,664	0.75	12,327	0.76	10,426	0.74	9,275	0.73	5,593	0.68
Mayo	14,126	0.74	12,183	0.76	9,778	0.75	7,045	0.72	7,901	0.69
Junio	12,177	0.75	10,784	0.76	9,824	0.75	7,055	0.71	7,076	0.69
Julio	11,385	0.75	10,879	0.76	9,740	0.75	7,794	0.71	8,237	0.7
Agosto	12,722	0.75	11,086	0.76	9,898	0.76	6,425	0.72	6,570	0.69
Septiembre	12,119	0.75	14,126	0.76	10,395	0.76	7,628	0.71	6,215	0.69
Octubre	11,254	0.75	12,098	0.76	9,545	0.75	6,776	0.72	7,728	0.69
Noviembre	11,599	0.76	11,442	0.76	10,888	0.75	6,533	0.72	5,783	0.70
Diciembre	11,817	0.76	13,390	0.76	10,972	0.75	5,765	0.73	6,892	0.70
TOTALES	151,617		144,476		117,763		86,559		80,872	
Promedio	12,635	0.75	12,040	0.76	9,814	0.75	7,213	0.72	6,739	0.69
Crecimiento	5%	-1%	22%	1%	13%	4%	7%	4%	7%	7%

Fuente: “Exportaciones Peruanas de Banano Orgánico, www.agrodataperu.com, 2017

Elaboración Propia.

Tabla 15: Exportaciones Peruanas en Kg. de Banano Orgánico
2012-2016

Mes	2016	2015	2014	2013	2012
	Kilos (mil)	Kilos (mil)	Kilos (mil)	Kilos (mil)	Kilos (mil)
Enero	18,007	15,366	12,895	11,537	10,340
Febrero	16,318	14,209	10,614	9,941	9,268
Marzo	19,562	17,785	12,374	9,800	8,589
Abril	18,123	16,193	14,004	12,755	8,192
Mayo	19,019	16,076	13,088	9,833	11,528
Junio	16,186	14,282	13,071	9,868	10,311
Julio	15,156	14,355	12,946	10,910	11,725
Agosto	16,881	14,589	13,076	8,906	9,455
Septiembre	16,103	18,682	13,698	10,747	9,003
Octubre	15,010	15,998	12,705	9,428	11,184
Noviembre	15,327	15,147	14,456	9,042	8,281
Diciembre	15,601	17,658	14,549	7,889	9,895
TOTALES	201,293	190,340	157,476	120,656	117,771
Promedio	16,774	15,862	13,123	10,055	9,814
Crecimiento	6%	20%	31%	2%	2%

Fuente: “Exportaciones Peruanas de Banano Orgánico, www.agrodataperu.com, 2017

Elaboración Propia.

Agrodataperu (2016) nos muestra que, en los últimos cinco años, la cantidad exportada de banano orgánico peruano se incrementó en 70% (Perú pasó de exportar 117,771 toneladas en el 2012 a 201,293 toneladas en el 2016). Las exportaciones en dólares crecieron 87% en el mismo período de tiempo porque se registró un aumento del precio de 0.69 a 0.75 dólares/kilogramo. (Las exportaciones peruanas en el 2012 fueron de 80.8 millones de dólares mientras que en el 2016 alcanzaron los 151.6 millones de dólares). Este crecimiento sostenido de las exportaciones peruanas de banano orgánico es resultado de la altísima calidad del producto, del aumento del número de hectáreas sembradas y del aumento del consumo de productos orgánicos en los países del hemisferio norte.

Actualmente, el Perú está negociando un acuerdo comercial con la Unión Europea que permitiría reducir aranceles y abrir todos los mercados de los países que la conforman. Esto mejorará los ingresos de los pequeños productores y consolidar al Perú como uno de los mejores proveedores de banano orgánico del mundo.

Agrodata (2017) informó que las exportaciones de banano orgánico en el primer trimestre se redujeron en 9% respecto al año anterior. (En el primer trimestre del 2017 se exportaron 49.05 millones de kilos mientras que en el 2016 se exportaron 53.88 millones de kilos). El precio del banano orgánico se mantiene en 0.75 dólares por kilogramo y, se proyecta que las exportaciones de banano orgánico alcancen los 145.6 millones de dólares.

2.2.4. Mercado objetivo.

Kotler y Armstrong (2012) nos dicen: “...*el mercado objetivo consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir*” (p.238)

Lamb, Hair y McDaniel (2011) afirma que: “...*el mercado objetivo es un grupo definido que se considera comprará el producto de una empresa con mayor probabilidad.*” (p.42)

La American Marketing Association (2012), define “...*el mercado objetivo (Target Market), como el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese sub mercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad*”.

La Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía le vende la fruta que procesa a la Cooperativa Agraria APBOSMAM, empresa agroexportadora de la Región Piura que se dedica a la producción y exportación de banano orgánico a diferentes empresas:

- Italia : Organic Sur, Brio Spa
- Alemania : Port-International
- Estados Unidos : Tropic Trade, Oké USA
- Holanda : Agrofair.

Apbosmam se inicia como una asociación en el año 2006 cuya finalidad inicial era la siembra de banano orgánico. Como asociación, en el año 2007 consiguen fondos de INCAGRO del ministerio de agricultura y riego con la finalidad de conseguir las certificaciones: orgánica y comercio justo; objetivo que logran alcanzar en el 2008. En el año 2009, participa del proyecto REPEBAN y consigue los fondos necesarios para la construcción de su primera empacadora fija y en ese mismo año consiguen el apoyo de SwissContac y CEDEPAS norte quienes le obsequian dos líneas de empaque completas. Con el centro de empaque completo, en el 2010 consiguen la certificación Global Gap y en el 2011 realizan exportaciones directas al mercado italiano de 81 contenedores.

Entre los años 2012 y 2013 la asociación pasa a ser cooperativa y como cooperativa consiguen fondos del programa AGROIDEAS con el cual construyen seis nuevos centros de empaque ampliando su capacidad exportadora. A continuación, se muestra la evolución de las exportaciones de Apbosmam:

Tabla 16: Evolución de las Exportaciones en US\$ de APBOSMAM

	2016	2015	2014	2013	2012
APBOSMAM	7,580,850	6,356,944	5,465,945	3,441,782	3,393,000

Fuente: “Exportaciones Peruanas de Banano Orgánico”, www.agrodataperu.com, 2017

Elaboración Propia.

Con la formalización de la organización, el apoyo del estado para la adquisición de activos y el crecimiento del mercado internacional, Apbosmam pasó de exportar 251 contenedores en el 2012 a exportar 516 contenedores en el 2016; alcanzando el 5% de participación del total de exportaciones de banano orgánico peruano. De acuerdo a lo conversado con el gerente general de la Cooperativa Agraria Apbosmam, las lluvias de inicio de año no influyeron significativamente en la producción de los cultivos del valle del Chira. Los cultivos perjudicados se ubican principalmente en Tumbes. En el primer trimestre del 2017 Apbosmam ha exportado 2.18 millones de dólares y proyecta exportar en el año un total de 600 contenedores para alcanzar una exportación anual de 8.81 millones de dólares americanos. De acuerdo a su proyección esperan poder alcanzar los 1,000 contenedores anuales en los siguientes cinco años.

Cabe señalar que la Cooperativa Agraria Apbosmam muestra un crecimiento de ventas constante, una diversificación de sus exportaciones a diferentes países y un aumento de sus inversiones en los últimos años; podemos concluir que se trata de una empresa sólida, financieramente estable y con buenas perspectivas de crecimiento sostenible en el tiempo. Sin embargo, el hecho de ser el principal cliente de la cooperativa lo hace altamente riesgoso; motivo por el cual, urge buscar nuevos clientes a fin de poder diversificar el riesgo.

El mercado objetivo de la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía está compuesto por todas las organizaciones agro exportadoras peruanas que compran banano orgánico para abastecer a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea que se encuentren dentro del valle del Chira.

El perfil del cliente del mercado objetivo se define en función de:

- Empresas agroexportadoras que adquieren la fruta con certificación “Orgánico”, de “Precio Justo” y “Global Gap”.
- Empresas agroexportadoras que abastezcan a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea.
- Empresas agroexportadoras ubicadas dentro del Valle del Chira en la provincia de Sullana, departamento de Piura.

A continuación, se muestra la relación de potenciales clientes del mercado objetivo:

• Cooperativa Agraria APPBOSA	Participación Mcdo: 9%
• Agronegocio Los Angeles SAC	Participación Mcdo: 6%
• CEPIBO	Participación Mcdo: 5%

Respecto a la oferta existente para el mercado objetivo viene dada por la producción de todos los pequeños productores que siembran banano orgánico en el valle del Chira. Trademap (2016) nos dice que, en el Perú, en el año 2015, se sembraron 7,797 hectáreas de banano orgánico; de las cuales el 80% se siembran en la provincia de Sullana.

Dado que el mercado del banano orgánico se encuentra en crecimiento, cada año se incrementan los sembríos, aumentando la oferta exportable. Hasta el momento las agroexportadoras siguen comprando la totalidad de las cosechas evidenciando que la demanda sigue en aumento. La competencia entre las agroexportadoras por asegurar el abastecimiento de sus mercados les ha llevado a emitir cartas de intención de compra con las asociaciones y/o cooperativas productoras comprometiéndolas a venderles su producción.

Esto les permite a las asociaciones y/o cooperativas asegurar la venta de su producción concentrando su atención en ser más eficientes en sus procesos para reducir costos y gastos con la finalidad de incrementar su rentabilidad. (“Ver Anexo 1: Carta de Intención de Compra”)

2.3. Análisis de la competencia.

David (2013), sugiere “...la importancia de identificar a los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la organización en evaluación... Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna” (p. 72)

Para el presente análisis se identificaron los siguientes competidores de la organización a nivel del Valle del Chira en la provincia de Sullana:

- Cooperativa Alto Grande.
- Asociación de Pequeños Productores de Querecotillo.
- Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos.
- Asociación de Productores de Banano Orgánico del Valle del Chira.

A continuación, se muestra una tabla resumen de la información de cada una de las empresas:

Tabla 17: Principales Competidores

<i>Siglas</i>	<i>CAG</i>	<i>APPQ</i>	<i>APPBOSA</i>	<i>APBOVCHIRA</i>
Nombre Comercial	Cooperativa Alto Grande	Asociación de Pequeños Productores de Querecotillo	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos	Asociación de Productores de Banano Orgánico del Valle del Chira
Lugar de Producción (Distrito y Provincia)	Ignacio Escudero - Piura	Valle del Chira - Piura	Valle del Chira – Piura	Valle del Chira – Piura
Producto y Presentación	Banano orgánico de buena calidad en cajas de 18 Kg.	Banano orgánico de calidad en cajas de 18 Kg.	Banano orgánico con calidad de exportación y certificación de comercio justo en cajas de 18 Kg.	Banano orgánico con calidad de exportación y certificación de comercio justo en cajas de 18 Kg.
Oferta Anual (Contenedor)	117	468 a 520	572 a 624	364 a 416
Calidad del Producto	Banano orgánico que cumple con los estándares para ser exportado. Cuenta con certificación orgánica y comercio justo.	Banano orgánico de altísima calidad. Cuenta con certificación orgánica y comercio justo	Banano orgánico de altísima calidad. Cuenta con certificación orgánica, global gap y comercio justo	Buena calidad del producto para ser exportado. Cuenta con certificación orgánica.

Cliente	APBOSMAM	Exporta Directamente	Exporta Directamente	Exporta Directamente
Países de Destino		Holanda Alemania Estados Unidos	Holanda Estados Unidos Alemania	Holanda Alemania Estados Unidos
Participación de Mercado		8%	9%	6%
Imagen de la Organización	Tiene experiencia compartida con APBOSMAN y posee un gran potencial productivo para banano orgánico, presentando los mejores niveles de productividad y calidad de la fruta.	Exporta directamente. Cuenta con las tres certificaciones: Global Gap, Orgánica y Fair Trade	Lidera la Red de Pequeños Productores de Banano de Comercio Justo (REPEBAN) que agrupa a 7 asociaciones y se ha convertido en la principal central peruana de productores de banano.	Tiene socios estratégicos: -Flocert -Cooperativa de productores de agrofair (cpaf) -Grupo hualtaco -Rrepebanj peru Cuentas con las 03 certificaciones necesarias.
Contratos de Exportación		SI	SI	SI
Acceso a Fuentes de Financiamiento	Financiamiento Propio	Financiamiento Propio Financiamiento de Clientes	Financiamiento de Gobiernos Locales Financiamiento de ONGs.	Financiamiento de Gobiernos Locales Financiamiento de ONGs.

Fuente: Base de Datos del Ministerio de Agricultura y Riego / Gobierno Regional de Piura 2016.

Elaboración Propia.

Tabla 18: Matriz del Perfil Competitivo

		CAAG Santa Sofía		CAG		APPQ		APPBOSA		APBOVCHIRA	
Factores Críticos para el Éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad del Producto	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60
Oferta Anual Contenedores	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60
Presentación del Producto	0.12	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
Lealtad del Cliente	0.10	1.00	0.15	1.00	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	2.00	0.30
Participación Mercado	0.10	1.00	0.15	1.00	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45
Experiencia	0.12	2.00	0.30	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45
Firma Contrato Exportación	0.11	2.00	0.30	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60
Fuentes Financiamiento	0.15	1.00	0.15	1.00	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	3.00	0.45
TOTAL	1.00		2.40		2.25		4.20		4.50		3.90

Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor

Fuente: Entrevista al Gerente de la CAAG Santa Sofía y al Presidente de Appbosa

De acuerdo a la Matriz MPC, las empresas con nivel competitivo más débiles son: Cooperativa Alto Grande y Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía y, las empresas con mayores fortalezas competitivas son las empresas APPBOSA, APPQ y APBOVCHIRA.

2.4. Análisis de la cadena de valor.

Garralda (2014) nos dice que la cadena de valor ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa. (p.4)

Porter (1996) nos dice que la cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva. (p.39)

En la cadena de valor del banano orgánico se identificaron a los siguientes participantes:

1. Los agentes económicos de los procesos de producción y empaque.
2. Los agentes económicos del proceso de distribución.
3. Los consumidores intermedios o finales.

El esquema de la cadena de valor exportadora de banano orgánico se inicia con la siembra de cultivos de banano orgánico. En el Perú, este nivel está compuesto en su gran mayoría por pequeños productores, dueños de menos de 1.5 hectáreas y, pocos de ellos se encuentran organizados en cooperativas y/o asociaciones.

Son las cooperativas y/o asociaciones quienes actúan como las encargadas de realizar los procesos de lavado y empaque de la fruta. Estas

cooperativas y/o asociaciones compran la fruta a los socios productores y se encargan de procesarla y venderla directamente a los mercados internacionales o venderla a las empresas agro exportadoras. En cualquiera de los casos, las cooperativas le garantizan un mejor precio al productor.

Como se mencionó anteriormente la articulación con los mercados internacionales puede ser de manera directa (la cooperativa exporta directamente) o mediante las empresas agro exportadoras. En este caso, las empresas agro exportadoras aplican una articulación vertical con los productores implementando en todos los casos la firma de contratos de abastecimiento. A pesar de ello, las empresas agro exportadoras son muy importantes porque actúan como agentes dinamizadores de la cadena de valor agro exportadora.

Es muy importante identificar a las empresas agro exportadoras porque tienen los medios y las facilidades para articularse con los mercados internacionales ayudando a impulsar el crecimiento de las cadenas productivas y de procesamiento. Muchas de estas empresas tienen relaciones simples basadas en contratos de compra-venta con los mercados, pero también muchas de ellas han logrado firmar alianzas estratégicas que les permiten contar con mercados seguros para poder comercializar la fruta de sus proveedores.

Ilustración 10: Esquema de Valor del Banano Orgánico

Fuente: “Plan Operativo del Banano Orgánico, Gobierno Regional Piura, 2016. Elaboración Propia

Las políticas de apoyo al agro desarrolladas por el estado esperan lograr a que todos los agricultores se organicen para lograr una producción de alta calidad, integrándose hacia adelante realizando inversiones para la implementación de centros de empaque y paletizados que les permitan exportar directamente a los mercados internacionales.

Este deseo se convierte en un objetivo de supervivencia para los pequeños productores, toda vez que las empresas agro exportadoras, se vienen integrando hacia atrás, invirtiendo directamente en la siembra de banano orgánico con la intención de asegurar el abastecimiento de fruta necesario para atender a sus clientes del mercado internacional.

Luego de haber realizado el análisis del mercado, la industria y la competencia, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- El mercado potencial de plátanos y bananos en el mundo alcanza los 14 billones de dólares americanos, llegando a crecer el mercado 7% en los últimos 05 años; siendo China el país con mayor crecimiento en el consumo de bananos y plátanos. La oferta de plátanos y bananos presentó un crecimiento del 5%.
- Los principales productores de banano orgánico en el mundo son: República Dominicana, Ecuador, Perú, Colombia y Ghana. Las exportaciones de este producto pasaron de 40,000 toneladas en 1999 a cerca de 400,000 toneladas para el 2010 equivalente a aproximadamente 304 millones de dólares americanos.
- Los principales mercados consumidores de banano orgánico en el mundo son: Estados Unidos, La Unión Europea y Asia. En estos mercados vienen creciendo el consumo de productos orgánicos por los beneficios en la salud, cuidado medioambiental y por el sabor del producto.
- El Perú cuenta con ventajas competitivas para la producción de banano orgánico:
 - La existencia de un ecosistema favorable
 - Disponibilidad de guano de isla
 - Bajos costos de reconversión de banano convencional a orgánico
 - Disponibilidad de agua para riego todo el año
 - Cercanía al puerto de Paita

- La oferta de banano orgánico peruano viene creciendo año a año alcanzando un total exportado de aproximadamente 152 millones de dólares americanos como resultado de tener un producto de alta calidad y del aumento del consumo de productos orgánicos en el hemisferio norte.
- Asociaciones y/o cooperativas peruanas que asocian a pequeños productores ya vienen exportando banano orgánico peruano a los principales mercados.
- Debido al crecimiento del consumo de banano orgánico a nivel mundial, las empresas peruanas agro exportadoras se encuentran siempre a la búsqueda de proveedores de banano orgánico, razón por la cual se afirma que en el mercado de banano orgánico la demanda es mayor a la oferta. Esto se confirma con la entrega de cartas de intención de compra de las empresas agro exportadoras ofreciendo múltiples beneficios a sus proveedores (pequeños productores) para que les vendan sus producciones.
- Respecto al Análisis de la competencia, dado que todo lo que producen los pequeños productores se exporta y/o vende a agroexportadoras. El nivel de competencia es bajo. Esto ha llevado a que los competidores orienten sus esfuerzos a implementar políticas y medidas para ser más eficientes en el manejo de sus costos y gastos.
- El desafío para que la industria del banano orgánico siga creciendo y posicionándose a nivel mundial, es la mejora de la competitividad de la cadena productiva para mejorar la oferta exportable.

- Es de vital importancia continuar invirtiendo en infraestructura para procesar el banano. Esta acción debe ir de la mano con la inversión en investigación y desarrollo para prevenir las plagas en el cultivo y desarrollar medidas de control que minimicen los daños.
- Los productores deben contar con las certificaciones “Orgánica”, “Comercio Justo” y “Global Gap” para lograr una mayor presencia y mejorar posicionamiento en uno de los mayores mercados de productos orgánicos del mundo como es el mercado de la Unión Europea.

CAPÍTULO III

3. Plan de marketing y de ventas

3.1. Estrategia del producto.

Kotler y Armstrong (2012) afirman: *“un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto.”* (p.243)

De acuerdo al Minagri (2015); los plátanos y bananos son uno de los cultivos más importantes en el mundo porque forma parte esencial de la dieta diaria en muchos países; además de ser fuente de empleo e ingresos en numerosos países en vías de desarrollo.

Estas frutas tienen muchas propiedades y beneficios destacándose:

- Es calmante del sistema nervioso, se utiliza contra el estrés, la ansiedad y la depresión.
- En el deporte, es una fruta ideal por su bajo contenido de grasa y alto contenido de minerales y vitaminas.
- Controla la tensión alta, colesterol y obesidad.
- Puede ser consumida como producto fresco y/o elaborado.

3.1.1. Clasificación del producto.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de las especies de Bananos y Plátanos existentes:

Ilustración 11: Especies de Plátanos y Bananos

Especies	Grupo	Subgrupo	Clones	Otros Nombres	
Musa Acuminata (Consumo fresco-Banano)	Diploide AA	Sucrier	Baby banana	Lady's Finger/ Bocadillo/Moquicho	1
	Diploide AAA	Gross Michel/Seda	Gross Michel	Orito/seda	4
	Triploide AAA	Cavendish	Gran Naine	Gran enana/ Chiquita	3
			Dwarf Cavendish	Cavendish (Pequeña Enana/Enano)	2
			Valery	Robusta	
			Lacatan	Filipino/Montecristo	1
			Williams	Cavendish Gigante	3
			Rojo y Rojo Verde	Morado	1
Musa Balbisiana (Consumo cocido-Plátano)	Triploide AAB	Plantain	French Plantain	Dominico	
			Horn Plantain	Barraganete/Bellaco	1
			Dominico Harton		
			Maqueño		
			Manzano/Silk		4
			Limeño		
	Triploide ABC	Plantain	Cuatrofilios		
			Pelipita		
	Triploide AAAB		FHIA 4		
			FHIA 21		

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones Pro Ecuador, 2012

Elaboración: DGPA-DEEIA/MINAGRI

3.1.2. Diferencias entre banano y plátano.

Si bien son frutas similares por tratarse de plantas híbridas que comparte un mismo código genético (musa paradisiaca) existe ciertas diferencias entre ellas que se indican a continuación:

Tabla 19: Diferencias Entre Plátano y Banano

	Bananos	Plátanos
Presencia Genética	Mayor presencia genética de <i>Musa Acuminata</i>	Mayor presencia genética de <i>Musa Balbisiana</i> permite la mayor presencia de fécula.
Humedad	74%	65%
Forma de Consumir	Como fruta de postre	Cocida, asada o en fritura
Valores Nutritivos por 100 gramos:		
Agua	74,2 g	65,28 g
Energía	92 kcal	122 kcal
Grasa	0,48 g	0,37 g
Proteína	1,03 g	1,3 g
Hidrato Carbono	23,43 g	31,89 g
Potasio	396 mg	499 mg
Hierro	0,31 mg	0,6 g
Sodio	1 mg	4 mg
Calcio	6 mg	3 mg
Vitamina C	9,1 mg	18,4 mg

Fuente: Consultoría Estudio de la Cadena del Plátano Cárdenas Frida/DGAC, 2012

Elaboración: DGPA-DEEIA/MINAGRI

Habiéndose establecido las diferencias entre plátano y banano, debemos indicar las diferencias entre banano convencional y banano orgánico:

- En el banano convencional, el suelo se fertiliza con urea y sulfatos y, durante el proceso de crecimiento, se aplican pesticidas y fungicidas hasta la cosecha.
- En el banano orgánico, La FAO (2012) considera “orgánicos” a todos aquellos alimentos que en ninguna etapa de su producción se

le adiciona fertilizantes, herbicidas, pesticidas, químicos o derivados, así como tampoco en los suelos donde son cultivados los productos o las materias primas que forman parte del producto.

Se busca que los bananos orgánicos no incluyan químico alguno. Todo esto forma parte de la certificación orgánica, que para tener validez legal debe ser acreditada por un organismo autorizado.

El banano de la cooperativa es producido orgánicamente cumpliendo con toda la normativa necesaria para ser certificado como tal. Sin embargo, por no poder pagar la supervisión de los campos de los socios productores no ha podido obtener la certificación orgánica.

Tabla 20: Características del Banano Orgánico de Exportación

Características	Descripción
Longitud	Largo: Entre 8.5 a 10.5 pulgadas
Diámetro (Calibre)	Oscila entre 37 y 42 mm.
Maduración de la pulpa	No presentar pulpa crema
Daños cosméticos	Extensión máxima 2 pulgadas cuadradas por caja con rasguños o cortes que sólo que afecten máximo a un décimo de la fruta.

Fuente y elaboración: “Análisis del Mercado del Banano Orgánico, Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)

Dado que la cooperativa no cuenta con certificación alguna sobre los campos de producción, toda la fruta es vendida a la cooperativa Apbosmam quien la paletiza y certifica como “orgánica”, “comercio justo” y “global gap”; gozando de todos los beneficios que conllevan estas certificaciones.

Para acceder de manera ventajosa al mercado internacional, no solo se debe tener un producto diferenciado, sino contar con las certificaciones necesarias para comercializar en mercados especiales con ventajas competitiva dentro del mercado mundial.

3.1.3. Variedad y envasado.

La variedad predominante en el comercio internacional de banano orgánico es: CAVENDISH. Los bananos orgánicos se exportan en cajas de 18.14 kilogramos. La presentación de la fruta se muestra a continuación:

Ilustración 12: Tipos de Empacado del Banano Orgánico

Fuente: Tomado de fotos de la web del Ministerio de Agricultura y Riego, www.minagri.gob.pe, 2016.
Elaboración Propia

Por tratarse de un producto commodity, no existe una estrategia propiamente establecida para el producto. El proceso de siembra, cosecha, lavado y empaquetado del banano orgánico es el mismo a nivel mundial. Las diferencias entre los bananos orgánicos del mundo radican en sus características propias como son: longitud, diámetro, maduración de la pulpa y estética.

3.2. Estrategia de distribución.

Lamb, Hair y McDaniel (2011) nos dicen: *“un canal de distribución es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo”*. (p. 50)

Kotler y Armstrong (2012) definen que *“...un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán”*. (p. 250)

Minagri (2015), los exportadores se localizan en Piura y Tumbes debido a que en estas regiones se encuentran los campos de cultivo y por la cercanía con el puerto de Paita, desde donde se realizan las exportaciones al mercado internacional. El transporte desde los almacenes de las empresas agro exportadoras hasta el puerto de Paita es tercerizado con los terminales portuarios (ALCONSA, NEPTUNIA, RANSA) o con agentes de carga y/o agentes de aduanas quienes se encargan de realizar todos los trámites necesarios como: reservar espacio en buque, organizar la retirada del contenedor del depósito, consolidación en origen, traslado hasta el terminal y realizar el embarque.

A continuación, se muestra el sistema tradicional de distribución del banano orgánico a nivel mundial:

Ilustración 13: Cadena de Suministro Para Banano Orgánico

Fuente: “Cadena de Suministro del Banano Orgánico, www.ecozept.fr, 2012”

Elaboración Propia

Los importadores suelen almacenar, envasar, madurar y distribuir el banano orgánico a sus clientes; dentro de los cuales destacan tres cadenas de comercialización:

- Supermercados, donde los bananos se venden con adhesivos que resaltan que el producto es “Orgánico” y/o “Comercio Justo”.
- Minoristas especializados, quienes para poderlo comercializar deben presentarlo en flowpacks (bolsas de plástico transparente) para garantizar una diferenciación de los bananos convencionales.
- Cadenas especializadas en ventas de frutas orgánicas.

Ilustración 14: *Banano Orgánico Embolsado y/o con Adhesivos*

Fuente: “Cadenas de Suministros, www.freshplaza.es, 2014”.

Elaboración Propia

Las marcas más conocidas de banano orgánico en el mundo son: Pronatura, Bos (Perú), Cerro Azul (Ecuador), Kini organic (África), Iren (República Dominicana), Ekoke (Perú).

El banano orgánico de la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía es distribuido en forma coordinada con su socio comercial Apbosmam, empresa exportadora con operaciones comerciales desde 2006 posicionada como una empresa especializada en la exportación de banano orgánico y de comercio justo.

Apbosmam se ha integrado verticalmente con exportadoras de otros países productores y con importadores de los principales países consumidores, lo que les permite un acceso directo a los principales mercados mundiales de productos orgánicos y de comercio justo.

En el 2016, la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía comercializó 100,329 cajas, todas orientadas a la exportación.

La empresa Apbosmam le asegura a la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía la compra de toda su producción para lo cual se compromete:

- Entregar cintas para el banano orgánico
- Proporcionar todo el material, insumos y materiales para el proceso de lavado de la fruta.

Tabla 21: *Dinámica Comercial de la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía*

Año	Producto	Cliente	Contrato	Cantidad		Descripción de la comercialización
				Cajas	Soles	
2016	Banano Orgánico	APBOSMAM	Acuerdo Comercial	100,329	2'859,377	La cooperativa entrega cajas empacadas en el almacén de APPBOSMAM

Fuente: "Informes de Ventas de la CAAA Santa Sofía, Datos Contables, 2016". Elaboración Propia

La organización, a través de su aliado comercial Apbosmam, tiene asegurada la venta de su producción, a la vez que los favorece con las certificaciones: Orgánica, Global GAP y Comercio Justo. Si la Cooperativa Alto Grande Santa Sofía consiguiese las tres certificaciones, podría proveer a otros exportadores, dentro de los que destaca como cliente potencial la asociación Appbosa.

En resumen, como la cooperativa le vende su producto únicamente a la cooperativa Apbosmam, no puede implementarse una estrategia de distribución para el banano orgánico vendido. La estrategia de distribución es la misma y aplica a nivel mundial: La fruta es procesada, empacada y vendida a las empresas agro exportadoras; quienes la paletizan y exportan a sus clientes.

3.3. Estrategia de promoción.

Stanton, Etzel y Walker (2007), definen: *“la promoción como todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo.”* (p. 502)

McCarthy y Perreault (2005), afirman que *“la promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos.”* (p.60)

El banano orgánico peruano cuenta con el apoyo del estado para promocionarlo en diversos mercados internacionales. Esta promoción

internacional es llevada a cabo por las Oficinas Comerciales del Perú (OCEX) distribuidas en las principales capitales del mundo.

De acuerdo al ministerio de agricultura y riego (2017), un ejemplo de promoción exitosa es la primera exportación de banano orgánico peruano a Portugal, transacción que fue posible por el apoyo de la OCEX en Lisboa, que establecieron el contacto entre la empresa peruana exportadora Bananeros Orgánicos Solidarios con la empresa importadora Positive Gravity, dedicada al sector agro alimentario en Portugal.

Se destaca que la mercadería recién llegada fue embalada con bolsas de la Marca Perú, las cuales fueron solicitadas y diseñadas por Positive Gravity gracias a la gestión de la OCEX Lisboa para promocionar este distintivo en los productos peruanos que se venden al exterior.

En el caso del banano orgánico comercializado por la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía no requiere de estrategias promocionales porque toda la fruta es comprada por su socio comercial Apbosmam.

3.4. Estrategia de precio

Según Lamb, Hair y McDaniel (2011), una estrategia de precios es *“...un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.”* (p.56). Según diversos expertos en temas de mercadotecnia, las principales o más usadas estrategias de precios son las siguientes:

- Estrategia de descremado de precios.
- Estrategia de penetración.
- Estrategia de precios de prestigio.
- Estrategia para cartera de productos.
- Estrategia Orientada a la Competencia

El precio del banano orgánico lo establece el mercado internacional razón por la cual las agroexportadoras son quienes establecen los precios de compra de cada caja de banano orgánico empacado. No es posible establecer una estrategia de precios porque es el mercado internacional quien suele establecerlo.

El comportamiento histórico del precio internacional del banano orgánico ha sido creciente. El precio promedio por kilogramo de banano orgánico exportado durante los meses enero a diciembre del 2013 al 2016 fue 0.75 US\$/kg. Es decir, la caja de banano orgánico de 18.14 Kg se vendió en el 2016 a un precio promedio de US\$ 13.61. A continuación, se muestra la evolución del precio pagado al banano orgánico peruano:

Tabla 22: Evolución del Precio Internacional del Banano Orgánico

Concepto	2013	2014	2015	2016
Valor FOB	86,560,726	118,797,276	144,482,297	151,621,281
Kilos	120,656,017	158,828,276	190,343,985	201,297,661
Precio (US\$ / Kg)	0.72	0.75	0.76	0.75
Precio (US\$ / Caja)	13.06	13.61	13.79	13.61

Fuente: “Evolución del Precio del Banano, www.agrodataperu.com, 2017”.

Elaboración Propia

A la fecha, el precio pagado en chacra – “caja/productor” – es de 6.3 dólares/caja. Respecto al precio pagado a las Asociaciones de Productores – “caja procesada” – el precio pagado es de 9.3 dólares/caja.

De acuerdo a lo indicado por el ministerio de agricultura y riego (2016), los precios del banano orgánico a nivel mundial deberían mantenerse considerando el aumento creciente de la demanda de esta fruta pero que se compensa con el aumento de las áreas productivas a nivel mundial.

3.5. Proyección de ventas.

3.5.1. situación actual - proyección de ventas.

Para la proyección de la producción de los siguientes 05 años se consideraron los siguientes supuestos:

Tabla 23: Situación Actual - Supuestos de la Producción de Fruta

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Número de hectáreas destinadas a la siembra de banano orgánico	55.65 hectáreas
Número de plantas sembradas por hectárea	2 125 plantas
Rendimiento por racima	20 Kilos
Factor de productividad	0.90 Cajas por racima
Porcentaje de Merma por Daños en Planta	5%
Porcentaje de Merma por Daños en Proceso de Lavado	10%

Fuente: Base de Datos, Área contable de la cooperativa, 2017.

Elaboración Propia

Considerando los supuestos establecidos, la productividad por Hectárea es de 38,250 Kg/Ha ($2,125 \text{ planta/Ha.} \times 20 \text{ Kg/planta} \times 0.90$). Los productores pueden abastecer a la cooperativa con una producción anual equivalente a:

Producción Anual Banano Orgánico: 38,250 Kg/Ha. x 55.65 Ha.

Producción Anual Banano Orgánico: 2'128,613 Kg.

Esta producción total de banano orgánico producido entra a un primer proceso de selección, donde por data histórica promedio de la empresa, la Merma por Daños en la Planta es: 5.00%. Así, la merma por daños en planta asciende a 106,431 Kg. ($2'128,613 \text{ Kg.} \times 5.00\%$). La cantidad de fruta disponible para ingresar al proceso de lavado en las tinajas móviles es: 2'022,182 Kg. ($2'128,613 \text{ Kg.} - 106,431 \text{ Kg.}$).

Durante el proceso de lavado la fruta sufre daños en su estructura donde, por data histórica promedio de la empresa, se determinó que la merma en el proceso de lavado alcanza el 10.00% de la fruta procesada. Es decir, que la merma por daños sufridos durante el proceso de lavado asciende a: 202,218 Kg. ($2'022,182 \text{ Kg.} \times 10.00\%$).

La cantidad de fruta disponible para iniciar el proceso de empaque para el mercado internacional es: 1'819,964 Kg. ($2'022,182 \text{ Kg.} - 202,218 \text{ Kg.}$) que equivalen a 100,329 cajas de Banano Orgánico de 18.14 Kg. cada caja.

Tabla 24: Situación Actual - Proyección de la Producción de Fruta

<i>Concepto</i>	<i>Año Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Nº Socios	50	50	50	50	50	50
Área de los socios productores (Has.)	55.65	55.65	55.65	55.65	55.65	55.65
Número Plantas por Hectárea	2,125	2,125	2,125	2,125	2,125	2,125
Número Kilos por Racima	20	20	20	20	20	20
Factor Productividad (Cajas por Racima)	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90
Productividad (Kg / Ha)	38,250	38,250	38,250	38,250	38,250	38,250
<i>Producción Total (Kg)</i>	<i>2,128,613</i>	<i>2,128,613</i>	<i>2,128,613</i>	<i>2,128,613</i>	<i>2,128,613</i>	<i>2,128,613</i>
Merma por Daños en Planta (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<i>Merma por Daños en Planta (Kg)</i>	<i>106,431</i>	<i>106,431</i>	<i>106,431</i>	<i>106,431</i>	<i>106,431</i>	<i>106,431</i>
<i>Total Fruta que Ingres a Proceso de Lavado (Kg)</i>	<i>2,022,182</i>	<i>2,022,182</i>	<i>2,022,182</i>	<i>2,022,182</i>	<i>2,022,182</i>	<i>2,022,182</i>
Merma en Proceso de Lavado (%)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<i>Merma en Proceso de Lavado (Kg)</i>	<i>202,218</i>	<i>202,218</i>	<i>202,218</i>	<i>202,218</i>	<i>202,218</i>	<i>202,218</i>
<i>Total Fruta Disponible para Exportación (Kg)</i>	<i>1,819,964</i>	<i>1,819,964</i>	<i>1,819,964</i>	<i>1,819,964</i>	<i>1,819,964</i>	<i>1,819,964</i>
<i>Número Cajas de 18.14Kg Disponibles para Exportar</i>	<i>100,329</i>	<i>100,329</i>	<i>100,329</i>	<i>100,329</i>	<i>100,329</i>	<i>100,329</i>

Fuente: Base de Datos, Área contable de la cooperativa, 2017. Elaboración Propia

Para la proyección de ventas, se han considerado los siguientes supuestos:

Tabla 25: Situación Actual - Supuestos de Proyección de Ventas

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Número de cajas disponibles para exportar.	100,329 Cajas
Precio Constante de la Caja de 18.14 Kg. De Banano Orgánico	9.30 US\$/Caja
Tipo de cambio estimado por el Ministerio de Economía y Finanzas proyectado en el Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019	2016... 3.30
	2017... 3.37
	2018... 3.38
	2019... 3.39
	2020... 3.40
	2021... 3.41

Fuente: Base de Datos, Área contable de la cooperativa, 2017. Ministerio de Economía y Finanzas.
Elaboración Propia

Considerando los supuestos anteriores hemos proyectado las ventas de la empresa si no realizasen inversión alguna en mejoras tecnológicas:

Tabla 26: Situación Actual - Proyección de Ventas

Concepto	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTA FRUTA:						
Número Cajas de 18.14Kg Disponibles para Exportar	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329
Precio US\$ / Caja 18.14Kg	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30
Total Ingresos (US\$)	933,057	933,057	933,057	933,057	933,057	933,057
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Total Ingresos (S/)	3,079,090	3,144,404	3,153,734	3,163,065	3,172,395	3,181,726

Fuente y Elaboración Propia.

3.5.2. Situación futura - proyección de ventas.

Para la proyección del nuevo Plan de Producción debido a la implementación de mejoras en los flujos de los procesos de la cooperativa, se consideraron los siguientes supuestos:

Tabla 27: Situación Futura - Supuestos de la Producción de Fruta

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Número de hectáreas destinadas a la siembra de banano orgánico	55.65 hectáreas
Número de plantas sembradas por hectárea	2 125 plantas
Rendimiento por racima	20 Kilos
Factor de productividad	0.90 Cajas por racima
Porcentaje de Merma por Daños en Planta	5%
Porcentaje de Merma por Daños en Proceso de Lavado	7%

Fuente: Base de Datos, Área contable de la cooperativa, 2017. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los supuestos anteriores, la producción de banano orgánico comprada a los socios productores que ingresará al Proceso de Lavado en las Tinas es de 2'022,182 Kg. (2'128,613 Kg. - 106,431 Kg.)

En el proceso de lavado la fruta se proyecta reducir el porcentaje de merma a 7.00% del total de fruta procesada. Es decir, que la merma por daños sufridos durante el proceso de lavado asciende a 141,553 Kg. (2'022,182 Kg. x 7.00%).

La cantidad de fruta disponible para empacarla para el mercado internacional será: 1'880,629 Kg. (2'022,182 Kg. - 141,553 Kg.) que equivalen a 103,673 cajas de Banano Orgánico de 18.14Kg cada caja. Con la implementación de las mejoras tecnológicas que se piensan implementar, el número de cajas disponible para exportación aumenta de 100,329 a 103,673.

Tabla 28: Situación Futura - Proyección de la Producción de Fruta

<i>Concepto</i>	<i>Año Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Nº Socios	50	50	50	50	50	50
Área de los socios productores (Has.)	55.65	55.65	55.65	55.65	55.65	55.65
Número Plantas por Hectárea	2,125	2,125	2,125	2,125	2,125	2,125
Número Kilos por Racima	20	20	20	20	20	20
Factor Productividad (Cajas por Racima)	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90
Productividad (Kg / Ha)	38,250	38,250	38,250	38,250	38,250	38,250
<i>Producción Total (Kg)</i>	2,128,613	2,128,613	2,128,613	2,128,613	2,128,613	2,128,613
Merma por Daños en Planta (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<i>Merma por Daños en Planta (Kg)</i>	106,431	106,431	106,431	106,431	106,431	106,431
<i>Total Fruta que Ingresa a Proceso de Lavado (Kg)</i>	2,022,182	2,022,182	2,022,182	2,022,182	2,022,182	2,022,182
Merma en Proceso de Lavado (%)	10.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
<i>Merma en Proceso de Lavado (Kg)</i>	202,218	141,553	141,553	141,553	141,553	141,553
<i>Total Fruta Disponible para Exportación (Kg)</i>	1,819,964	1,880,629	1,880,629	1,880,629	1,880,629	1,880,629
<i>Número Cajas de 18.14Kg Disponibles para Exportar</i>	100,329	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673

Fuente: Base de Datos, Área contable de la cooperativa, 2017. Elaboración Propia

Para la elaboración del nuevo plan de ventas, se consideraron los mismos supuestos del plan de ventas anterior, pero se añaden los beneficios obtenidos por la exportación de fruta con certificación de comercio justo.

Actualmente los mercados europeo y americano pagan 1.00 dólar adicional por cada caja de banano orgánico exportada a las asociaciones y/o cooperativas de socios productores como reconocimiento económico al productor de cultivos orgánicos.

Tabla 29: Situación Futura - Supuestos de Proyección de Ventas

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Número de cajas disponibles para exportar.	103,673 Cajas
Precio Constante de la Caja de 18.14 Kg. De Banano Orgánico	9.30 US\$/Caja
Tipo de cambio estimado por el Ministerio de Economía y Finanzas proyectado en el Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019	2016... 3.30 2017... 3.37 2018... 3.38 2019... 3.39 2020... 3.40 2021... 3.41
Ingreso Extraordinario por exportación de Fruta con Certificación de Comercio Justo	1.00 US\$/Caja

Fuente: Base de Datos, Área contable de la cooperativa, 2017. Elaboración Propia

Considerando los supuestos anteriores se proyectaron las ventas de la empresa para los siguientes años:

Tabla 30: Situación Futura - Proyección de Ingresos

<i>Concepto</i>	<i>Año Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
INGRESOS POR VENTA FRUTA:						
Número Cajas de 18.14Kg Disponibles para Exportar	100,329	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
Precio US\$ / Caja 18.14Kg	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30
Total Ingresos (US\$)	933,057	964,159	964,159	964,159	964,159	964,159
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Total Ingresos (Soles)	3,079,090	3,249,217	3,258,859	3,268,500	3,278,142	3,287,783
OTROS INGRESOS POR CERTIFICACION:						
Número Cajas de 18.14Kg Disponibles para Exportar	100,329	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
Pago Adicional por "Comercio Justo" (US\$/Caja)	0	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Otros Ingresos (US\$)	0	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Total Otros Ingresos (Soles)	0	349,378	350,415	351,452	352,488	353,525
TOTAL INGRESOS (Soles)	3,079,090	3,598,595	3,609,274	3,619,952	3,630,630	3,641,309

Fuente y Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

4. Plan de operaciones

4.1. Ubicación geográfica.

Hopeman, R. (1986) nos dice “...los sistemas de producción están influenciados por la ubicación de la planta en dos áreas: *Influye directamente sobre los costos de las operaciones de producción y sobre la efectividad de la mercadotecnia.*” (p. 109)

La Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía se encuentra ubicada en La Villa Santa Sofía anexo que pertenece al distrito de Ignacio Escudero, provincia de Sullana, Departamento de Piura, en la costa norte del Perú. Para llegar a la Villa Santa Sofía desde la ciudad de Piura, el traslado se realiza en auto en aproximadamente noventa minutos. Desde allí, el traslado hacia los predios agrícolas demora entre 10 y 30 minutos.

4.2. Infraestructura y equipos.

Hopeman, R. (1986) nos dice que los insumos de los sistemas de producción incluyen: materia prima, suministros, artículos semis terminados, partes, equipos y herramientas. Para muchas compañías, la ubicación de estos materiales es un factor importante en las decisiones sobre la ubicación de la planta. (p. 149)

La cooperativa cuenta con local alquilado donde realizan reuniones de trabajo y funciona la oficina administrativa. Como organización cuentan con

los siguientes activos: (1) balanza para el pesaje de la fruta, (2) una unidad de transporte y (3) tres líneas de lavado de fruta (tinas móviles) que son trasladadas a los centros de empaque rústicos distribuidos entre los predios de los socios productores.

Tabla 31: Relación de Activos

Concepto	Año 0	% de Uso
03 Tinas Móviles	41,466	100%
Equipos Oficina	3,897	100%
Unidad Transporte (Moto)	4,140	100%
TOTAL ACTIVOS	49,503	100%

Fuente: Base de Datos, Área contable de la cooperativa, 2017.

Elaboración Propia

La cooperativa no cuenta con un centro de empaque con tina fija, razón por la cual, han construido centros de empaque rústicos distribuidos en diversos puntos entre los predios agrícolas de los socios. Para realizar el proceso de lavado de la fruta, es necesario trasladar a cada centro de empaque rústico las tinas móviles. Cabe resaltar que, por no contar con un centro de empaque con tina fija, no puede obtener la certificación de comercio justo y la certificación global gap; al ser un requisito indispensable exigido por las empresas certificadoras.

4.3. proceso productivo.

Ilustración 15: *Proceso Productivo del Banano Orgánico*

Fuente: Base de Datos, Área contable de la cooperativa, 2017.

Elaboración Propia

Hopeman, R. (1986) nos dice: *“un sistema de producción es un almacén de las actividades dentro del cual ocurre la creación de valor, en un extremo del sistema se encuentran los insumos y, en el otro están los productos o salidas. Conectando las entradas y las salidas existe una serie de procesos, almacenamientos o inspecciones”*. (p. 175)

Everett (1991) nos dice: *“el proceso productivo es una parte de las organizaciones que existe para generar o producir bienes o servicios. En toda organización existe un proceso de conversión. Son necesarios para este proceso los insumos; el proceso por el cual se convierten los insumos; el producto que resulta de esta conversión y los círculos de retroalimentación en el subsistema de operaciones.”* (p. 190)

A continuación, se describe detalladamente el proceso productivo del banano orgánico:

4.3.1. Manejo del cultivo.

Para un adecuado manejo del cultivo, es necesario realizar oportunamente las siguientes actividades: Deshierbo, Deshije, Deshoje, Deschante.

4.3.2. Fertilización.

Se realiza cada 4 meses, aplicando al suelo: Compost y guano de Isla.

4.3.3. Riego.

Se realiza cada 20 días por inundación con agua proveniente del río Chira.

4.3.4. Manejo del racimo.

Un manejo adecuado de la racima garantiza una fruta de óptima calidad para ser exportada. El manejo adecuado de las racimas implica realizar las siguientes actividades: endaipe, enfunde, desflore, deschive, destore y limpieza del enfundado.

4.3.5. Control de plagas y enfermedades.

Existen dos enfermedades en la zona:

4.3.5.1. Virus del mosaico.

La enfermedad del rayado del banano, es causada por el virus del rayado del banano (BSV). En el caso de presencia de plantas infestadas por virus del mosaico, estas son retiradas inmediatamente de la plantación.

4.3.5.2. Trips de la mancha roja.

Manchas en la fruta que ocasiona alto porcentaje de merma en la producción. En el caso de trips de la mancha roja, se recomienda realizar labores culturales como: deshiero, deshoje, deschante, enfunde temprano. Preventivamente se puede aplicar repelentes naturales elaborados a base de ajo y aplicaciones de azufre en polvo y/o caldo sulfo cálcico.

4.3.6. Cosecha.

La cosecha se realiza manualmente: se cortan las racimas una a una. El control de cosecha y selección de racimas se hace en campo por los propios productores.

En este proceso se selecciona las racimas de bananos de primera y de segunda. Las racimas de bananos de primera se envían a los centros de empaque y las racimas de banano de segunda son comercializadas por los propios asociados en los mercados locales.

Esta actividad es realizada tomando en cuenta la edad de la racima, según el color de la cinta. Se cosechan racimos de 8 a 12 semanas de edad desde el enfunde hasta la cosecha.

4.3.7. Post cosecha.

En este proceso, se realizan las siguientes actividades:

4.3.7.1. Traslado hacia la empacadora.

Los Bananos de primera son trasladados del campo en cunetas sobre los hombros de los cargadores (disminuyendo la calidad del banano) a los centros de empaque rústicos.

4.3.7.2. Lavado y tratamiento.

Se recibe la fruta, se corta la fruta en clústeres de 3-5 bananos y se sumerge la fruta en una solución de jugo de limón, alumbre y agua.

4.3.7.3. Selección, pesado y empaque.

Fintrac (2016), para la selección de la fruta, ésta no debe tener:

- Golpes, rayones, rajaduras, heridas, magulladuras, quebraduras.

- La fruta no debe presentar daños por insectos, animales, mancha de látex quemadura de sol, punta de cigarro, cicatrices.
- No deben empacarse dedos delgados o muy gruesos.
- La fruta no debe presentar suciedad, dedos sin aristas, dedos deformes u otros.

Una vez seleccionada la fruta, se les coloca un código de barras con las cintas codificadas, se coloca en bolsas, se extrae el aire de las bolsas, se coloca la fruta dentro de cajas de 18.14 kilogramos, luego se pesa y se trasladada al centro de paletizado.

4.3.7.4. Paletizado.

En el centro de paletizado, las cajas son embaladas en pallets de madera, sujetas con sunchos con grapas metálicas. Cada contenedor consta de 22 pallets (1 080 cajas); y las parihuelas son de tipo europeo. Una vez que los contenedores están llenos, son transportados en camiones al puerto de Paita, ubicado a 45 minutos de la ciudad de Sullana. Desde este puerto son enviados los contenedores a los principales puertos del mercado norteamericano, europeo y asiático.

4.4. Regulación de licencias y políticas.

David (2013) nos dice que los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de la organización. Por tanto, los factores legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para la organización. (p. 68)

4.4.1. Licencia.

La cooperativa se constituyó con Partida Registral N° 11071682 en Registros Públicos de fecha 09 de enero del 2015. La inscripción se encuentra legalmente constituida, de acuerdo a la legislación peruana.

4.4.2. Normas de la industria.

4.4.2.1. Certificación de análisis HACCP (hazard analysis critical control points)

Esta certificación es regulada por el ministerio de salud y la norma R.M. N° 482-2005/MINSA, se aplica conforme a lo dispuesto por el reglamento sobre vigilancia y control sanitarios de alimentos y bebidas, reguladas por D.S. N° 007-98-SA en su Quinta Disposición Complementaria, Transitoria y Final y a las Directrices para la Aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y de los Puntos Críticos de Control (Sistema HACCP).

Esta norma tiene como objetivo: establecer en la industria alimentaria la aplicación de un sistema preventivo de control, que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas, basado en la identificación, evaluación y control de los peligros significativos para cada tipo de producto.

En el caso de los productores de banano orgánico, se requiere de un análisis de la plantación, para realizar la verificación de los estándares higiénicos del procesamiento de la fruta. Para ello, la cooperativa debe preparar su Plan HACCP de conformidad con las disposiciones de la norma R.M. N° 482-2005/MINSA, de tal

forma que su cumplimiento asegure el control de los peligros que resulten significativos para la inocuidad de la fruta a exportar.

Derecho Inspección 15% UIT (MYPE)	: 607.50 soles
<u>Costo de Inspección</u>	<u>: 600.00 soles</u>
<i>Costo Anual Certificación Análisis HACCP: 1,207.50 soles</i>	

4.4.2.2. Certificación fitosanitario internacional.

El certificado fitosanitario internacional (CFI) es un requisito para exportar mercancías de origen vegetal, expedido por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) que es un organismo público-técnico especializado adscrito al Ministerio de Agricultura con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria.

De acuerdo al SENASA, las exportaciones de los productos agrícolas tradicionales y no tradicionales presentan un crecimiento sostenido en los últimos años. Esta situación, implica una mayor demanda en la ejecución del Sistema de Certificación Fitosanitaria, de forma segura y eficiente, proceso que juega un rol importante en las negociaciones comerciales y a la vez cautela el prestigio internacional logrado por el Perú en el tema de las exportaciones agrícolas.

El CFI es un documento oficial que certifica que las plantas y productos vegetales han sido inspeccionados acorde con procedimientos apropiados y son considerados libres de plagas cuarentenarias y prácticamente libres de otras plagas perjudiciales,

teniendo en cuenta la actual regulación fitosanitaria del país importador.

El SENASA mediante norma (RD N° 0050-2016-MINAGRI-SENASA-DSV), estableció cinco (05) Categorías de Riesgo Fitosanitario que van de la uno (1) a la cinco (5) en donde están agrupadas las plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados. No todos los productos tienen un riesgo fitosanitario similar, debido a sus características intrínsecas y a su nivel de procesamiento, muchos de ellos disminuyen su nivel de riesgo hasta la mínima expresión.

Para el caso de la exportación de banano orgánico, se requiere del CFI-CRF 2,3,4. Esta certificación otorgada por SENASA, cuenta con validez en los mercados estadounidense y europeo.

Inspección en Almacén del Exportador	:	168.30 soles
<u>Certificación</u>	:	<u>43.20 soles</u>

Costo Anual CFI: 211.50 soles

4.4.2.3. Certificado de origen.

El Certificado de Origen es emitido por la Asociación de Exportadores o la Cámara de Comercio de Lima a aquellas empresas que necesitan exportar su mercadería. Para ello, es necesario que el importador cuente con una prueba de origen (certificado de origen o declaración de origen), que cumpla con lo dispuesto en el acuerdo comercial o régimen preferencial bajo el cual se solicitará el trato preferencial en el país de destino de la mercancía.

Todas las empresas exportadoras de productos agropecuarios requieren del Certificado de Origen.

Certificación (1% UIT + IGV) : 47.79 soles

Costo Anual Certificación Origen: 47.79 soles por contenedor.

4.4.2.4. Certificación orgánica.

El portal de agricultura orgánica (2011) nos dice “*la certificación orgánica es la garantía para asegurar el buen estado y salubridad de un alimento para ser consumido, puesto que permite constatar si el cultivo ha seguido acertadamente las normas de producción orgánica.*

Los requisitos varían de país en país e implica generalmente un sistema estándar de producción para crecer, almacenar, procesar, empaquetar, etc”.

Cuando una agencia certificadora otorga el sello de certificación al producto, se asegura que el campo ha sido inspeccionado y asegura que el producto es orgánico y libre de materia sintética.

La certificación es útil al consumidor, pero también es útil al productor, porque le ayuda a vender mejor sus productos a mercados diferenciados. La certificación orgánica debe ser realizada por organismos de certificación autorizados y registrados ante la autoridad competente.

En el Perú las empresas certificadoras más importantes son: Bio Latina, Kiwa – partner for progress, Control Union Certifications.

<u>Costo de Certificación Promedio</u>	: 13,500 soles
Costo Anual Certificación Orgánica	: 13,500 soles

4.4.2.5. Certificación global g.a.p.

Control Union (2017), “la certificación global g.a.p., es la aplicación de los estándares para las buenas prácticas agrícolas (en inglés Good Agricultural Practice), promovidas por el Euro Retailer Group (EUREP), que representa a las cadenas de supermercados líderes en el sector alimentario a nivel europeo.

Esta certificación es importante porque desde el 2003, los miembros más importantes del EUREP comenzaron a solicitar a sus proveedores esta certificación. La certificación es aplicable tanto para productos frescos y flores, teniendo como objetivo responder al interés creciente del consumidor por el impacto medioambiental y garantizando la sanidad y seguridad en los alimentos”.

La certificación GLOBAL G.A.P. debe ser realizada por organismos de certificación autorizados y registrados ante la autoridad competente.

En el Perú las empresas certificadoras más importantes son: Bio Latina, Kiwa – partner for progress, Control Union Certifications.

Certificación Promedio : 13,500 soles

Costo Anual Certificación Global G.A.P.: 13,500 soles.

4.4.2.6. Certificación comercio justo (fair trade).

De acuerdo a la FAO (2016), el programa comercio justo busca mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores y los trabajadores en plantaciones agrícolas.

Para alcanzar esto, el comercio justo contempla un precio mínimo garantizado por el producto que se exporta, más un premio, dinero que las organizaciones de productores deberán usar para mejorar las condiciones de la comunidad. En el caso de la producción en plantaciones, el propósito central es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

La certificación la otorga la Organización Internacional de Comercio Justo (Fairtrade Labelling Organizations Internacional - FLO), una organización encargada de establecer los requisitos del Comercio Justo y certificar. La FLO actualmente cuenta con 17 organizaciones nacionales en Europa, Norteamérica y Japón.

La certificación de Comercio Justo puede ser solicitada por un grupo de productores organizados en una cooperativa, una asociación de agricultores o una plantación con una fuerza laboral organizada.

Supervisores locales inspeccionan el predio agrícola y una agencia certificadora certificará a la organización de productores. Una vez otorgada la certificación se realiza una inspección anual para verificar que los productores cumplan con los requisitos de Comercio Justo y ver lo que han logrado con el premio de Comercio Justo.

El contar con la certificación de comercio justo, le garantiza a la cooperativa recibir un dólar americano por cada caja de banano orgánico exportado. En Perú, la empresa certificadora autorizada para otorgar este certificado es la empresa FLOCERT Assuring Fairness.

Certificación Promedio : 1,957 euros

Costo Anual Certificación Comercio Justo: 6,890 soles.

La Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía realiza su producción y empaclado de acuerdo a las normas internacionales de exportación y cuenta con las siguientes certificaciones:

- La Certificación de Análisis HACCP, certificación que se realiza una vez al año.
- El Certificado Fitosanitario, necesario para realizar exportaciones.

El certificado de origen es tramitado por contenedor por el comprador de la fruta empacada, es decir, este costo lo asume la empresa APBOSMAM. Las certificaciones Orgánica, Global G.A.P. y Comercio Justo también son otorgadas por APBOSMAM ya que la organización no cuenta con ellas.

El no contar con estas certificaciones limita a la organización a buscar otros clientes ya que de contar con dichas certificaciones podría buscar nuevos clientes que le ofrezcan mejores precios por la fruta vendida. Actualmente, el no contar con la certificación de comercio justo, le impide recibir el dólar que debiera recibir por cada caja de banano orgánico exportado. Dado que esta certificación la tiene Apbosmam, es esta organización quien se beneficia de dicho pago adicional.

4.4.3. Aspectos tributarios y laborales.

4.4.3.1. Impuesto a la renta.

Sunat (2017), el impuesto a la renta es un impuesto que grava las rentas que provienen del capital, del trabajo o de ambos factores y consiste en el pago anual del 15% de la renta neta, según la Ley N° 28810 que amplió vigencia de la Ley N° 27360, ley sobre las normas de promoción del sector agrario.

4.4.3.2. Impuesto general a las ventas.

Sunat (2017), de acuerdo al texto único ordenado de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo decreto supremo N° 055-99-EF, las ventas en el país de bananas o plátanos frescos se encuentran dentro de la relación de operaciones exoneradas del Impuesto General a las Ventas.

4.4.3.3. promoción de la inclusión de los productores agrarios en cooperativas.

Mediante la Ley 1816/2012-CR se promueve la inclusión de los productores agrarios en cooperativas. Para ello, crea un

régimen especial tributario exclusivo para cooperativas agrarias, que se aplica a partir del 1º de enero del 2013 y va a tener una vigencia de 10 años.

Mediante esta ley, las ventas y prestación de servicios que hagan los socios a su cooperativa o la cooperativa a sus socios, no están gravados con el Impuesto General a las Ventas (IGV).

4.5. Proyección de costos de producción.

Actualmente los procesos de producción de la organización son los siguientes:

4.5.1. Situación actual – proyección del costo de compra de fruta en planta al socio productor.

La cooperativa le compra las racimas en planta al productor y, se encarga de transportarlas a los centros de empaque rústico donde serán seleccionadas, lavadas y empacadas. En el proceso de selección, la fruta que no califique para ser exportada le es devuelta al productor para que la comercialice en el mercado nacional. La fruta que califica para exportación, le es comprada al productor en razón del número de cajas de 18.14 Kg. que se obtuvieron del número de racimas entregadas.

Para la proyección del costo de la compra de fruta para los siguientes años se han considerado los siguientes supuestos:

- En los últimos años el precio pagado al productor por caja de banano orgánico ha sido 6.3 US\$/Caja de 18.14 Kg. El precio pagado está en función del precio del mercado internacional, cualquier disminución del precio mundial implica una reducción del precio de

compra al agricultor. Por tratarse de una cooperativa, cuando ocurren estas variaciones, la reducción del precio de compra es el mismo porcentaje de la reducción del precio internacional.

Dado que se estima que el precio internacional del banano orgánico se mantendrá en 0.75 US\$/Kg. por los próximos cinco años, estimamos que el precio de compra de la caja al agricultor se mantendrá en 6.3 US\$/Caja.

- Los costos se proyectan al tipo de cambio proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 32: Situación Actual - Proyección del Costo de Compra de Fruta

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Compra de Fruta (S/)	2,085,835	2,130,080	2,136,401	2,142,721	2,149,042	2,155,363
Cantidad Fruta Comprada	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329
Costo Fruta Comprada	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41

Fuente y elaboración propia

4.5.2. Situación actual – proyección del costo del proceso de lavado y empaque.

4.5.2.1. Transporte de la fruta al centro de empaque rústico.

Asbama (2015), para realizar el corte de la racima en la planta, el ayudante pica el pseudotallo a una altura conveniente para que la planta se agobie y el racimo baje suavemente hasta la

altura en que los cortadores y/o cargadores insertan la barracuda para proceder al corte de la racima.

Una vez cortada la racima, es transportada a los centros de empaques rústicos por intermedio de los cargadores.

***Ilustración 16: Corte y Transporte de la Fruta al Centro de
Empaque***

Fuente y Elaboración Propia.

4.5.2.2. Proceso de lavado.

Asbama (2015), una vez que la racima llega al centro de empaque se procede a cortar los clústeres, para lo cual se usa un cuchillo curvo (cuchareta) que permite un corte limpio sin dejar rastros de otros cortes o desgarres.

En esta etapa es muy importante la experiencia del cortador para eliminar los clústeres más pequeños, deformados o que presenten defectos (rasguños, daños causados por insectos, etc.).

Es en este proceso donde se realiza la primera selección de la fruta y se clasifica la fruta que tienen condiciones de ingresar al proceso de lavado, de la fruta que le será devuelta al productor para que la comercialice en el mercado nacional.

Ilustración 17: Corte de Clústeres

Fuente y Elaboración Propia.

A cada centro de empaque rústico se llevan las tinas móviles para proceder a lavar cuidadosamente la fruta. Los clústeres que fueron seleccionados son depositados en las tinas para iniciar el proceso de lavado. En las tinas móviles, los clústeres permanecen entre doce a veinte minutos dentro del agua para eliminar todo el látex de la fruta. Para realizar el lavado de la fruta, la cooperativa contrata una cisterna que le abastece de agua para llenar las tinas móviles.

Ilustración 18: *Proceso de Lavado*

Fuente y Elaboración Propia.

Las tinas móviles son abastecidas de agua en los centros rústicos por una cisterna que diariamente les provee de agua para la realización del proceso de lavado.

La cisterna cobra 100 soles por llenar una tina de lavado de fruta; dado que se utilizan 03 tinas en los procesos de lavado y se trabaja 26 días del mes, el costo de alquiler de la cisterna es de 93,600 soles al año. Los insumos necesarios para realizar el lavado de la fruta son entregados por Apbosmam dentro del acuerdo comercial firmado.

Para el cálculo de la proyección del costo de alquiler de cisterna, se ha aplicado un crecimiento del costo en función del IPC del Perú proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

4.5.2.3. Proceso de empaque.

Una vez terminado lavada la fruta, ésta es retirada de las tinas y colocada en mesas para dejarlas secar. Luego, a la fruta se le coloca las etiquetas distintivas de la marca de Apbosmam y, luego es introducida en bolsas plásticas, quedando listas para ser empacadas.

La fruta embolsada es colocada sobre las bandejas de la balanza, colocando los clústeres necesarios hasta completar el peso de la fruta para cada caja de 18.14 kilogramos. El empaque de la fruta se realiza en cajas de cartón corrugado que son proporcionadas por su cliente Apbosmam.

Ilustración 19: Proceso de Empaque

Fuente y Elaboración Propia.

Con la finalidad de garantizar la calidad de la fruta, la cooperativa les entrega a los socios productores las fundas protectoras de la racima en planta cuyo costo anual asciende a 48,581 soles.

Todos los insumos utilizados en los procesos de lavado y empaque son proporcionados por la empresa Apbosmam. Sin embargo, la cooperativa debe ir a recoger estos insumos hasta los almacenes de su cliente. Adicionalmente, como el proceso de empacado se realiza en los centros rústicos habilitados entre los campos de cultivo, una vez que el banano orgánico se encuentra debidamente empacado, la cooperativa debe transportar las cajas hasta el centro de paletizado de Apbosmam, ubicado en sus almacenes. Por estos motivos, la cooperativa debe alquilar un camión de carga para realizar ambas tareas. El camión es alquilado todos los días y realiza el siguiente recorrido:

Ilustración 20: Ruta Recorrida por el Camión Furgón Alquilado

Fuente: “Base de Datos de la cooperativa. Área Contable.2017. Elaboración Propia.

Por el alquiler del camión la cooperativa paga 320 soles diarios. Dado que el camión se alquila 26 días del mes, el costo de alquiler del camión es de 99,840 soles al año. Para el cálculo de la proyección del costo de alquiler de cisterna, se ha aplicado un crecimiento del costo en función del IPC del Perú proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Para la realización del proceso de corte, transporte, lavado, sellado y empacado de la fruta la empresa cuenta con dos cuadrillas de operarios. Cada cuadrilla está conformada por 16 operarios: 02 cortadores, 06 cargadores, 01 ayudante, 07 lavadores.

Por concepto de pago de operarios la cooperativa realiza un costo mensual:

Tabla 33: Costo de los Operarios

Descripción	Cantidad	Costo Unitario por Operario			
		Sueldo Básico	Asignación Familiar	Essalud (4%)	TOTAL
Cortadores	4	934	85	37	4,227
Cargadores	12	934	85	37	12,680
Ayudante	2	934	85	37	2,113
Lavadores	14	934	85	37	14,793
TOTAL	32				33,812

Costo Anual Proyectado	405,750
-------------------------------	----------------

Fuente: “Base de Datos de la cooperativa. Área Contable.2017. Elaboración Propia.

Los salarios de los operarios se ajustarán anualmente en función del IPC del Perú proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Con la finalidad que los operarios puedan realizar sus labores, la cooperativa les provee de la indumentaria necesaria. Para ello, se adquieren los siguientes implementos por cada operario:

Tabla 34: Indumentaria de los Operarios

Producto	Importe (S/)	Producto	Importe (S/)
Polera	32.00	Gorras	12.00
Botas	16.00	Guante Grueso	27.00
Mandil	20.00	Guante Fino	10.00
Tapabocas	4.00	Otros	12.00
Costo Total Unitario			133.00

Fuente: “Base de Datos de la cooperativa. Área Contable.2017. Elaboración Propia.

Los implementos para los operarios se compran en paquetes de 40 unidades, de manera cuatrimestral llegándose a invertir anualmente un total de 21,280 soles.

Costo unitario implementos por operario: 133.00 soles
 Número compras al año : 4
 Cantidad comprada por vez : 40.00 unidades

Costo anual de Implementos: $133 * 4 * 40 = 21,280$ soles

Adicionalmente, la cooperativa paga las certificaciones HACCP y Fitosanitaria Internacional por un total de 1,419 soles anuales.

Parte de los gastos operativos del proceso de lavado de la fruta es la limpieza y mantenimiento de las tinas móviles. Con la finalidad de garantizar la continuidad de los procesos se hace necesario realizar inversiones anuales en:

- a. reparar los centros de empaque rústicos.

La organización tiene como política reparar los centros de empaque rústicos. Por data histórica, el gasto de mantenimiento asciende a 7,000 soles anuales.

- b. mantenimiento de tinas móviles.

La cooperativa realiza un mantenimiento mensual a las tinas móviles, el cual consiste en revisar las llantas, fisuras de las tinas y reposición de repuestos. El costo mensual de mantenimiento es de 200 soles. El gasto anual asciende a 2,400 soles.

Reparación Centros Empaque	: 7,000 soles
<u>Mantenimiento Tinias Móviles</u>	<u>: 2,400 soles</u>

Costo anual de Mantenimiento de Tinias y Centros de Empaque: 9,400 soles

Todos los costos se ajustarán de acuerdo al IPC proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas. En resumen, la proyección de los costos de producción de la cooperativa por concepto de compra de fruta, transporte, proceso de lavado y empaque es:

Tabla 35: Situación Actual – Proyección de Costos de Producción

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Compra de Fruta (S/)	2,085,835	2,130,080	2,136,401	2,142,721	2,149,042	2,155,363
Cantidad Fruta Comprada	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329
Costo Fruta Comprada	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Costo Proceso Lavado (S/)	679,870	700,266	720,574	741,470	762,973	785,099
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Alquiler Cisterna	93,600	96,408	99,204	102,081	105,041	108,087
Alquiler Camión	99,840	102,835	105,817	108,886	112,044	115,293
Mano Obra Cuadrillas	405,750	417,922	430,042	442,513	455,346	468,551
Costo Indumentaria	21,280	21,918	22,554	23,208	23,881	24,574
Mantenimiento de Tinas y Centros de Empaque Rústicos	9,400	9,682	9,963	10,252	10,549	10,855
Fundas, certificación HACCP, certificación CFI	50,000	51,500	52,994	54,530	56,112	57,739
COSTO TOTAL (S/)	2,765,705	2,830,346	2,856,974	2,884,192	2,912,015	2,940,462

Fuente y elaboración propia

Luego de exponer la situación actual del proceso de lavado y empaque de la cooperativa, identificamos que el problema de la organización se enfoca en una ineficiencia operativa que se refleja en: (1) inadecuadas condiciones para el proceso de lavado y empaque de la fruta, (2) elevados costos de producción (3) riesgo concentrado en un solo cliente.

Las causas que originan el problema son: (1) ausencia de un centro de empaque con tina fija que ayude a reducir el porcentaje de merma en el proceso de lavado de fruta. El contar con un centro de empaque ayuda a obtener las certificaciones: comercio justo y global gap (2) altos costos de traslado de insumos y cajas de fruta de los centros de empaque a los almacenes de

Apbosmam, (3) falta de certificaciones orgánica, global gap y comercio justo que permitirían recibir el dólar adicional por concepto de comercio justo y buscar nuevos clientes.

4.5.3. Implementación de mejoras tecnológicas.

Con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, se elabora este plan de negocios buscando que la organización pueda acogerse al Programa de Compensaciones para la Competitividad bajo la modalidad de Adopción de Tecnología.

De acuerdo a la información publicada en el portal: www.agroideas.gob.pe, el programa tiene como objetivo promover el uso de tecnologías para reducir los costos y/o mejorar los sistemas de producción y la productividad agraria, como medio para mejorar la articulación a mercados.

A través de este incentivo se cofinancia la adquisición de bienes y servicios necesarios para la adopción de tecnología, incluyendo el conjunto de bienes y servicios conexos que se requieran para ello. Para ello, el programa reconoce como mejoras de bienes y servicios:

A. Bienes necesarios para la adopción de tecnología

- Insumos estratégicos para reconversión productiva.
- Insumos estratégicos para la instalación y/o manejo de cultivos.
- Herramientas, equipos y maquinaria
- Vehículos para la mecanización.
- Vehículos mayores para acopio y/o distribución de la producción de la organización agraria.

- Vehículos menores para la gestión de la cooperativa.
- Infraestructura para dar valor agregado a la producción: almacenamiento, empaque, procesamiento.
- Infraestructura y equipos para riego tecnificado.

B. Servicios conexos especializados vinculados a la(s) tecnología(s) que se están adoptando como:

- Servicios para la producción, transformación y procesamiento como: capacitación y asistencia técnica para la producción y transformación/procesamiento, gestión de calidad, certificaciones (orgánica, comercio justo, entre otras).
- Servicios para la comercialización.

C. Gastos asociados a la provisión de servicios, como:

- Honorarios (servicios especializados como: asesorías, consultorías, proyectos).
- Viáticos (pasajes, movilidad, alojamiento, alimentación, etc).

El monto máximo de aporte del Programa por productor asociado es de 4 UIT, hasta un tope de 300 UIT por organización. Los aportes son No Reembolsables. El porcentaje de cofinanciamiento por parte del Programa varía entre 60% y 80%, según la magnitud de recursos que le son solicitados.

Tabla 36: Agroideas - Montos Para Adopción de Tecnología

<i>Valor Total de la Adopción de Tecnología</i>	<i>Agroideas (%)</i>	<i>Organización (%)</i>
Hasta S/ 475,000	80%	20%
	S/. 380,000	S/. 95,000
Desde S/. 475,001 Hasta S/ 1 086,800	70%	30%
	S/. 760,760	S/. 326,040
Desde S/. 1 086,801 Hasta S/ 1 900,000 *	60%	40%
	S/. 1,140,000	S/. 760,000

Fuente y Elaboración: Ministerio y Agricultura y Riego – Agroideas, www.minagri.gob.pe, 2016. * Si el valor de adopción de tecnología es mayor, el programa cofinanciará como máximo S/ 1 095 000.

Para ser beneficiarias de agroideas, las organizaciones agrarias deben cumplir con tres requisitos fundamentales:

- Ser elegibles, es decir, cumplir con los requisitos de tipo legal y contable establecidos por agroideas,
- Presentar un plan de negocios sostenible y rentable, y
- Contar con la contrapartida al cofinanciamiento ofrecido.

El presente plan de negocios ayudará a la organización a ser elegible para el Programa de Compensaciones para la Competitividad y poder realizar las siguientes acciones que le ayudarán a mejorar la eficiencia operativa de la organización y a buscar nuevos clientes:

4.5.3.1. Certificar los campos

La cooperativa debe adquirir las certificaciones “orgánica”, “comercio justo” y “global gap” para poder acceder a los estándares de producción y competitividad exigidos por los mercados internacionales y diferenciados, ofertando así un producto con valor agregado.

La obtención de la certificación demora aproximadamente tres meses; dos meses para las etapas de identificación de áreas, preparación de los productores, auditoría y levantamiento de observaciones y, un mes para la obtención del certificado. Se accede a estas certificaciones contando permanentemente con un sistema interno de control y la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Estos sistemas se encuentran bajo la responsabilidad de un coordinador (ingeniero agrónomo especialista) y un inspector interno (técnico agrario), que velan por el cumplimiento de las disposiciones, normas y reglamentos exigidos por la certificadora.

Las cotizaciones de las certificaciones se pueden ver en el Anexo 2: Cotizaciones de las Certificaciones: Orgánica, Global Gap y Comercio Justo.

4.5.3.2. Mejorar las condiciones de empaque

El proceso de lavado de la fruta debe realizarse en condiciones tales que permita el retiro del látex, despiece y desinfección de los clústeres de fruta en óptimas condiciones de inocuidad y productividad.

Las tinajas móviles de fabricación artesanal son poco profundas y al tratar de lavar la mayor cantidad de fruta posible se lastima por rozamiento con las paredes de la tina y se mancha con látex que no ha logrado retirarse. Por este motivo, se solicitará el cofinanciamiento para la construcción de un centro de empaque con tina fija de mayor densidad de producción y potencial de

crecimiento, la cual permitirá reducir la merma en el proceso de lavado de fruta. De acuerdo a la experiencia de cooperativas similares que cuentan con centro de empaque con tina fija, las mermas en el proceso de lavado se pueden reducir hasta en un 5.00%.

Además, para poder conseguir la certificación comercio justo y global gap es requisito indispensable contar con un centro de empaque con tina fija. La construcción de la tina fija se realizará en el sector de mayor densidad de producción.

Cabe señalar que para la construcción del centro de empaque fue necesario adquirir los derechos y acciones de un terreno. Por esta se compra se pagaron 5,500 soles como consta en el Anexo 3: Ficha Registral de Compra de Derechos y Acciones. La cotización del centro de empaque se puede ver en el Anexo 4: Cotización del Centro de Empaque.

4.5.3.3.Reducir los costos de distribución.

Adquirir un camión furgón propio reducirá los costos del alquiler de camión para el traslado de fruta procesada desde los centros de empaque hacia el almacén del cliente Apbosmam; ayudará a evitar pérdidas por sobre maduración de la fruta empacada no transportada y sanciones pecuniarias por demora en la entrega comprometida. La cotización del camión se puede ver en el Anexo 5: Cotización del Camión y en el Anexo 6: Cotización de la Carrocería Tipo Furgón.

Sin embargo, también se proyecta realizar algunas inversiones, financiadas al 100% con fondos propios de la cooperativa:

4.5.3.4.comprar tres tinas móviles.

Debido a las distancias de los predios agrícolas, no será posible trasladar toda la fruta al centro de empaque fijo. Por este motivo, seguirán utilizándose las tinas móviles para el lavado de la fruta distante. Se estima que las tinas deberán reponerse en 04 años, razón por la cual se proyecta adquirir 03 tinas móviles nuevas en dicho año por un valor estimado de 60,000 soles.

En resumen, se proyectan realizar las siguientes inversiones:

Tabla 37: Proyección de Inversiones Tecnológicas

Concepto	Año 0
Camión y Carrocería Tipo Furgón	171,320
Terreno Centro Empaque	5,500
Construcción de Centro Empaque con Tina Fija	105,000
Certificación Orgánica	13,500
Certificación Global G.A.P.	13,500
Certificación Comercio Justo	6,890
INVERSION TOTAL	315,710

Fuente y Elaboración Propia

4.5.4. Situación futura - proyección del costo de compra de fruta en planta al socio productor.

Por la construcción del centro de empaque con tina fija se reducirá la merma del proceso de lavado de fruta de 10% a 7%. Si bien es cierto que, por experiencias de cooperativas similares, se puede lograr una reducción del porcentaje de merma hasta en 5%, para la evaluación del proyecto suponemos conservadoramente que la reducción será sólo del 3% porque se seguirán usando las tinajas móviles en varios procesos.

Teniendo en cuenta esta mejora en el proceso de lavado de fruta, se ha estimado que el número de cajas con calidad de exportación aumentará de 100,329 a 103,673.

Los demás supuestos para la proyección de los costos anuales por concepto de compra de fruta son similares a los establecidos para proyectar los costos de compra sin realizar mejora tecnológica alguna.

Tabla 38: Situación Futura - Proyección del Costo de Compra de Fruta

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Compra de Fruta	2,085,835	2,201,083	2,207,614	2,214,145	2,220,677	2,227,208
<i>Cantidad Fruta Comprada</i>	100,329	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
<i>Costo Fruta Comprada</i>	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30
<i>Tipo de Cambio</i>	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41

Fuente y elaboración propia

4.5.5. Situación futura – proyección del costo del proceso de lavado y empaque.

4.5.5.1. Transporte de la fruta a los centros de empaque.

Debido a que se cuenta con un nuevo centro de empaque con tina fija para el proceso de lavado y empaque de la fruta, es necesario contratar una cuadrilla adicional de 14 trabajadores para que operen en el nuevo centro de empaque. Esto significa que el nuevo costo anual por pago a cuadrillas será:

Tabla 39: Situación Futura - Proyección del Costo de Operarios

Descripción	Cantidad	Costo Unitario por Operario			
		Sueldo Básico	Asignación Familiar	Essalud (4%)	TOTAL
Cortadores	6	934	85	37	6,340
Cargadores	18	934	85	37	19,020
Ayudante	3	934	85	37	3,170
Lavadores	19	934	85	37	20,076
TOTAL	46				48,605

Costo Anual Proyectado	583,265
-------------------------------	----------------

Fuente y elaboración propia

4.5.5.2. Proceso de lavado.

En el proceso de corte de las racimas en clústeres o manos no se realizará modificación alguna.

Sin embargo, el proceso de lavado y empaque de la fruta se realizará de las siguientes maneras:

- a. nuevo centro de empaque con tina fija.

El centro de empaque con tina fija construido, por ser de mayor capacidad, permite un lavado de la fruta más eficiente, eliminándose en mayor medida el látex de la misma y reduciendo las manchas en la fruta.

Este nuevo centro de empaque, requiere del pago de un nuevo gasto por concepto de mantenimiento y limpieza. El cual se ha estimado en 500 soles semanales, que equivalen a un *gasto anual de 26,000 soles* (500 soles * 52 semanas); el mismo que se irá ajustando de acuerdo al IPC para los siguientes años.

- b. centros de empaque rústicos con tinas móviles.

Debido a la lejanía de algunos productores del centro de empaque, es necesario continuar utilizando las tinas móviles. Por este motivo, se mantendrá el gasto de mantenimiento de las 03 tinas y centros de empaque rústicos estimados en 9,400 soles anuales; el mismo que se irá ajustando de acuerdo al IPC para los siguientes años.

Para poder realizar el lavado de la fruta, la cooperativa mantendrá el contrato de compra de agua con su actual proveedor para que le abastezca de agua con cisterna para llenar las tinas donde se realizan los procesos de lavado. Se ha estimado que el consumo de agua aumentará para poder abastecer a la nueva tina del centro de empaque. Se proyecta un *costo anual por consumo de agua de 124,800 soles*; el mismo que se irá ajustando de acuerdo al IPC para los siguientes años.

Costo Mensual Alquiler Cisterna: 10,400 soles

Costo Anual Alquiler Cisterna: 10,400 soles * 12 = 124,800

4.5.5.3. Proceso de empaque.

Para garantizar la calidad de la fruta, la cooperativa seguirá entregando a los socios productores las fundas protectoras para la fruta, las cuales representan un costo anual de 48,581 soles. Adicionalmente, la cooperativa seguirá pagando las certificaciones HACCP y Fitosanitaria Internacional por un total de 1,419 soles anuales.

Se mantendrá el contrato con Apbosmam para que todos los insumos utilizados en el proceso de lavado y empaque continúen siendo proporcionados por ellos.

El costo anual por compra de implementos para los operarios se mantiene en 21,280 soles; el mismo que se irá ajustando de acuerdo al IPC proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

La empresa debe recoger los insumos hasta los almacenes del comprador y, debe transportar las cajas empacadas hasta el centro de paletizado de Apbosmam, ubicado en sus almacenes.

En las nuevas inversiones se proyecta adquirir un camión furgón en reemplazo del servicio de alquiler del camión. Evaluamos ambos escenarios: el escenario actual por concepto de

alquiler de camión furgón versus los gastos proyectados por la adquisición del camión furgón:

SITUACION ACTUAL

- La empresa alquila el camión furgón a 320 soles por viaje.
- El promedio de viajes diarios es: 01 Viaje
- La empresa trabaja 26 días al mes.

Por lo tanto, se ha proyectado un costo anual por alquiler del Camión de Carga de 99,840 soles. Los flujos de caja de los siguientes años se irán ajustando de acuerdo al IPC.

$$26 \text{ días} * 12 \text{ meses} * 1 \text{ viaje diario} * 320 \text{ soles} = 99,840 \text{ Soles}$$

Tabla 40: Situación Actual - Costo Alquiler de Camión Furgón

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Anual Alquilar Camión	99,840	102,835	105,817	108,886	112,044	115,293
Índice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
TOTAL		102,835	105,817	108,886	112,044	115,293

Fuente y elaboración propia

SITUACION FUTURA

Supuestos:

- El Camión de Carga del proveedor recorrerá en promedio 65 Km., considerando un recorrido similar al que actualmente realiza el camión de carga alquilado. El Valor del camión y la carrocería furgón asciende a 171,320 soles.

- De acuerdo a la opinión de expertos, la opinión del gerente del concesionario vendedor del camión y de dueños de Camiones similares al que se pretende adquirir, el rendimiento por Galón Diésel oscila entre 25 y 35 Km. en zonas rurales.

Para el presente análisis hemos considerado el escenario más conservador y estamos tomando un Rendimiento de 25 Km. por Galón.

- El costo por galón diésel en la zona es: 11.00 Soles
- Teniendo en cuenta los datos anteriores, el consumo proyectado de combustible para el camión furgón es:

(65 Km. por Día / 25 Km. por Galón): 2.60 Galones Diarios

(2.60 Galones Diarios * 11 Soles Galón * 26 días * 12 meses)

Costo anual proyectado de compra de combustible: 8,923 Soles

- La compra del camión furgón implica la contratación de un chofer y un ayudante.

Al primero se le pagará un salario mensual de 1,500 soles y al segundo un salario mensual de 900 soles.

El costo anual por contratación de personal asciende a:

2,400 soles * 14 sueldos al año = 33,600 soles anuales

- La compra del camión furgón implica realizar un gasto promedio mensual, por concepto de mantenimiento de vehículo y compra de repuestos, estimado en 800 soles.

El gasto anual por mantenimiento del camión furgón es:

800 soles * 12 veces al año = 9,600 soles anuales

Todos los costos se han calculado con precios actuales, razón por la cual para los flujos proyectados se han ajustado al IPC.

Tabla 41: Costo Proyectado por Compra de Camión Furgón

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Compra Camion Furgón	-171,320					
Consumo Combustible	8,923	9,191	9,457	9,731	10,014	10,304
Pago Operarios	33,600	34,608	35,612	36,644	37,707	38,801
Mantenimiento Camiones	9,600	9,888	10,175	10,470	10,773	11,086
TOTAL	-171,320	53,687	55,244	56,846	58,494	60,191

Fuente y elaboración propia

Teniendo en cuenta que la inversión necesaria para la compra del camión es de 171,320 soles y que el costo por alquilar un camión furgón es mayor que la suma de los costos de adquirirlo, podemos afirmar que los flujos de caja generados por la reducción de costos, justifica la compra del camión furgón. A continuación, se muestra el cuadro comparativo de ambos escenarios con el cálculo del flujo de caja incremental:

Tabla 42: Cuadro Comparativo de Alquilar o Comprar Camión**SITUACION ACTUAL: ALQUILAR CAMION CARGA**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Anual Alquilar Camión	99,840	102,835	105,817	108,886	112,044	115,293
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
TOTAL		102,835	105,817	108,886	112,044	115,293

SITUACION FUTURA: COMPRAR CAMION CARGA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Compra Camion Furgón	-171,320					
Consumo Combustible	8,923	9,191	9,457	9,731	10,014	10,304
Pago Operarios	33,600	34,608	35,612	36,644	37,707	38,801
Mantenimiento Camiones	9,600	9,888	10,175	10,470	10,773	11,086
TOTAL	-171,320	53,687	55,244	56,846	58,494	60,191

Flujo Incremental	-171,320	49,149	50,574	52,040	53,550	55,103
--------------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente y elaboración propia

En conclusión, luego de realizar las inversiones, los costos proyectados de la cooperativa por concepto de compra de fruta, transporte, proceso de lavado y empaque ascenderán a:

Tabla 43: Situación Futura - Proyección de Costos de Producción

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Compra de Fruta	2,085,835	2,201,083	2,207,614	2,214,145	2,220,677	2,227,208
Cantidad Fruta Comprada	100,329	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
Costo Fruta Comprada	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Costo Proceso Lavado (S/)	679,870	874,596	899,960	926,058	952,914	980,549
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Alquiler Cisterna	124,800	128,544	132,272	136,108	140,055	144,116
Alquiler Camión	99,840					
Camión - Combustible		9,191	9,457	9,731	10,014	10,304
Camión - Chofer y Ayudante		34,608	35,612	36,644	37,707	38,801
Camión - Mantenimiento		9,888	10,175	10,470	10,773	11,086
Mano Obra Cuadrillas	405,750	583,265	600,180	617,585	635,495	653,925
Costo Indumentaria	21,280	21,918	22,554	23,208	23,881	24,574
Mantenimiento Centro Empaque		26,000	26,754	27,530	28,328	29,150
Mantenimiento de Tinajas y Centros de Empaque Rústicos	9,400	9,682	9,963	10,252	10,549	10,855
Fundas, certificación HACCP, certificación CFI	50,000	51,500	52,994	54,530	56,112	57,739
COSTO TOTAL (S/)	2,765,705	3,075,679	3,107,574	3,140,204	3,173,591	3,207,757

Fuente y elaboración propia

CAPÍTULO V

5. Plan de recursos humanos

5.1. Organización funcional.

Chiavenato (2000) define a la organización como “...un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la organización.” (p.65)

Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) afirman que la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

5.1.1. La organización formal.

Chiavenato (2000) afirma que “la organización formal comprende una estructura organizacional con directrices, normas y reglamentos, rutinas y procedimientos, que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de alcanzar sus objetivos.” (p. 70)

5.1.2. Organización informal.

Chiavenato (2000) afirma que *“la organización informal consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control de una organización”*. (p. 75)

Hitt, Black y Porter (2011) nos dicen que, *“...aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.”* (p. 35)

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, podemos afirmar que la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía se enmarca en una estructura organizacional funcional y formal, de cooperativismo agrario, siendo responsables de decidir e implementar las acciones operativas, financieras y comerciales de la organización: el Gerente General y los diversos consejos que la conforman.

5.2. Organigrama

Franklin (2007) define el organigrama como *“...la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”* (p. 123)

Asimismo, Franklin propone la siguiente clasificación de organigramas:

- Por su naturaleza, pueden existir organigramas micro administrativos, macro administrativos y meso administrativos.
- Por su ámbito, pueden ser generales y específicos.

- Por su contenido, pueden ser integrales, funcionales y de puestos.
- Por su presentación, pueden ser verticales, horizontales, mixtos, de bloque.

Considerando los tipos de organigrama definidos por Franklin (2007), podemos afirmar que la empresa cuenta con un organigrama funcional porque incluye las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

A continuación, presentamos el organigrama actual de la cooperativa:

Ilustración 21: Organigrama de la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía

Fuente y elaboración propia

5.2.1. Análisis organizacional.

5.2.1.1. Asamblea general de socios.

La Asamblea General de socios está conformada por todos los socios de la cooperativa. Es la encargada de definir los lineamientos y objetivos de la cooperativa y tiene la responsabilidad de decidir las inversiones a largo plazo.

Todas las decisiones que se toman en la asamblea general de socios se realizan por voto participativo, siendo necesario para la aprobación de una decisión la mayoría simple de los miembros que hubiesen asistido a una asamblea. Las asambleas son presididas por el presidente del consejo de administración.

5.2.1.2. Consejo de administración.

El consejo de administración es el encargado de supervisar las gestiones realizadas por la gerencia general y de elaborar las estrategias para alcanzar el crecimiento de la organización. Los miembros del consejo de administración no perciben salario alguno por ejercer sus funciones. El consejo de administración está conformado por agricultores.

5.2.1.3. Consejo de vigilancia.

El consejo de vigilancia es el encargado de supervisar que las decisiones y estrategias tomadas por el gerente general y/o el consejo de administración se realicen de acuerdo a los estatutos y normativas de la organización. Los miembros del consejo de vigilancia no perciben salario alguno por ejercer sus funciones. El consejo de vigilancia está conformado por agricultores.

5.2.1.4. Comité de educación.

El comité de educación es el encargado de organizar capacitaciones para los socios a fin de aprender, desarrollar e implementar mejoras en los procesos de siembra, manejo de cultivos y cosecha; a fin de obtener mejores ingresos y/o beneficios para los socios productores. Los miembros del consejo de educación no perciben salario alguno por ejercer sus funciones. El comité de educación está conformado por agricultores.

5.2.1.5. Comité electoral.

El comité electoral es el encargado de organizar las elecciones para los cambios de los miembros de todos los comités. Los miembros del consejo electoral no perciben salario alguno por ejercer sus funciones. El comité de educación está conformado por agricultores.

5.2.1.6. Gerente general.

El gerente general es el encargado de gestionar la cooperativa, administrando los recursos de la misma de manera eficiente y ordenada.

Actualmente, el gerente general percibe un ingreso mensual de 1,692 soles. El puesto lo ejerce un joven agricultor con secundaria completa y con diplomados en finanzas y administración llevados en IPAE. Sin embargo, el crecimiento de la cooperativa con las nuevas inversiones hace necesario que el Gerente General cuente con un nuevo perfil. A continuación, se muestra el perfil del sugerido:

Tabla 44: Perfil del Gerente General

Perfil	
Sexo	F - M
Profesión	Administrador / Contador / Economista / Ingeniero Industrial
Experiencia	03 años en cargos similares
Conocimientos	
Inglés	Avanzado
MS Office	Intermedio
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> * Poder de Negociación * Liderazgo * Capacidad de Relacionarse a todo nivel * Pro activo 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Planear, organizar, dirigir y controlar la organización * Búsqueda y captación de nuevos clientes * Autorizar las órdenes de compra a los socios productores * Evaluar la adquisición de mejoras tecnológicas * Formular el presupuesto anual de la organización * Reportar al Consejo de Administración 	
Sueldo Sugerido	
* Sueldo Mensual: 3,500 soles	

Fuente y elaboración propia siguiendo las recomendaciones de las tablas de la Tesis: “Implementación del servicio de vending de zumo de naranja”. Universidad San Ignacio de Loyola. Autores: Barrios, Becerra, Dejo, Pazos, Rojas. 2015.

Bajo la responsabilidad del gerente se encuentran: La jefatura de control y calidad y la jefatura de contabilidad y finanzas.

a. Jefatura de Control y Calidad

Es la encargada de la gestión de los procesos productivos de la organización. El puesto actualmente representa un gasto mensual de 1,500 soles. A continuación, se muestra el perfil sugerido:

Tabla 45: Perfil del Jefe de Control y Calidad

Perfil	
Sexo	F - M
Profesión	Ingeniero Industrial / Ingeniero Agrónomo
Experiencia	01 año en cargos similares
Conocimientos	
Inglés	Intermedio
MS Office	Intermedio
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> * Proactivo * Liderazgo * Capacidad de Relacionarse a todo nivel * Responsable * Empático * Organizado 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Responsable de la supervisión y realización de las actividades que se realicen en los centros de empaque. * Responsable de la calidad de la fruta a exportarse * Responsable del mantenimiento de los centros de empaque, tinas y demás activos. * Sugerir la adquisición de mejoras tecnológicas * Contratar a los operarios de las cuadrillas * Reportar al Gerente General 	
Sueldo Sugerido	
* Sueldo Mensual: 2,500 soles	

Fuente y elaboración propia siguiendo las recomendaciones de las tablas de la Tesis: "Implementación del servicio de vending de zumo de naranja". Universidad San Ignacio de Loyola. Autores: Barrios, Becerra, Dejo, Pazos, Rojas. 2015.

Bajo su responsabilidad se encuentran los operarios. A continuación, se sugiere el perfil que debe tener cada uno de ellos:

Tabla 46: Perfil del Operario

Perfil	
Sexo	F - M
Profesión	Secundaria completa
Experiencia	01 años en cargos similares
Competencias	
* Responsable, Organizado y Honesto	
* Pulcritud y Buen Trato	
Funciones	
* Responsable del corte de las racimas	
* Responsable del traslado de la fruta a los centros de empaque	
* Responsable de cortar los clústeres de las racimas	
* Responsable del lavado de la fruta	
* Responsable del sellado y empaque de la fruta	
* Reportar al Jefe de control y calidad	

Fuente y elaboración propia siguiendo las recomendaciones de las tablas de la Tesis: “Implementación del servicio de vending de zumo de naranja”. Universidad San Ignacio de Loyola. Autores: Barrios, Becerra, Dejo, Pazos, Rojas. 2015.

b. Jefatura de contabilidad y finanzas

Encargada del manejo contable y financiero. Actualmente, el responsable percibe un ingreso mensual de 1,300 soles y, junto a él trabaja un asistente contable, quien percibe un ingreso mensual de 900 soles. A continuación, se muestra el perfil sugerido:

Tabla 47: Perfil del Jefe de Contabilidad y Finanzas

Perfil	
Sexo	F - M
Profesión	Contador
Experiencia	03 años en cargos similares
Conocimientos	
Inglés	Avanzado
MS Office	Intermedio
Competencias	
* Analítico y Proactivo	
* Capacidad de Relacionarse a todo nivel	
* Responsable, Organizado y Honesto	
Funciones	
* Responsable de la teneduría de los libros contables	
* Responsable de la presentación de las declaraciones anuales a la sunat	
* Responsable de la elaboración de la información contable necesaria para la evaluación de la gestión financiera de la organización	
* Reportar al Gerente General	
Sueldo Sugerido	
* Sueldo Mensual: 2,500 soles	

Fuente y elaboración propia

5.3. Políticas de recursos humanos.

Las políticas sugeridas para constituir bases sólidas para la gestión de los recursos humanos de la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía son:

- **Responsabilidad**

El trabajador es responsable de las tareas asignadas.

- ***Relaciones interpersonales***

El buen trato entre colaboradores basado en el respeto, la honestidad y la confianza, fomentan un buen clima laboral. Se valorará la disposición a ayudar a los demás. Cualquier ruptura a estos principios serán considerados como faltas graves y generarán el despido del colaborador.

- ***Remuneración***

La cooperativa remunera a su personal acorde a los precios que paga el mercado. Las remuneraciones incluyen el salario y los beneficios sociales correspondientes.

- ***Política de salud y seguridad de los trabajadores***

El manejo de salubridad en el proceso de empaque garantiza que la fruta exportada llegué en óptimas condiciones de higiene a los mercados internacionales.

La cultura de seguridad se basa en la prevención y cumplimiento de la ley N° 29783 “Reglamento Interno de seguridad y salud del ministerio de economía y finanzas”.

Los gastos de personal actuales y proyectados para los siguientes años se estiman:

Tabla 48: Situación Actual - Gasto de Personal

Descripción	Cantidad	Costo Unitario			
		Sueldo Básico	Asignación Familiar	Essalud (4%)	TOTAL
Gerente General	1	1545	85	62	1,692
Asistente Contable	1	865	0	35	900
Contador	1	1250	0	50	1,300
Ingeniero de campo	1	1442	0	58	1,500
TOTAL	4				5,392

Costo Anual Proyectado	64,700
-------------------------------	---------------

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Planilla de Administración:	64,700	66,641	68,574	70,562	72,609	74,714
<i>Gerente General</i>	20,300	20,909	21,515	22,139	22,781	23,442
<i>Asistente Contable</i>	10,800	11,124	11,447	11,779	12,120	12,472
<i>Contador</i>	15,600	16,068	16,534	17,013	17,507	18,015
<i>Ingeniero de campo</i>	18,000	18,540	19,078	19,631	20,200	20,786

Fuente: Base de Datos de la Cooperativa, Área Contable, 2017. Elaboración propia

Habiéndose analizado el factor humano de la organización, podemos observar que existe un gran riesgo para la sostenibilidad de la organización:

- Las autoridades que dirigen la organización no cuentan con los conocimientos mínimos necesarios para garantizar la implementación de estrategias de gestión, comerciales y financieras que les permitan consolidarse en el tiempo.

- Existen problemas de agencia entre los socios directivos (autoridades) y el resto de socios. Al estar la dirección de la organización en manos de algunos socios, estos buscarán imponer sus intereses; los cuales pueden ser distintos al de los demás socios.

Considerando las inversiones que se van a realizar es necesario tomar las siguientes acciones, a fin de mitigar el riesgo del factor humano:

- ***Contratación de un nuevo gerente general***

Se requiere contratar un profesional que sea capaz de integrar los valores culturales y sociales propios del cooperativismo con los valores económicos y empresariales buscando el beneficio de todos los socios. Es necesario la contratación de un profesional que cumpla con el perfil sugerido para el puesto de gerente general.

- ***Contratación de un técnico agrario***

Urge contratar un técnico agrícola con la finalidad de elaborar, supervisar y controlar los procesos y exigencias establecidas por las certificadoras para poder renovar las certificaciones cada año. A continuación, se muestra el perfil sugerido:

Tabla 49: Perfil del Técnico Agrario

Perfil	
Sexo	M
Profesión	Ingeniero Agrónomo
Experiencia	01 año en cargos similares
Conocimientos	
Inglés	Intermedio
MS Office	Intermedio
Competencias	
* Proactivo, Liderazgo	
* Capacidad de Relacionarse a todo nivel	
* Responsable, Empático y Organizado	
Funciones	
* Responsable del cumplimiento de las exigencias establecidas por las certificadoras.	
* Sugerir la adquisición de mejoras tecnológicas	
* Coordinar la contratación de los operarios de las cuadrillas	
* Reportar al Jefe de Control y Calidad	
Sueldo Sugerido	
* Sueldo Mensual: 1,800 soles	

Fuente y elaboración propia siguiendo las recomendaciones de las tablas de la Tesis: “Implementación del servicio de vending de zumo de naranja”. Universidad San Ignacio de Loyola. Autores: Barrios, Becerra, Dejo, Pazos, Rojas. 2015.

Luego de la implementación de las mejoras tecnológicas, los gastos de personal proyectados para los siguientes cinco años se estiman:

Tabla 50: Situación Futura - Gastos de Personal

Descripción	Cantidad	Costo Unitario			
		Sueldo Básico	Asignación Familiar	Essalud (4%)	TOTAL
Gerente General	1	3385	85	135	3,605
Asistente Contable	1	891	0	36	927
Contador	1	1486	0	59	1,545
Técnico Agrario	1	1783	0	71	1,854
Ingeniero de campo	1	2394	85	96	2,575
TOTAL	0				10,506

Costo Anual Proyectado	126,072
-------------------------------	----------------

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Planilla de Administración:	64,700	126,072	129,728	133,490	137,361	141,345
<i>Gerente General</i>	20,300	43,260	44,515	45,805	47,134	48,501
<i>Asistente Contable</i>	10,800	11,124	11,447	11,779	12,120	12,472
<i>Contador</i>	15,600	18,540	19,078	19,631	20,200	20,786
<i>Técnico Agrario</i>	-	22,248	22,893	23,557	24,240	24,943
<i>Ingeniero de campo</i>	18,000	30,900	31,796	32,718	33,667	34,643

Fuente y elaboración propia

Capítulo VI

6. Plan financiero

Chou (2006) dice: *“La planificación financiera es la construcción del modelo económico-financiero mismo... proyectando el comportamiento financiero de la futura empresa bajo los supuestos analizados. Es la base instrumental del análisis de sensibilidad”*. (p. 35)

En este capítulo elaboraremos los flujos de caja económico que nos permitan analizar la factibilidad de invertir de acuerdo a la planificación planteada por la cooperativa para reducir sus costos de procesos e incrementar sus ingresos.

6.1.inversiones

6.1.1. Inversiones en activo fijo.

De acuerdo a lo indicado por el Estado de Situación Financiera, la cooperativa cuenta con los siguientes activos: 03 tinas móviles, 01 unidad de transporte (moto) y equipos de oficina. Si la empresa no se acoge al programa de agroideas, la proyección de inversión en activo fijo consiste en reponer los activos que se van deteriorando.

En conclusión, si la empresa no realiza inversión alguna en mejoras tecnológicas, la composición del activo fijo proyectada para los siguientes 05 años será la que se muestra en la tabla 47.

Tabla 51: Situación Actual – Proyección de la Composición del Activo Fijo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
03 Tinas Móviles	41,466				35,000	
Equipos Oficina	3,897			5,000		
Unidad Transporte (Moto)	4,140			5,000		
Activos Totales	49,503	-	-	10,000	35,000	-

DEPRECIACION ACTIVOS

Depreciacion	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
03 Tinas Móviles	8,293	8,293	8,293	8,293	8,293	7,000
Equipos Oficina	974	974	974	974	1,250	1,250
Unidad Transporte (Moto)	828	828	828	828	828	1,000
Depreciación Total	10,095	10,095	10,095	10,095	10,371	9,250

Fuente: “Estado de Situación Financiera, Área Contable, 2016.” Elaboración propia

Si la empresa se acoge al programa de agroideas, la composición del activo fijo proyectada para los siguientes 05 años será de acuerdo al siguiente cronograma:

- Inmediatamente, construir un centro de empaque y adquirir un camión furgón.
- En el año 03, reponer los equipos de oficina y la moto.
- En el año 05, reponer las tinas móviles.

Así, la composición del activo fijo proyectada para los siguientes 05 años y el cálculo de su depreciación será la que se muestra en la tabla 48.

Tabla 52: Situación Futura - Proyección del Activo Fijo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
03 Tinas Móviles	41,466				35,000	
Equipos Oficina	3,897			5,000		
Unidad Transporte (Moto)	4,140			5,000		
Camión y Carrocería Tipo Furgón	171,320					
Terreno Centro Empaque	5,500					
Construcción de Centro Empaque con Tina Fija	105,000					
Activos Totales	331,323	-	-	10,000	35,000	-

DEPRECIACION DE ACTIVOS

Depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
03 Tinas Móviles	8,293	8,293	8,293	8,293	8,293	7,000
Equipos Oficina	974	974	974	974	974	1,000
Unidad Transporte (Moto)	828	828	828	828	828	1,000
Camión y Carrocería Tipo Furgón		34,264	34,264	34,264	34,264	34,264
Terreno Centro Empaque		-	-	-	-	-
Construcción de Centro Empaque con Tina Fija		10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Depreciación Total	10,095	54,859	54,859	54,859	54,859	53,764

Fuente: “Estado de Situación Financiera, Área Contable, 2016.” Elaboración propia

6.1.2. Inversiones en capital de trabajo.

Kafka (2004) dice: “*el capital de trabajo tiene su base en la cadena de producción-venta-producción. Usualmente la venta se da con posterioridad a la producción, lo que requiere de dinero para adquirir materia prima, pagar la mano de obra y cubrir cualquier gasto indirecto.*” (p. 56)

Tresierra, A. (2016) dice *“el método del Flujo de Caja ayuda a determinar el capital de trabajo de un proyecto. Este método consiste en elaborar el flujo de caja operativo del negocio y determinar el déficit que debe ser cubierto para poder operar. Lo recomendable es elaborar un flujo de caja para todo el período de operación (un año, un semestre, dependiendo de la empresa), para determinar cuál será el máximo requerimiento de capital de trabajo y prever las inversiones necesarias.”* (p. 8)

Si la empresa no se acoge al programa de agroideas, los flujos de caja operativos proyectado nos indican que no hay necesidad de financiar un aumento del capital de trabajo:

Tabla 53: Situación Actual - Proyección del Capital de Trabajo

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	3,079,090	3,144,404	3,153,734	3,163,065	3,172,395	3,181,726
Costo Compra de Fruta	2,085,835	2,130,080	2,136,401	2,142,721	2,149,042	2,155,363
Costo Proceso Lavado	679,870	700,266	720,574	741,470	762,973	785,099
Gasto Administración	137,700	141,831	145,944	150,176	154,532	159,013
Flujo Caja Operativo	175,685	172,227	150,816	128,697	105,849	82,251
Flujo Acumulado	175,685	347,912	498,728	627,425	733,274	815,525

Fuente y Elaboración propia

Si la cooperativa realiza las inversiones en mejoras tecnológicas, los flujos de caja operativos proyectado nos indican que no hay necesidad de financiar un aumento del capital de trabajo:

Tabla 54: Situación Futura - Proyección del Capital de Trabajo

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	3,079,090	3,598,595	3,609,274	3,619,952	3,630,630	3,641,309
Costo Compra de Fruta	2,085,835	2,201,083	2,207,614	2,214,145	2,220,677	2,227,208
Costo Proceso Lavado	679,870	874,596	899,960	926,058	952,914	980,549
Gasto Administración	137,700	236,169	243,018	250,065	257,317	264,779
Flujo Caja Operativo	175,685	286,748	258,682	229,683	199,722	168,773
Flujo Acumulado	175,685	462,433	721,115	950,798	1,150,520	1,319,293

Fuente y Elaboración propia

6.1.3. Inversiones en activos intangibles.

Si la cooperativa no se acoge al programa de agroideas, la cooperativa no realizará inversión alguna en activos intangibles.

Sin embargo, al acogerse al programa de agroideas se realiza una inversión en activos intangibles que se amortizan en doce meses. Esta inversión corresponde al pago que se realizará para adquirir las certificaciones orgánica, global gap y comercio justo.

Dado que la primera certificación se realiza con aporte del estado, este pago se registrará contablemente como un activo intangible. Las futuras renovaciones de las certificaciones serán consideradas como gasto administrativo.

A continuación, se muestra la relación de activos intangibles que se piensan adquirir:

Tabla 55: Situación Futura - Inversión en Activos Intangibles

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificación Orgánica	13,500					
Certificación Global G.A.P.	13,500					
Certificación Comercio Justo	6,890					
Activos Totales	33,890	-	-	-	-	-

AMORTIZACION DE ACTIVOS INTANGIBLES

Depreciacion	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificación Orgánica		13,500				
Certificación Global G.A.P.		13,500				
Certificación Comercio Justo		6,890				
Amortización Total	-	33,890	-	-	-	-

Fuente y Elaboración propia

6.2. financiamiento

Sapag (2000) dice: *“una de las variables que más influye en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento empleada en la actualización de sus flujos de caja. La utilización de una tasa de descuento inapropiada puede inducir un resultado errado en la evaluación”*. (p. 325)

A continuación, se describen los supuestos y cálculos realizados para determinar la tasa de descuento del proyecto.

6.2.1. Costo de oportunidad.

Sapag (2000) nos dice que el costo de oportunidad corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares. (p. 326)

Todo proyecto de inversión involucra una cuantía de recursos conocidos hoy a cambio de una estimación de mayores retornos a futuro,

sobre los que no existe certeza. Por ello, en el costo de capital debe incluirse un factor de corrección por el riesgo que enfrenta.

Para calcular el Costo del Capital Propio, hemos utilizado el Modelo CAPM. Por ello, hemos calculado el Costo del Capital Propio en Estados Unidos utilizando la siguiente fórmula:

$$K_{e(usa)} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

$K_{e(usa)}$: Es el costo del capital propio

R_f : Es la tasa libre de riesgo

β : Es el Beta Desapalancado

$R_m - R_f$: Es el riesgo de mercado

Para calcular el Costo de Capital en el Perú, al $K_{e(usa)}$ le sumaremos el Riesgo País Perú. A este resultado lo multiplicamos por la correlación de la inflación del Perú respecto a la Inflación de Estados Unidos y, le sumaremos el riesgo del negocio. Por tratarse de una empresa en marcha, se le sumará un riesgo del 3.00%.

$$K_{e(perú)} = \left[(K_{e(usa)} + RP) * \left(\frac{I_{Perú}}{I_{USA}} \right) \right] + FC$$

Donde:

$K_{e(perú)}$: Es el costo del capital propio en Perú

$K_{e(usa)}$: Es el costo del capital propio EE.UU.

RP : Es el riesgo país

$I_{Perú}$: Es el promedio de la inflación peruana en diez años

I USA : Es la inflación promedio de EE.UU. en diez años
 FC : Factor de Corrección por riesgo del negocio

6.2.1.1. La tasa libre de riesgo (R_f).

La tasa libre de riesgo es la referente al rendimiento de los bonos de estadounidenses a un plazo de 3 meses porque la calificación del Perú en el mercado internacional no acredita a los bonos peruanos como bonos libres de riesgo. De acuerdo a las investigaciones realizadas por Damodaran y publicadas en su página web, la Tasa Libre de Riesgo es: 3.42%.

Tabla 56: Tasa Libre de Riesgo

	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. Bond
Arithmetic Average			
1928-2016	11.42%	3.46%	5.18%
1967-2016	11.45%	4.88%	7.08%
2007-2016	8.65%	0.74%	5.03%
Geometric Average			
1928-2016	9.53%	3.42%	4.91%
1967-2016	10.09%	4.83%	6.66%
2007-2016	6.88%	0.73%	4.58%

Fuente y Elaboración: “Current Data-Damodaran, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, 2017.”

6.2.1.2. Riesgo de mercado (R_m).

La tasa de riesgo de mercado utilizada es la referente al rendimiento del indicador S&P 500 de la Bolsa de Valores de New York en el mayor plazo posible de análisis. De acuerdo a las investigaciones realizadas por Aswath Damodaran y publicadas en su página web el riesgo de mercado asciende a 9.53%.

Tabla 57: Tasa Riesgo de Mercado

	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. Bond
Arithmetic Average			
1928-2016	11.42%	3.46%	5.18%
1967-2016	11.45%	4.88%	7.08%
2007-2016	8.65%	0.74%	5.03%
Geometric Average			
1928-2016	9.53%	3.42%	4.91%
1967-2016	10.09%	4.83%	6.66%
2007-2016	6.88%	0.73%	4.58%

Fuente y Elaboración: “Current Data-Damodaran, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, 2017.”

6.2.1.3. Beta des apalancado (β).

El Beta sin apalancamiento mide la sensibilidad del retorno de la acción ante variaciones en el mercado. De acuerdo a la información proporcionada por Damodaran en su página web, para la evaluación de proyectos agrícolas, se deberá considerar un Beta Des apalancado de 0.59. (Ver Anexo 07: Betas Publicados por Damodaran a febrero 2017).

6.2.1.4. Costo capital usa ($K_{e(usa)}$).

Considerando la tasa libre de riesgo, la tasa de riesgo de mercado y la beta des apalancada del sector procederemos a calcular el Costo de Capital de Estados Unidos.

$$K_{e(usa)} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$$K_{e(usa)} = 3.42\% + 0.59 (9.53\% - 3.42\%)$$

$$K_{e(usa)} = 7.0249\%$$

6.2.1.5. Riesgo país.

Damodaran (2016), el riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. De acuerdo a JP Morgan el riesgo país del Perú a enero 2017 es 1.66%. (Ver Anexo 08: Riesgo País Perú)

6.2.1.6. Inflación Perú / inflación usa.

De acuerdo a las publicaciones del BCR del Perú la inflación promedio histórica del Perú de los últimos años fue 3.39%, mientras que la inflación promedio en el mismo período de tiempo de los Estados Unidos fue 2.0032%.

Tabla 58: Inflación Histórica del Perú y Estados Unidos

Inflación Perú		Inflación EE.UU.	
2007	3.90%	2007	4.08%
2008	6.70%	2008	4.28%
2009	0.20%	2009	0.03%
2010	2.10%	2010	2.63%
2011	4.70%	2011	1.63%
2012	2.60%	2012	2.93%
2013	2.90%	2013	1.60%
2014	3.20%	2014	1.58%
2015	4.40%	2015	-0.09%
2016	3.20%	2016	1.37%
Promedio	3.3900%	Promedio	2.0032%

Fuente: “Estadísticas Económicas del Perú e Indicadores Macroeconómicos de los Países, <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html> <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>, 2017).
Elaboración Propia

Considerando la inflación promedio de ambos países, hemos calculado el indicador de “Inflación Perú / Inflación Usa”, el cual asciende a: 1.692292332.

6.2.1.7. Factor de corrección.

Teniendo en cuenta que la inversión se realiza en una empresa en marcha que pertenece al sector agrícola, hemos considerado un factor de corrección del 5.00%.

6.2.1.8. Costo capital Perú (k_e (Perú))

Procederemos a calcular el costo de capital Perú:

$$K_{e(perú)} = \left[(K_{e(usa)} + RP) * \left(\frac{I \text{ Perú}}{I \text{ USA}} \right) \right] + FC$$
$$K_{e(perú)} = \left[(7.0249\% + 1.66\%) * \left(\frac{3.3900\%}{2.0032\%} \right) \right] + 5.00\%$$
$$K_{e(perú)} = 19.697390\%$$

6.2.2. Costo de deuda.

Sapag (2000) nos dice: *“la medición del costo de la deuda, ya sea que la empresa utilice bonos o préstamos, se basa en el hecho de que éstos deben reembolsarse en una fecha futura específica, en un monto generalmente mayor que el obtenido originalmente.”* (p. 329)

Dado que la organización no mantiene deuda alguna con terceros y que las inversiones a realizarse serán financiadas: 80% por Agroideas bajo fondos no reembolsables y el 20% por la cooperativa con fondos propios, el Costo de la Deuda para el presente proyecto es cero.

6.2.3. Costo promedio ponderado de capital

Sapag (2000) nos dice: “...una vez que se ha definido el costo de la deuda (K_d) y la rentabilidad exigida por el capital propio (K_e), se debe calcular una tasa de descuento ponderada (K_o) que incorpore los dos factores en la proporcionalidad adecuada.” (p. 340)

$$K_o = K_d(1 - t) \left(\frac{D}{D + C} \right) + K_e \left(\frac{C}{D + C} \right)$$

Donde:

K_o : Es el Costo Promedio Ponderado de Capital

K_e : Es el Costo del Capital Propio

K_d : Es el costo de la deuda

t : Es la Tasa de Impuesto a la Renta

D : Es la Deuda Total de la Empresa

C : Es el Capital de la Empresa

Para el presente caso, el K_o será igual al K_e porque la organización no se financia con recursos de terceros con costo.

6.3. Presupuesto base

6.3.1. Presupuesto de ventas.

Considerando la información analizada en el apartado 3.5 del Capítulo III: Plan de Marketing y Ventas, los flujos de ingresos proyectados son:

6.3.1.1.Situación actual - presupuesto de ingresos

Si la empresa no realiza inversión alguna en mejoras tecnológicas, el número de cajas disponibles para exportación es 100,329; las mismas que se proyectan vender a un precio de 9.30 US\$/Caja. Los ingresos en dólares se solarizan al tipo de cambio proyectado por el Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (2016).

Tabla 59: Situación Actual - Presupuesto de Ingresos

<i>Concepto</i>	<i>Año Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
INGRESOS POR VENTA FRUTA:						
Número Cajas de 18.14Kg Disponibles para Exportar	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329
Precio US\$ / Caja 18.14Kg	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30
Total Ingresos (US\$)	933,057	933,057	933,057	933,057	933,057	933,057
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Total Ingresos (S/)	3,079,090	3,144,404	3,153,734	3,163,065	3,172,395	3,181,726

Fuente y Elaboración propia

6.3.1.2.Situación futura - presupuesto de ingresos

Si la empresa realiza las inversiones en mejoras tecnológicas, la empresa conseguirá dos beneficios:

- El número de cajas disponibles para exportación aumentará de 100,329 a 103,673; las mismas que se proyectan vender a un precio de 9.30 US\$/Caja.
- Al obtener las certificaciones: orgánica, global gap y comercio justo, la empresa obtendrá el pago adicional por concepto de comercio justo. Este pago adicional es de 1.00 US\$/Caja exportada.

Tabla 60: Situación Futura - Presupuesto de Ingresos

<i>Concepto</i>	<i>Año Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
INGRESOS POR VENTA FRUTA:						
Número Cajas de 18.14Kg Disponibles para Exportar	100,329	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
Precio US\$ / Caja 18.14Kg	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30
Total Ingresos (US\$)	933,057	964,159	964,159	964,159	964,159	964,159
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Total Ingresos (Soles)	3,079,090	3,249,217	3,258,859	3,268,500	3,278,142	3,287,783
OTROS INGRESOS POR CERTIFICACION:						
Número Cajas de 18.14Kg Disponibles para Exportar	100,329	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
Pago Adicional por "Comercio Justo" (US\$/Caja)	0	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Otros Ingresos (US\$)	0	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Total Otros Ingresos (Soles)	0	349,378	350,415	351,452	352,488	353,525
TOTAL INGRESOS (Soles)	3,079,090	3,598,595	3,609,274	3,619,952	3,630,630	3,641,309

Fuente y Elaboración propia

6.3.2. Presupuesto de costos.

Considerando la información analizada en el apartado 4.5 del Capítulo IV: Plan de Operaciones, los flujos de costos proyectados son:

6.3.2.1. Situación actual - presupuesto de costos

El presupuesto de costos actual de la cooperativa está compuesto por:

- El costo de compra de fruta: El mismo que está en función directa del precio internacional.
- El costo de proceso de Lavado y Empaque conformado por: El alquiler de la cisterna, el alquiler del camión furgón, el pago de mano de obra de las cuadrillas de operarios, la indumentaria de los operarios, el mantenimiento de las tinas y centros de empaque, las fundas para la fruta que se regala al agricultor, las certificaciones HACCP y CFI.

Tabla 61: Situación Actual - Presupuesto de Costos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Compra de Fruta (S/)	2,085,835	2,130,080	2,136,401	2,142,721	2,149,042	2,155,363
Cantidad Fruta Comprada	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329	100,329
Costo Fruta Comprada	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Costo Proceso Lavado (S/)	679,870	700,266	720,574	741,470	762,973	785,099
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Alquiler Cisterna	93,600	96,408	99,204	102,081	105,041	108,087
Alquiler Camión	99,840	102,835	105,817	108,886	112,044	115,293
Mano Obra Cuadrillas	405,750	417,922	430,042	442,513	455,346	468,551
Costo Indumentaria	21,280	21,918	22,554	23,208	23,881	24,574
Mantenimiento de Tinas y Centros de Empaque Rústicos	9,400	9,682	9,963	10,252	10,549	10,855
Fundas, certificación HACCP, certificación CFI	50,000	51,500	52,994	54,530	56,112	57,739
COSTO TOTAL (S/)	2,765,705	2,830,346	2,856,974	2,884,192	2,912,015	2,940,462

Fuente y Elaboración propia

6.3.2.2.situación futura - presupuesto de costos

La empresa tiene previsto construir un centro de empaque fijo que le ayudará a reducir la merma del proceso de lavado de fruta en 3%. Adicionalmente se tiene previsto la adquisición de un camión furgón en reemplazo del gasto pagado por el alquiler de un camión furgón. Por último, se invertirá en certificar los campos con las certificaciones: orgánica, global gap y comercio justo con la finalidad de obtener el dólar adicional por concepto de pago de comercio justo.

El nuevo presupuesto de costos proyectado de la cooperativa será:

- El costo de compra de fruta: El mismo que está en función directa del precio internacional.
- El costo de proceso de Lavado y Empaque conformado por: El alquiler de la cisterna, los costos relacionados con el camión furgón adquirido, la indumentaria de los operarios, el mantenimiento de las tinajas y centros de empaque, las fundas para la fruta que se regala al agricultor, las certificaciones HACCP y CFI. El pago de mano de obra de las cuadrillas de operarios. Este último costo se incrementa por la necesidad de contratar una cuadrilla adicional.

Tabla 62: Situación Futura - Presupuesto de Costos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Compra de Fruta	2,085,835	2,201,083	2,207,614	2,214,145	2,220,677	2,227,208
Cantidad Fruta Comprada	100,329	103,673	103,673	103,673	103,673	103,673
Costo Fruta Comprada	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30	6.30
Tipo de Cambio	3.30	3.37	3.38	3.39	3.40	3.41
Costo Proceso Lavado (S/)	679,870	874,596	899,960	926,058	952,914	980,549
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Alquiler Cisterna	124,800	128,544	132,272	136,108	140,055	144,116
Alquiler Camión	99,840					
Camión - Combustible		9,191	9,457	9,731	10,014	10,304
Camión - Chofer y Ayudante		34,608	35,612	36,644	37,707	38,801
Camión - Mantenimiento		9,888	10,175	10,470	10,773	11,086
Mano Obra Cuadrillas	405,750	583,265	600,180	617,585	635,495	653,925
Costo Indumentaria	21,280	21,918	22,554	23,208	23,881	24,574
Mantenimiento Centro Empaque		26,000	26,754	27,530	28,328	29,150
Mantenimiento de Tinas y Centros de Empaque Rústicos	9,400	9,682	9,963	10,252	10,549	10,855
Fundas, certificación HACCP, certificación CFI	50,000	51,500	52,994	54,530	56,112	57,739
COSTO TOTAL (S/)	2,765,705	3,075,679	3,107,574	3,140,204	3,173,591	3,207,757

Fuente y Elaboración propia

6.3.3. Presupuesto de gastos administrativos.

Considerando la información analizada en el Capítulo V: Plan de Recursos Humanos se proyectaron gastos de personal administrativo. Para elaborar los presupuestos de gastos administrativos se han considerado:

6.3.3.1. Situación actual - presupuesto de gastos administrativos

El presupuesto de gastos administrativos actual de la cooperativa está compuesto por la planilla de personal administrativo, materiales diversos, pago de servicios y alquileres, pago de capacitaciones y movilidad.

Tabla 63: Situación Actual - Presupuesto de Gastos Administrativos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Planilla de Administración:	64,700	66,641	68,574	70,562	72,609	74,714
<i>Gerente General</i>	20,300	20,909	21,515	22,139	22,781	23,442
<i>Asistente Contable</i>	10,800	11,124	11,447	11,779	12,120	12,472
<i>Contador</i>	15,600	16,068	16,534	17,013	17,507	18,015
<i>Ingeniero de campo</i>	18,000	18,540	19,078	19,631	20,200	20,786
Materiales Diversos	24,000	24,720	25,437	26,175	26,934	27,715
Servicios y Alquileres	24,000	24,720	25,437	26,175	26,934	27,715
Capacitaciones	15,000	15,450	15,898	16,359	16,834	17,322
Movilidad	10,000	10,300	10,599	10,906	11,222	11,548
Total Gasto Administrativo	137,700	141,831	145,944	150,176	154,532	159,013

Fuente y Elaboración propia

6.3.3.2. Situación futura - presupuesto de gastos administrativos

La implementación de mejoras tecnológicas obliga a la cooperativa en la necesidad de contratar personal calificado para la gestión de las nuevas responsabilidades. El presupuesto de gastos administrativos proyectado de la cooperativa está compuesto por la planilla de personal administrativo, materiales diversos, pago de servicios y alquileres, pago de capacitaciones, pago de renovación de certificaciones y pago de movilidad.

Tabla 64: Situación Futura – Presupuesto de Gastos Administrativos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de Precios Perú	3.50%	3.00%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Planilla de Administración:	64,700	126,072	129,728	133,490	137,361	141,345
<i>Gerente General</i>	20,300	43,260	44,515	45,805	47,134	48,501
<i>Asistente Contable</i>	10,800	11,124	11,447	11,779	12,120	12,472
<i>Contador</i>	15,600	18,540	19,078	19,631	20,200	20,786
<i>Técnico Agrario</i>	-	22,248	22,893	23,557	24,240	24,943
<i>Ingeniero de campo</i>	18,000	30,900	31,796	32,718	33,667	34,643
Materiales Diversos	24,000	24,720	25,437	26,175	26,934	27,715
Servicios y Alquileres	24,000	24,720	25,437	26,175	26,934	27,715
Capacitaciones	15,000	15,450	15,898	16,359	16,834	17,322
Certificaciones	-	34,907	35,919	36,961	38,033	39,135
Movilidad	10,000	10,300	10,599	10,906	11,222	11,548
Total Gasto Administrativo	137,700	236,169	243,018	250,065	257,317	264,779

Fuente y Elaboración propia

6.4. Estados financieros proyectados.

6.4.1. Estado de situación financiera.

Considerando la información de los presupuestos de ingresos, costos y gastos hemos elaborado los estados de situación financieros proyectados; tanto para la situación donde no se realiza inversión alguna como para la situación donde la cooperativa realiza las inversiones.

6.4.1.1. Situación actual – estados de situación financiera

En la tabla 63 se muestran los estados de situación financiera proyectados para los siguientes años considerando que la empresa sólo realizará inversiones para reponer sus activos actuales, se reparten el 60% de los dividendos entre los socios de la cooperativa y no se mantendrán cuentas por pagar a los socios.

Tabla 65: Situación Actual - Estado de Situación Financiera Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	193,008	225,082	258,795	274,521	256,998	265,863
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	183,834	167,916	201,489	217,075	199,412	208,137
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	1,625	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Tributos por Pagar (Pago a Cuenta IR)	7,549	47,166	47,306	47,446	47,586	47,726
Activo No Corriente	39,408	39,408	39,408	49,408	84,132	85,253
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Bruto	49,503	49,503	49,503	59,503	94,503	94,503
Depreciación Acumulada	10,095	10,095	10,095	10,095	10,371	9,250
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	39,408	39,408	39,408	49,408	84,132	85,253
TOTAL ACTIVOS	232,416	264,489	298,203	323,929	341,130	351,116
Pasivo Corriente	45,607	24,320	21,108	17,790	14,322	10,950
Tributos Por Pagar	3,442	24,320	21,108	17,790	14,322	10,950
Cuentas por Pagar a Socios	42,165	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	186,809	240,170	277,095	306,139	326,808	340,165
Capital Social	46,057	46,057	46,057	46,057	46,057	46,057
Resultados Acumulados	-	56,300	111,425	159,270	199,595	232,057
Resultados del Ejercicio	140,751	137,812	119,612	100,811	81,156	62,051
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	232,416	264,489	298,203	323,929	341,130	351,116

Fuente y Elaboración propia

6.4.1.2. Situación futura – estado de situación financiera

En la tabla 64 se muestran los estados de situación financiera proyectados considerando que la empresa realizará las inversiones en mejoras tecnológicas financiadas con fondos no reembolsables del programa Agroideas. Este importe se contabilizará como capital adicional. Asimismo, como la inversión realizada genera una eficiencia en costos, el aumento de utilidades permitirá aumentar el reparto de las ganancias de 60% a 80%.

Tabla 66: Situación Futura - Estado de Situación Financiera Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	193,008	309,548	320,580	315,907	280,342	276,599
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	183,834	265,050	280,292	279,969	248,898	249,198
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	1,625	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Tributos por Pagar (Pago a Cuenta IR)	7,549	34,498	30,288	25,938	21,444	17,401
Activo No Corriente	39,408	276,464	276,464	286,464	321,464	322,559
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Bruto	49,503	331,323	331,323	341,323	376,323	376,323
Depreciación Acumulada	10,095	54,859	54,859	54,859	54,859	53,764
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	39,408	276,464	276,464	286,464	321,464	322,559
TOTAL ACTIVOS	232,416	586,011	597,043	602,370	601,805	599,158
Pasivo Corriente	45,607	34,498	30,288	25,938	21,444	17,401
Tributos Por Pagar	3,442	34,498	30,288	25,938	21,444	17,401
Cuentas por Pagar a Socios	42,165	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	186,809	551,514	566,756	576,432	580,362	581,757
Capital Social	46,057	46,057	46,057	46,057	46,057	46,057
Capital Adicional		281,820	281,820	281,820	281,820	281,820
Resultados Acumulados	-	28,150	67,247	101,574	130,970	155,273
Resultados del Ejercicio	140,751	195,486	171,631	146,981	121,515	98,607
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	232,416	586,011	597,043	602,370	601,806	599,159

Fuente y Elaboración propia

6.4.2. Estado de resultados.

Considerando la información de los presupuestos de ingresos, costos y gastos hemos elaborado los estados de resultados proyectados; tanto para la situación donde no se realiza inversión alguna como para la situación donde la cooperativa realiza inversiones en mejoras tecnológicas.

6.4.2.1. Situación actual – estado de resultados

En la tabla 63 se muestran los estados de resultados proyectados para los siguientes años considerando que la empresa sólo realizará inversiones para reponer sus activos actuales y mantendrá sus políticas de costos y gastos de manera similar a las actuales.

Tabla 67: Situación Actual - Estados de Resultados Proyectados

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	3,079,090	3,144,404	3,153,734	3,163,065	3,172,395	3,181,726
(-) Costo de ventas	2,765,705	2,830,346	2,856,974	2,884,192	2,912,015	2,940,462
(=) Utilidad bruta	313,385	314,058	296,760	278,873	260,381	241,264
(-) Gasto administrativo	137,700	141,831	145,944	150,176	154,532	159,013
(-) Depreciación	10,095	10,095	10,095	10,095	10,371	9,250
(=) Utilidad operativa	165,590	162,131	140,721	118,601	95,478	73,001
(-) Gasto financiero						
(+) Ingresos extraordinarios						
(-) Egresos extraordinarios						
(=) Utilidad Antes de impuestos	165,590	162,131	140,721	118,601	95,478	73,001
(-) impuestos	24,838	24,320	21,108	17,790	14,322	10,950
(=) Utilidad neta	140,751	137,812	119,612	100,811	81,156	62,051

Fuente y Elaboración propia

6.4.2.2. Situación futura – estado de resultados

En la tabla 62 se muestran los estados de resultados proyectados para los siguientes años considerando que la empresa realizará inversiones en mejoras tecnológicas.

Tabla 68: Situación Futura - Estados de Resultados Proyectados

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	3,079,090	3,598,595	3,609,274	3,619,952	3,630,630	3,641,309
(-) Costo de ventas	2,765,705	3,075,679	3,107,574	3,140,204	3,173,591	3,207,757
(=) Utilidad bruta	313,385	522,916	501,700	479,748	457,039	433,552
(-) Gasto administrativo	137,700	236,169	243,018	250,065	257,317	264,779
(-) Depreciación	12,000	56,764	56,764	56,764	56,764	52,764
(=) Utilidad operativa	163,685	229,984	201,918	172,919	142,958	116,009
(-) Gasto financiero						
(+) Ingresos extraordinarios						
(-) Egresos extraordinarios						
(=) Utilidad Antes de impuestos	163,685	229,984	201,918	172,919	142,958	116,009
(-) impuestos*	24,553	34,498	30,288	25,938	21,444	17,401
(=) Utilidad neta	139,132	195,486	171,631	146,981	121,515	98,607

Fuente y Elaboración propia

6.4.3. Flujo de caja incremental.

Sapag (2000) nos dice “...contrariamente a lo que mucha gente piensa, la gran mayoría de las evaluaciones de proyectos no son para estudiar la conveniencia de crear nuevas empresas, sino para determinar si es rentable o no implementar un proyecto de mejora en una empresa que ya está funcionando.” (p. 268)

Lira (2013) nos dice que, en el flujo de caja de un proyecto, interesa sólo la rentabilidad incremental. En otras palabras, lo que varía por el proyecto es lo único que interesa cuando se le evalúa; esto quiere decir que solo debe tomarse en cuenta en la evaluación los beneficios y costos asociados a la ejecución del proyecto, o los efectos que este pueda tener en las operaciones de la empresa. (p. 151)

Como la cooperativa se encuentra en marcha, es importante calcular el flujo de caja incremental del proyecto. Para ello es necesario proyectar los flujos de caja económicos sin considerar la inversión en mejoras tecnológicas y proyectar el flujo de caja económico de la cooperativa, luego de realizar las inversiones. La diferencia de ambos flujos de caja será el flujo de caja incremental que nos permitirá evaluar la viabilidad del proyecto.

6.4.3.1. Situación actual – flujo de caja económico

Considerando la información de los presupuestos de ingresos, costos, gastos administrativos, gasto de depreciación y la política de inversiones de la cooperativa, se procedió a elaborar el flujo de caja económico. Dado que la cooperativa mantendrá su continuidad en el tiempo, se ha considerado un flujo perpetuo que será igual al flujo de caja del último año.

Debido a que la empresa financiará las inversiones con recursos propios, el flujo de financiamiento neto es igual a cero; razón por la cual el flujo de caja económico es igual al flujo de caja financiero.

A continuación, se muestra el Flujo de Caja Económico actual de la cooperativa; proyectando los flujos sin considerar la inversión para mejoras tecnológicas.

Tabla 69: Situación Actual - Flujo de Caja Económico

Rubro	Año 0	Plan Anual Proyectado					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
(+) Ingresos por ventas		3,144,404	3,153,734	3,163,065	3,172,395	3,181,726	3,181,726
(-) Costos y gastos operativos		2,972,177	3,002,918	3,034,368	3,066,546	3,099,475	3,099,475
(-) Impuestos		24,320	21,108	17,790	14,322	10,950	10,950
(=) Flujo de caja operativo (A)		147,907	129,708	110,907	91,527	71,301	71,301
(-) Inversión en activos	-	-	-	10,000	35,000	-	-
(-) Inversión en capital trabajo		-	-	-	-	-	-
(=) Flujo de inversión (B)	-	-	-	-10,000	-35,000	-	-
Flujo de Caja Económico (A)+(B)	-	147,907	129,708	100,907	56,527	71,301	71,301

Fuente y Elaboración propia

6.4.3.2. situación futura – flujo de caja económico

Habiéndose identificado que la cooperativa presenta problemas enfocados en inadecuadas condiciones del proceso de empaque de la fruta y a elevados costos de producción; es necesario que la organización realice las siguientes inversiones dentro del Programa de Compensaciones para la Competitividad:

- Cofinanciar las certificaciones: orgánica, global gap y comercio justo.
- Cofinanciar la construcción de un centro de empaque
- Cofinanciar la compra de un camión furgón.

Debido a que la empresa financiará las inversiones con recursos propios, el flujo de financiamiento neto es igual a cero; razón por la cual el flujo de caja económico es igual al flujo de caja financiero.

Dado que la cooperativa mantendrá su continuidad en el tiempo, se ha considerado un flujo perpetuo que será igual al flujo de caja del último año.

Tabla 70: Situación Futura: Flujo de Caja Económico

Rubro	Año 0	Plan Anual Proyectado					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
(+) Ingresos por ventas		3,598,595	3,609,274	3,619,952	3,630,630	3,641,309	3,641,309
(-) Costos y gastos operativos 3/		3,311,848	3,350,591	3,390,269	3,430,908	3,472,536	3,472,536
(-) Impuestos		34,498	30,288	25,938	21,444	17,401	17,401
(=) Flujo de caja operativo (A)		252,250	228,395	203,745	178,279	151,371	151,371
(-) Inversión en activos	315,710	-	-	10,000	35,000	-	-
(-) Inversión en capital trabajo		-	-	-	-	-	-
(=) Flujo de inversión (B)	-315,710	-	-	-10,000	-35,000	-	-
Flujo de Caja Económico (A)+(B)	-315,710	252,250	228,395	193,745	143,279	151,371	151,371

Fuente y Elaboración propia

6.5. Evaluación de la rentabilidad.

Para la evaluación de la rentabilidad se analizarán tres variables fundamentales: la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto y el Plazo de Recuperación.

6.5.1. La tasa interna de retorno (TIR).

Sapag (2000) nos dice que “*el criterio de la TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.*” (p. 388)

Dado que la inversión se financia con recursos propios, se debe calcular la tasa interna de retorno económica (TIRE), para lo cual se considera la inversión realizada y los flujos de caja económicos incrementales generados por el proyecto. El cálculo de la TIRE es necesario para evaluar la rentabilidad esperada por el accionista; para ello, la TIRE es comparada con el costo de oportunidad del accionista, debidamente ajustada por el riesgo del proyecto.

Tabla 71: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Económica

Rubro	Años						
	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
FFCC Económico con PNT (A)	-315,710	252,250	228,395	193,745	143,279	151,371	151,371
FFCC Económico sin PNT (B)	-	147,907	129,708	100,907	56,527	71,301	71,301
Flujo de Caja Económico Incremental (A) -(B)	-315,710	104,343	98,687	92,839	86,751	80,070	80,070

Indicador	Resultado
TIR Económica (TIRE) - %	28.88%

Fuente y Elaboración propia

La TIRE resultante es 28.88%, una rentabilidad mayor al costo de capital propio del 19.69%, lo cual nos indica que el proyecto es rentable.

Como la inversión no es financiada con ninguna institución financiera el Flujo de Financiamiento Neto es igual a cero; razón por la cual el Flujo de Caja Financiero es igual al Flujo de Caja Económico.

Por este motivo, la tasa interna de retorno económica es igual a la tasa interna de retorno financiera.

Tabla 72: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Financiera

Rubro	Años						
	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
FFCC Financiero con PNT (A)	-315,710	252,250	228,395	193,745	143,279	151,371	151,371
FFCC Financiero sin PNT (B)	-	147,907	129,708	100,907	56,527	71,301	71,301
Flujo de Caja Financiero Incremental (A) -(B)	-315,710	104,343	98,687	92,839	86,751	80,070	80,070

Indicador	Resultado
TIR Financiero (TIR F) - %	28.88%

Fuente y Elaboración propia

6.5.2. El valor actual neto (VAN).

Sapag (2000) nos dice que “*el criterio del valor actual neto plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.*” (p. 381)

Para determinar el valor actual neto económico (VANE) del proyecto se utilizarán los flujos de caja económicos incrementales y serán descontados a la tasa de descuento calculada.

Tabla 73: Cálculo del Valor Actual Neto Económico

Rubro	Años						
	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
FFCC Económico con PNT (A)	-315,710	252,250	228,395	193,745	143,279	151,371	151,371
FFCC Económico sin PNT (B)	-	147,907	129,708	100,907	56,527	71,301	71,301
Flujo de Caja Económico Incremental (A) -(B)	-315,710	104,343	98,687	92,839	86,751	80,070	80,070

Indicador	Resultado
VAN Económico (VANE) – (S/.)	134,764

Fuente y Elaboración propia

El valor actual neto económico resultante es: 134,764 soles, cifra mayor a cero, lo cual nos indica que el proyecto es rentable.

Como la inversión no es financiada con ninguna institución financiera el Flujo de Financiamiento Neto es igual a cero; razón por la cual el Flujo de Caja Financiero es igual al Flujo de Caja Económico. Por este motivo, el valor actual neto financiero es igual a 134,764 soles.

Tabla 74: Cálculo del Valor Actual Neto Financiero

Rubro	Años						
	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
FFCC Financiero con PNT (A)	-315,710	252,250	228,395	193,745	143,279	151,371	151,371
FFCC Financiero sin PNT (B)	-	147,907	129,708	100,907	56,527	71,301	71,301
Flujo de Caja Financiero Incremental (A) -(B)	-315,710	104,343	98,687	92,839	86,751	80,070	80,070

Indicador	Resultado
VAN Financiero (VAN F) – (S/.)	134,764

Fuente y Elaboración propia

6.5.3. El plazo de recuperación.

Sapag (2000) nos dice que *“el criterio del plazo de recuperación determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de períodos aceptables por la empresa.”* (p. 394)

Aplicando la fórmula tenemos:

$$\text{Plazo Recuperación} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujos de Caja}}$$

$$\text{Plazo Recuperación} = \frac{315,710}{104,343 + 98,687 + 92,839 + 86,751}$$

El plazo de recuperación de la inversión inicial se logra en 3.23 años desde la puesta en marcha del proyecto. De acuerdo a lo conversado con los dirigentes de la organización, su expectativa de recuperación de la inversión era de 07 años. Al ser el plazo de recuperación menor al plazo expectante de los dirigentes de la cooperativa, el proyecto es factible de ser realizado.

Si consideramos el valor del dinero en el tiempo, el payback del proyecto se calcula descontando los flujos de caja generados a la tasa del costo de oportunidad:

Tabla 75: Plazo de Recuperación Descontado

Rubro	Años							
	0	1	2	3	4	5	6	7
Flujo de Caja Financiero Incremental (A) -(B)	-315,710	104,343	98,687	92,839	86,751	80,070	80,070	12,149
Tasa de Descuento	19.6974%							
Flujo de Caja Financiero Descontado ($S=C*(1+i)^n$)	-315,710	87,172	68,879	54,135	42,261	32,587	27,225	3,451
Valor Actual Neto	0.00							

Fuente y Elaboración propia

De acuerdo a la proyección de flujos descontados al costo de oportunidad, la inversión de 315,710 soles se recupera en un plazo de 06 años y 102 días.

Luego de realizar la evaluación de la rentabilidad en tres aspectos fundamentales como son: (1) el valor actual neto económico (VANE = 134,764 soles), (2) la tasa interna de retorno económica (TIRE = 28.88%) y el plazo de recuperación de la inversión (PR = 6.28 años) podemos concluir que el proyecto es rentable y se debe poner en marcha.

6.6. Análisis de la sensibilidad.

Sapag (2000) nos dice que el riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados. Mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. De esta forma, el riesgo se manifiesta en la variabilidad de los rendimientos del proyecto, puesto que se calculan sobre la proyección de los flujos de caja. (p. 379)

Chou (2006) nos dice: *“El análisis de sensibilidad deberá probar la resistencia del proyecto al impacto de factores negativos. Se deberá calcular cuál es el impacto de estos factores en la rentabilidad del proyecto (TIRE). Considerar el riesgo en la evaluación de un proyecto de inversión se define como el proceso de desarrollar la distribución de probabilidades de algunos de los criterios económicos o parámetros de la evaluación. La incertidumbre es la incapacidad de predecir situaciones futuras y el riesgo es la variación de un valor esperado entre resultados inciertos.”* (p. 45)

Salinas (1998) nos dice que la probabilidad subjetiva es la medida asignada a la valoración subjetiva hecha por un analista de la probable ocurrencia de un evento. Se basa en la información que dispone esta persona en un momento dado, es decir, en su estado de información. La probabilidad subjetiva es la manera relevante – y en muchas situaciones la única – de asignar probabilidades a una ocurrencia. La idea fundamental en este tipo de asignación es que la probabilidad es un número que usamos para describir nuestra certeza sobre la ocurrencia de un evento. (p. 72)

Para la implementación del análisis de incertidumbre y probabilidades hemos calculado el “Z” (De una distribución normal estadística) a partir del valor esperado, del costo de oportunidad del proyecto y de la variable en forma estandarizada. El “Z” nos ayudará a determinar la probabilidad acumulada que la TIRE sea menor al costo de oportunidad del proyecto.

Se medirá el riesgo del proyecto considerando variaciones en los flujos de caja y su impacto en la TIRE originados por: variaciones en el dólar recibido por concepto de comercio justo, variaciones en el porcentaje de merma del lavado de fruta y variaciones en la productividad de los socios productores.

6.6.1. Variaciones en el dólar recibido por concepto de comercio justo.

De acuerdo a las entrevistas y conversaciones sostenidas con los socios productores en diversas asambleas, se pudo determinar que existe un 40% de probabilidad que los socios mantengan bajo la gestión de la cooperativa el dólar recibido por concepto de comercio justo; un 30% de los socios es de la opinión de entregar 0.10 centavos al agricultor y un 30% opinó que dicha entrega debería ser de 0.20 centavos.

Luego de calcular las variaciones del beneficio recibido, se calcularon las TIRE equivalentes para cada escenario y procedimos a calcular la probabilidad que la TIRE del proyecto sea mayor al costo de oportunidad. Para ello utilizamos el método de “análisis de incertidumbre y probabilidades”. Este cálculo nos muestra que dicha probabilidad es del 48.68%.

Tabla 76: Análisis de Sensibilidad – Dólar Adicional por Caja

			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Probabilidad de Ocurrencia de la Variable	Variable	Escenario	TIR	Probabilidad	Ponderación (1*2)	Desviación (1-VE)	Desviación al Cuadrado	Ponderación Desv.(2*5)	
40%	Dólar Adicional por Caja	1.00	28.88%	40%	11.55%	0.0947	0.008976	0.0036	
		0.90	18.51%	30%	5.55%	-0.0090	0.000080	0.0000	
		0.80	7.67%	30%	2.30%	-0.1174	0.013773	0.0041	
		Valor Esperado :				19.41%	Varianza :		0.0077
		Desviación Estandar :				0.088013			
		Costo Oportunidad :				19.6974%			
		$Z = \frac{\text{Costo Oportunidad} - \text{Valor Esperado}}{\text{Desviación Estandar}}$				Z :			
				Prob. <=18.6974%:		51.32%			
				Prob. >= 18.6974%		48.68%			

Fuente y Elaboración propia

6.6.2. Variaciones en el porcentaje de merma del lavado de fruta

En entrevistas sostenidas con gerentes de cooperativas similares, con el jefe del programa agroideas en Piura y con el director regional del ministerio de agricultura, se les consultó ¿cuál es la probabilidad que luego de construir un centro de empaque fijo el porcentaje de merma se redujese de 5% a 3% o menos? Con sus respuestas, pudimos determinar que existe un 55% de probabilidad que el porcentaje de merma de lavado de fruta se reducirá a 3%; un 25% que se reduzca en 2% y un 20% que se reduzca en 1%.

Luego de calcular las variaciones del beneficio recibido, se calcularon las TIRE equivalentes para cada escenario y procedimos a calcular la probabilidad que la TIRE del proyecto sea mayor al costo de oportunidad. Para ello utilizamos el método de “Análisis de incertidumbre y probabilidades”. Este cálculo nos muestra que dicha probabilidad es del 96.31%.

Tabla 77: Análisis de Sensibilidad – % de Merma del Lavado Fruta

			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Probabilidad de Ocurrencia de la Variable	Variable	Escenario	TIR	Probabilidad	Ponderación (1*2)	Desviación (1-VE)	Desviación al Cuadrado	Ponderación Desv.(2*5)
20%	% Merma por Lavado Fruta	3%	28.88%	55%	15.88%	0.0289	0.000832	0.0005
		2%	24.46%	25%	6.12%	-0.0154	0.000236	0.0001
		1%	19.98%	20%	4.00%	-0.0602	0.003618	0.0007
		Valor Esperado :		26.00%		Varianza :		0.0012
		Desviación Estandar :		0.035218				
		Costo Oportunidad :		19.6974%				
		$Z = \frac{\text{Costo Oportunidad} - \text{Valor Esperado}}{\text{Desviación Estandar}}$				Z :		-1.788193867
						Prob. < =18.6974%:		3.69%
						Prob. > = 18.6974%		96.31%

Fuente y Elaboración propia

6.6.3. Variaciones en la productividad de la plantación.

El factor de productividad de las plantas se ve influenciado principalmente por factores climatológicos, siendo el más influyente el fenómeno el niño.

Revisando la información de los últimos 35 años del sistema nacional de información de recursos hídricos para el monitoreo del fenómeno el niño (2017) se pudo establecer que la probabilidad que ocurra un fenómeno del niño débil es del 16.57% y que ocurra un fenómeno del niño fuerte es del 5.71%.

Cabe señalar que cuando ocurre un fenómeno débil, el factor de productividad (de acuerdo a data histórica de agroideas) se reduce a 0.81; mientras que cuando ocurre un fenómeno fuerte se reduce a 0.72.

Luego de calcular las variaciones del beneficio recibido, se calcularon las TIRE equivalentes para cada escenario y procedimos a calcular la probabilidad que la TIRE del proyecto sea mayor al costo de oportunidad. Para ello utilizamos el método de “Análisis de incertidumbre y probabilidades”. Este cálculo nos muestra que dicha probabilidad es del 82.00%.

Tabla 78: Análisis de Sensibilidad - Productividad de la plantación

			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Probabilidad de Ocurrencia de la Variable	Variable	Escenario	TIR	Probabilidad	Ponderación (1*2)	Desviación (1-VE)	Desviación al Cuadrado	Ponderación Desv.(2*5)
40%	Factor Productividad Agricultor	0.90	28.88%	77.72%	22.45%	0.0322	0.001040	0.0008
		0.81	17.48%	16.57%	2.90%	-0.0818	0.006684	0.0011
		0.72	5.49%	5.71%	0.31%	-0.2017	0.040665	0.0023
		Valor Esperado : 25.66%						
		Desviación Estandar : 0.065097						
		Costo Oportunidad : 19.6974%						
		$Z = \frac{\text{Costo Oportunidad} - \text{Valor Esperado}}{\text{Desviación Estandar}}$						
							Z : -0.915265228	
							Prob. < =18.6974%:	18.00%
							Prob. > = 18.6974%	82.00%

Fuente y Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información obtenida en fuentes primarias y secundarias, se asignó de manera subjetiva una probabilidad de ocurrencia de la siguiente manera: 40% de probabilidad que ocurran variaciones en el dólar que se recibe por concepto de comercio justo, 40% de probabilidad que ocurran variaciones en el factor de productividad del agricultor y 20% de probabilidad que ocurran variaciones en el porcentaje de merma del proceso de lavado de fruta.

Considerando que esta asignación de probabilidades y las probabilidades calculadas en los escenarios anteriormente presentados, podemos determinar la probabilidad - del proyecto - que la TIR sea mayor al costo de oportunidad. En este caso la probabilidad es del 71.53%.

Tabla 79: Probabilidad que la TIR sea mayor que el Costo de Oportunidad

Probabilidad Total :		
40%	Dólar Adicional por Caja	0.1947
20%	Porcentaje Merma en Lavado Fruta	0.1926
40%	Factor Productividad del Agricultor	0.3280
		0.7153
Probabilidad que la TIRE > Costo Oportunidad:		71.53%

Fuente y Elaboración propia

Considerando que los flujos de caja económicos son iguales a los flujos de caja financieros por no existir un flujo de financiamiento neto, la sensibilidad realizada es la misma para una TIR económica que para la TIR financiera.

CAPÍTULO VII

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones.

A continuación, detallaremos las conclusiones a las que hemos llegado a partir de nuestra investigación:

- a. El problema de la organización se puede explicar en tres frentes: (1) poco profesionalismo del gerente general, jefaturas y directivos, (2) necesidad de captar nuevos socios para poder crecer en áreas productivas, (3) inadecuadas condiciones del proceso de lavado y empaque junto a elevados costos de producción; originados por la necesidad de mejorar las condiciones de los procesos, reducir los costos de distribución y certificar los campos.
- b. La cooperativa en el marco de la ejecución del presente proyecto, acogéndose al programa de Agroideas tiene previsto:
 - Adquirir las certificaciones: orgánico, comercio justo y global gap.
 - Construir un centro de empaque con tina fija.
 - Comprar un camión furgón.
- c. El proyecto tiene los siguientes indicadores económicos:
 - El proyecto tiene una TIRF de 28.88% que es mayor que el costo de oportunidad de 19.697390%.
 - El VANF del proyecto es de 134,764 que es mayor a cero.

- El PR es 06 años y 102 días. De acuerdo a lo conversado con los dirigentes de la organización, su expectativa era de 07 años. El Plazo de recuperación es razonable, considerando que se trata de un proyecto agrícola.
 - La probabilidad de éxito del proyecto es del 71.53%.
- d. Teniendo en cuenta los análisis cualitativos y cuantitativos favorables realizados y, que los indicadores económicos se muestran razonables, hemos determinado la viabilidad del proyecto, por lo que se sugiere realizar la inversión.

7.2. Recomendaciones

A continuación, detallaremos las conclusiones a las que hemos llegado a partir de nuestra investigación:

- a. Se recomienda a la cooperativa iniciar la captación de nuevos socios a fin de poder incrementar su área productiva y poder llenar al menos un contenedor semanal de fruta.
- b. Se recomienda la contratación de personal calificado para poder seguir mejorando las condiciones productivas y alcanzar su objetivo de poder exportar directamente a los mercados internacionales.
- c. Se recomienda seguir mejorando los indicadores de productividad en el traslado de la fruta a fin de poder aumentar la cantidad de fruta exportable. Para ello, con la liquidez obtenida con la ejecución del proyecto, podrían invertir en la compra e instalación de Cable Vía para mejorar el traslado de la fruta.

- d. Se recomienda seguir mejorando los indicadores de productividad en el porcentaje de merma de la fruta en planta. Para ello, sería conveniente invertir en capacitaciones para los socios productores a fin de mejorar sus rendimientos de racimas por planta con la implementación de mejores técnicas de siembra y mantenimientos de la plantación.

ANEXOS

Anexo 1: Carta de Intención de Compra

COOPERATIVA AGRARIA
APBOSMAM

R.U.C. 20525545866

*Contribuyendo al desarrollo
del Perú
a través de la Exportación*

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Sullana, 03 de Enero de 2017

COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFÍA – COOPAG

Sr. Presidente.

Sr. Gerente.

De nuestra consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para saludarlos y, a su vez, desearles éxitos en el nuevo emprendimiento bananero, y confirmar nuestra intención de adquirir el banano orgánico de su representada.

APBOSMAM, es una empresa exportadora peruana, con actividad desde el año 2006 y con operaciones comerciales y de índole social en los Valles del Chira (Sullana), posicionada como una empresa especializada en la exportación de banano orgánico y de comercio justo y con otros estándares comerciales mundialmente reconocidos. Cumple actualmente un rol importante en los establecimientos de cadenas de agro negocios de banano orgánico y de comercio justo con pequeños agricultores organizados, permitiéndoles acceder a mercados internacionales.

APBOSMAM es una empresa integrada verticalmente con exportadoras en los países productores e importadores en los países consumidores, esto le permite acceso directo a los principales mercados mundiales de productos orgánicos y de comercio justo. **APBOSMAM**, busca generar desarrollo a través de la comercialización de sus productos a los mercados internacionales y promoviendo a la vez el empoderamiento de los pequeños productores y asociados.

Es en ese contexto, que le confirmo la intención de compra del banano orgánico que producirá vuestra organización, por lo que le solicitamos gestionen su certificación propia para poder negociar en los volúmenes que pactemos con un precio de caja de acuerdo a la situación del mercado.

La empresa pone a su disposición los servicios:

- Capacitaciones técnicas de campo de manera permanente y acceso a los talleres de productividad.
- Capacitaciones y talleres para manejo financiero del campo.
- Capacitaciones organizativas a solicitud de la cooperativa.
- Capacitaciones sobre el uso de la prima fairtrade (Comercio Justo)
- Acompañamiento a largo plazo en el crecimiento de la organización.
- Capacitaciones y talleres de manejo orgánico de la finca y preparatorios para las auditorías.
- Acceso a las auditorías internas permanentes para garantizar la calidad orgánica de su fruta.
- Cartas de intención como aval ante entidades financieras.

Calle Sánchez Cerro S/N Cas. Mallaritos - Marcavelica - Sullana - Piura Telf. 073-630290 RPC 969386602
E-mail: apbosmam_2007@yahoo.es Pagina Web: www.apbosmam.com

COOPERATIVA AGRARIA
APBOSMAM

R.U.C. 20525545866

*Contribuyendo al desarrollo
del Perú
a través de la Exportación*

- Análisis de suelo por cada productor a la 3ra parte del costo.
- Entrega de fundas y cintas para banano de alto calibre que garantice la durabilidad de su banano.
- Pago oportuno de la cosecha. Actualmente se hace a los 7 días.
- Ampliar el Acceso al "Fondo de abonamiento para banano de pequeños productores", el cual se descontará de la misma comercialización.
- Se garantiza la cosecha de todo el banano.
- Proporcionar todo el material de primera mano y/o insumos y materiales para el proceso.
- Proporcionar agua para el proceso y/o transporte de la fruta, desde el campo hasta el almacén.

Todo lo ofrecido es realidad gracias a varios proyectos obtenidos por la empresa y al apoyo de los actuales socios y del fortalecimiento de las cadenas con los que trabajamos.

Sin más y a la espera de sus gratas órdenes me despido.

Atentamente,

Miguel Ángel Borrero Castillo
Gerente General APBOSMAN

Anexo 2: Cotizaciones de Certificaciones

1. Certificación comercio justo

FLOCERT
assuring fairness

FLO-CERT GmbH
Bonner Talweg 177
53129 Bonn
Germany

Tel: +49 (0)228 2493-0
Fax: +49 (0)228 2493-120
email: info@flo-cert.net

Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofia
Sr. Jhon Carlos Juárez Correa
Av. Miguel Grau N° 21-A, Santa Sofia, Ignacio Escudero, Sullana

Santa Sofia
Peru

Date: 27/11/2016

Estimado Sr. Jhon Carlos Juárez Correa :

En primer lugar, queremos agradecer su interés en Fairtrade y el envío de todos los documentos necesarios para la solicitud.

Por la presente queremos comunicarle que hemos evaluado los documentos y la solicitud de su organización Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofia , y el resultado ha sido satisfactorio. Se ha asignado el número de identificación FLO ID 33803 a su organización. Ubiquen este FLO-ID en toda la documentación con sus socios comerciales y con su analista responsable en FLOCERT Diana Garcia Obando. Así mismo, tengan en cuenta que la asignación de este FLO ID no implica automáticamente la certificación de su organización (véase más adelante).

Nos gustaría aprovechar la oportunidad para informarle de los próximos pasos en el proceso de certificación Fairtrade:

Cuota de certificación inicial

La cuota de certificación inicial de su organización/empresa es 1.957,00 EUROS. Nuestro departamento de finanzas le enviará la factura correspondiente en los próximos días. Por favor tome nota que el pago debe realizarse antes de que pueda tener lugar la auditoría inicial. Tengan en cuenta que el pago no garantiza la concesión del certificado Fairtrade. La decisión final sobre su certificado Fairtrade recae sobre FLOCERT.

Proceso de auditoría:

Su analista responsable FLOCERT Diana Garcia Obando le asignará un auditor/a de FLOCERT que llevará a cabo la primera auditoría a su organización. El auditor/a se pondrá en contacto con ustedes para fijar una fecha para la auditoría e informarle sobre el procedimiento de la misma y los documentos que deben preparar. La auditoría comprende principalmente la supervisión de documentos, inspecciones en el campo así como entrevistas con la dirección y los miembros de su organización.

Para poder preparar de manera adecuada la auditoría, les queremos pedir también que se familiaricen con los Criterios Fairtrade y con los Criterios de Cumplimiento FLOCERT. Estos dos

Certifier for

documentos reflejan las condiciones que su organización debe cumplir para obtener el Certificado Fairtrade.

Podrán encontrar los Criterios de Cumplimiento FLOCERT y los Criterios Fairtrade en sus respectivas páginas Web <http://www.flo-cert.net> y <http://www.fairtrade.net/>.

Para cualquier información, no dude en contactar con su analista responsable de FLOCERT Diana García Obando en la dirección de correo electrónico dgarcia@flo-cert.net

Información bancaria:

IBAN:	DE56370501981909151431
Nº de cuenta:	1909151431
Banco del beneficiario:	Sparkasse Köln Bonn Dirección: Firmencenter 712, Thomas-Mann-Str. 61, 53111 Bonn, Germany
Beneficiario:	FLO-CERT GmbH
Código BIC/SWIFT:	COLSDE33

Nos gustaría que nos confirmara la recepción de esta carta. Agradecemos su interés y compromiso, y les deseamos un futuro éxito en el sistema Fairtrade.

Saludos cordiales,

Sugumar Raman
Director of Operations
FLO-CERT GmbH

2. Certificación orgánica

Nombre: COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA - COOPAG
 Attn.: JHON CARLOS JUÁREZ CORREA
 Dirección: AV. MIGUEL GRAU NRO. 21 INT. A VILLA SANTA SOFIA (PREG X RICHARD REYES X LA ENTRADA) PIURA - SULLANA - IGNACIO ESCUDERO
 Ciudad: PIURA
 País: PERU

Lima, 17 DE NOVIEMBRE DE 2016

TEMA: Oferta por la inspección y certificación del programa de certificación de Control Union Certifications (CUC)* / Perú (CU) (marcar los programas que aplican)**

Orgánico	EU*	x	USDA/NOP*	x	JAS*		EFAPA***	FIPA***	
	Ecuador: Normativa e Instructivo para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador (Registro Oficial No. 34 del 11 de Julio del 2013 y Resolución DAJ-20133EC-0201.0099)**								
	Perú: Reglamento Técnico para los productos orgánicos DS N° 044-2006-AG SENASA**								x
	Costa Rica: Decreto 29782-MAG del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica**								
	Colombia: Resolución No. 187 de 2006 por la que se adopta el Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización de productos agropecuarios ecológicos (Sello Ecológico Colombiano)** (en proceso de acreditación)								
	Brasil: Decreto 6323 - Regulamentação da Lei dos Orgânicos 10.831/2003 Brasil**								
	Paraguay: Reglamento organico Nacional Resolución No. 143/11 – SENAVER**								
	Aplicación para el programa Bird Friendly**								
Insumo EU (Input)	Material protección cultivo		EU*		Fertilizante y Mejorador del suelo		EU*		
			USDA*			USDA*			
			JAS*			JAS*			
			RTPO**			RTPO**			
Alimento Mascotas*									

*Bajo el alcance de acreditación de Control Union Certifications

** Bajo el alcance de acreditación de Control Unión Perú

*** Orgánico Korea

Estimado Sr. Jhon Juárez:

Gracias por mostrar interés en las actividades de Control Union (CU). Basándonos en la información del Formato de Aplicación, se ha calculado la siguiente oferta para (COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA - COOPAG) (en adelante denominado "El Cliente"):

1. Nuestro plan de inspección anual para usted

Basándonos en el Formato de Aplicación CU, se planificarán 6 días de inspección (incluyendo días de viaje) para la inspección/auditoría y servicios administrativos por año calendario. Por favor tenga en cuenta que el número de días establecido arriba es un estimado. Luego de la inspección inicial realizada por CU, el número real de días de inspección se determinará en función de si en la opinión exclusiva de CU más o menos días de inspección son necesarios. Por favor, también considerar que CU está obligado a llevar a cabo auditorías anunciadas así como no anunciadas.

Indicar periodo de auditoría: Insertar mes/periodo de auditoría planificada
 (CU tiene el derecho de modificar este periodo, previa notificación al Cliente)

Ref. no.:

ORGOFER.L01(10.7)_SPA

1/11

2. La tarifa anual de licencia

Basándonos en el plan de inspección descrito arriba la tarifa anual de licencia para la inspección y certificación será: (en lo sucesivo "Tarifa Anual")

2.1 Tarifa de Inspección y Certificación (incluye impuestos)⁽¹⁾: S/. 13.500.00 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Tarifa equivalente en moneda local, en caso de Perú en Nuevos soles (S/.). Tipo de cambio: 3.37 (sujeto a cambio)

⁽²⁾ Tarifa correspondiente a servicios efectuados fuera del país y cuyos comprobantes de pago son emitidos a compañías que no tienen domicilio en Perú.

PARA UN GRUPO DE PRODUCTORES, PROCESO, OFICINA ADMINISTRATIVA.

DATOS DE CONTROL UNIÓN PERÚ SAC:

RUC: 20504194796

Dirección: AV. PETIT THOUARS NRO. 4653 (PISO 6 - OFIC. 603) LIMA - LIMA - MIRAFLORES

NÚMEROS DE CUENTA:

BCP SOL 193 - 1704576 - 0 - 38

BIF SOL 7000095059

CÓDIGO DE CUENTA INTERBANCARIA DEL BCP:

002-193-001704576038-10 (SOLES)

CÓDIGO DE CUENTA INTERBANCARIA DEL BIF:

038 102 107000095059 04 (SOLES)

CUENTA PARA DETRACCION

Cuenta corriente: 00 - 000 - 816523

La tarifa anual de licencia comprende: visita(s) de inspección, actividades de inspección y reporte(s) de certificación; Si la decisión de certificación es "positiva", la Tarifa Anual de licencia incluye:

- Un certificado de alcance;
- Inclusión de su proyecto en la página web de CU, como titular del certificado.

Lo siguiente no está incluido en la Tarifa Anual de licencia:

- (i) Gastos de análisis (si fueran necesarios. Excepto sólo para clientes NOP);
- (ii) Gastos de viajes y viáticos de los auditores (incluyendo, pero no limitado a, alojamiento);
- (iii) Gastos incurridos por envío de certificados y muestras por correo registrado; que serán cargados a la cuenta del Cliente basado en los gastos actuales;
- (iv) Servicios adicionales solicitados en el Formato de Aplicación como Servicio Adicional (certificado adicional, certificados de importación o transacción);
- (v) Evaluación y aprobación de etiquetas;
- (vi) Evaluación y aprobación de especificación de productos;
- (vii) Para Ucrania, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova (y Transnistria), Tajikistan, Uzbekistan gastos extras de muestreo antes del envío de cada embarque (certificado de importación de inspección ITC) de alimentos o piensos orgánicos (requisito de la Comisión Europea a partir del 29/05/2015)

Lo mencionado anteriormente será cargado en su cuenta basándonos en nuestros gastos reales.

3. Documentos y Regulaciones Aplicables por CU

Los siguientes documentos (en adelante: los "Documentos") son aplicables a esta oferta, si usted firma y regresa esta Carta Oferta entra en un acuerdo con CU para ser parte de programa de certificación de CU; de ésta manera el cliente explícitamente acepta todos los términos y condiciones establecidos en los siguientes Documentos:

Programas Aplicables	Documento
Para todos los programas	<ul style="list-style-type: none">• Términos de Contrato de CUC* / CUP** (Anexo I)• Términos y Condiciones de Negocio (1989)• Regulación de inspección de CUC* / CUP**
Adicional	

Ref. no.:

ORGOFER.L01(10.7)_SPA

2/11

para el programa orgánico de certificación EU*	<ul style="list-style-type: none"> El Council Regulation (EEC) No. 853/2007, 689/2008 en producción orgánica de productos agrícolas e indicaciones referentes en productos agrícolas y relacionados a alimentos, incluyendo suplementos y adiciones. En caso de acuicultura: Documento de Interpretación de Acuicultura Orgánica – Control Union
para el programa orgánico de certificación USDA/NOP*	Programa Orgánico Nacional, USDA Estados Unidos de América
para el programa orgánico de certificación JAS*	Estándares agrícolas de Japón, MAFF Japón
para Serbia*	Serbian Organic Production and Organic Products Act
para INPUT materiales de protección de cultivos *	<ul style="list-style-type: none"> Los estándares relevantes de orgánico (EU, USDA o JAS) Estándar en fertilizantes y mejoradores del suelo de CU
para INPUT fertilizantes y mejoradores del suelo *	<ul style="list-style-type: none"> Los estándares relevantes de orgánico (EU, USDA o JAS) Estándar en materiales de protección de cultivos de CU
para el programa de Alimentos para Mascotas de CU *	CU Estándar en alimento orgánico para mascotas
para el programa orgánico de certificación local aplicable bajo el alcance de Control Union Peru para Ecuador, Perú, Colombia, Paraguay, Brasil, Costa Rica (**)	<ul style="list-style-type: none"> Ecuador: Normativa e Instructivo para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador (Registro Oficial No. 34 del 11 de Julio del 2013 y Resolución DAJ-20133EC-0201.0089) Perú: Reglamento Técnico para los productos orgánicos DS N° 044-2006-AG; Paraguay - Reglamento orgánico Nacional Resolución No.143/11 Senave Colombia: Resolución No. 187 de 2006 por la que se adopta el Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización de productos agropecuarios ecológicos (Sello Ecológico Colombiano) Brasil: Decreto 6323 - Regulamentação da Lei dos Orgânicos 10.831/2003 Brasil Costa Rica: Decreto 29782-MAG del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica
Para el programa Bird Friendly bajo el alcance de Control Union Perú (***)	<ul style="list-style-type: none"> Normas para la Producción, el Procesamiento y la Comercialización de Café "Bird Friendly®" 3-1-1 Control Interno 3-1-2-Matriz

Los documentos mencionados arriba pueden ser encontrados en Internet en la Página Web de CU <http://cucpublications.controlunion.com/> y los relacionados al alcance de Control Unión Perú los encontrará en <http://www.cuperu.com/portales/cuc/cuc-terminos-y-condiciones>. Por favor, informar si usted desea recibir copias impresas de éstos documentos para enviárselos.

4. Condiciones Especiales de Pago

Antes de que CU lleve a cabo la inspección inicial, el Cliente deberá cancelar la Tarifa Anual total establecida arriba por CU. Al final del año, se calculará la cuota real incurrida por el Cliente y, o bien se cargará el saldo restante o reembolsará al Cliente, en función de si dicho saldo es positivo o negativo.

La factura será normalmente enviada por CU una vez al año, o alrededor de la misma fecha cada año. La falta de pago por parte del Cliente dará lugar a un retraso de la auditoría totalmente atribuible al Cliente y (propuesta para NOP), la revocación del certificado antes de la conclusión del proceso de auditoría por CU (por favor tome en cuenta que el plazo propuesto hasta la decisión de certificación es de cuatro (4) meses desde la fecha de inicio de la planificación por CU. El pago a destiempo también puede ocasionar (propuesta para NOP) la suspensión del certificado del Cliente de inmediato, el período de suspensión podrá mantenerse incluso hasta la fecha de expiración del certificado.

CU podrá, modificar unilateralmente la Tarifa Anual del Cliente, en caso que el alcance o la ubicación de las actividades cambie durante el año calendario, esta modificación se aplicará en el año calendario siguiente. Los clientes registrados, como "Cliente", están obligados a comunicar oportunamente las actualizaciones de datos.

Días de viaje y costos (incluyendo pero no limitado a, los gastos de subsistencia):

CU tiene como objetivo mantener esos costos al mínimo y dividirlos entre otros clientes en el área geográfica del Cliente. CU trata de lograr esto mediante la realización de otras inspecciones en el área del Cliente durante el mismo periodo de tiempo, sujeto a disponibilidad. En el caso que CU realice otras inspecciones durante el mismo periodo de tiempo en los términos indicados, los gastos de viaje se dividirán entre todos los Clientes que son inspeccionados en la misma el área geográfica, incluyendo al Cliente y CU compensará la diferencia en el importe de la factura final del Cliente.

Ref. no.:

ORGOFFER.L01(10.7)_SPA

3/11

5. Acuerdo

Por favor firme esta Carta Oferta y devuelva una copia si está de acuerdo con su contenido. Luego de recibir el pago de la Tarifa Anual, CU planificará la fecha definitiva para la inspección inicial y le informará al Cliente del mismo. Cualquier acuerdo entre CU y el Cliente será renovado automáticamente cada año por otro periodo de un (1) año calendario, a no ser que exista una cancelación escrita por parte del cliente.

CU deberá recibir y aprobar el Plan del Sistema Orgánico Orgánico para todos los programas orgánicos correspondiente antes de la auditoria.

De acuerdo a la cláusula 4.1 de los Términos de Contrato anexo al presente documento, las inspecciones serán llevadas a cabo por personal calificado, localizado en la oficina principal o cualquiera de las oficinas responsables, quienes están sujetos irrestrictamente a los lineamientos establecidos en el Anexo A2 Código de Conducta y Confidencialidad firmados entre el inspector/auditor y Control Unión Perú / Control Union Certifications

Asimismo, el Cliente deberá mantener un registro de todas las quejas conocidas con respecto al cumplimiento de los requisitos de la certificación y pone tales registros a disposición de CU cuando se le solicita; toma las acciones adecuadas respecto a tales quejas y a las deficiencias que se encuentran en los productos que afectan a la conformidad con los requisitos de certificación; así como documenta las acciones tomadas.

6. Validez

Esta oferta es válida solo cuando ha sido firmada por una persona autorizada del cliente, dicha autorización se evidencia por un extracto de registro mercantil válido o una copia de los estatutos actuales de asociación del Cliente.

Esta oferta será válida por dos (2) meses después a partir de la fecha indicada en esta Carta Oferta.

Esta oferta reemplaza y sustituye todas las ofertas anteriores emitidas por CU.

Confío en que esta oferta satisface sus necesidades y deseos. Por favor no dude en contactarme si tiene cualquier pregunta adicional o comentario, o en caso de que algo no esté claro.

Espero recibir su respuesta positiva.

Atentamente,

En nombre del Director Gerente Fiorela Bustamante

[MARCO ALMESTAR]
Certificador

Anexo I

Términos de Contrato de Control Union Peru SAC (CUP)**

Términos de Contrato de Control Union Certifications (CUC)*

Términos y Condiciones de Negocio (1999)

Ref. no.:

ORGOFER.L01(10.7)_SPA

4/11

POR FAVOR DEVOLVER ESTA COPIA FIRMADA

7. Aceptación de la declaración por el aplicante

El abajo firmante acepta esta Carta de Oferta y se compromete a cumplir con las obligaciones dispuestas en los documentos siguientes (incluyendo, pero no limitado con el pago del total de la deuda de honorarios total):

- (i) los términos y condiciones de esta Carta Oferta; y
- (ii) los términos y condiciones de los Documentos mencionados en el punto tres (3) de la Carta Oferta, los cuales se consideran aplicables al acuerdo entre Control Unión Certifications / Perú y el Cliente;

**Para programas dentro del alcance de Control Union Certifications considerar los Términos de Contrato de Control Union Certifications y los Términos y Condiciones de Negocio de 1999.*

***Para programas dentro del alcance de Control Union Perú considerar los Términos de Contrato de Control Unión Perú y los Términos y Condiciones de Negocio de 1999.*

Yo confirmo que el Formato de Aplicación ha sido llenado honestamente y que dicho Formato de Aplicación forma parte integral del acuerdo entre CUC / CUP y el Cliente.

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA - COOPAG

REPRESENTANTE LEGAL: JHON CARLOS JUÁREZ CORREA

CARGO EN LA COMPAÑÍA:

FIRMA:

FECHA: 17 DE NOVIEMBRE DE 2016

Ref. no.:

ORGOFFER.L01(10.7)_SPA

5/11

Anexo I

Términos de contrato aplicables a las actividades de inspección y certificación de Control Union Perú S.A.C., en adelante denominada la "Compañía" y al Aplicante, denominado en adelante el "Principal".

1. General

- 1.1 Con respecto a los ítems no comprendidos en estos Términos de Contrato (ToC), aplican los TERMINOS Y CONDICIONES DE NEGOCIO (1999) (en la forma y contenido que se adjunta) (en adelante: las "Condiciones Generales") con la excepción de los artículos 7.6 y 10 de la misma.
- 1.2 Los servicios estándar de la Compañía podrán incluir todos o cualquiera de los siguientes servicios: Inspecciones y Certificaciones de productos, procesos, actividades o sistemas de gestión. Además, se considera que las inspecciones incluyen evaluaciones, auditorías, inventarios y vigilancia.

2. Carta Oferta

- 2.1 Al firmar y devolver una oferta realizada por la Compañía, el Principal entra en un acuerdo formal con la Compañía (en adelante "Acuerdo") en los términos y condiciones especificados en la mencionada carta oferta, así como en todos los demás documentos (incluyendo estos Términos de Contrato) que son y han sido declarados explícitamente aplicables al Acuerdo (en adelante denominados los "Documentos").

3. Obligaciones y limitaciones del Principal

- 3.1 El Principal debe notificar inmediatamente a la Compañía cualquier cambio o discontinuación de las actividades comprendidas en el ámbito del contrato que interfieran o, potencialmente, puedan interferir con el cumplimiento de los requisitos mencionados en los "Documentos", o lo que potencialmente podrían cambiar el ámbito del contrato de inmediato a la Compañía.
- 3.2 El Principal no podrá ceder ninguno de sus derechos u obligaciones en virtud del Acuerdo y los Documentos a terceros.
- 3.3 A menos que el Principal actúe conforme a los términos del Acuerdo y los términos de los Documentos, éste no puede referirse o dar alguna indicación respecto a cualquier Documento, de manera tal que dé la impresión que los productos o las unidades del Principal fueron obtenidos o se mantienen de acuerdo a los términos de los Documentos.
- 3.4 El Principal deberá retirar y/o rectificar cualquier publicación, indicación o información engañosa o incorrecta, a solicitud de la Compañía con respecto a sus actividades inspeccionadas y/o certificadas, y tomar cualquier otra medida que se requiera a satisfacción de la Compañía.
- 3.5 El Principal no podrá en ningún momento (i) hacer uso de una certificación otorgada por la Compañía para actividades para las cuales no se ha otorgado dicha certificación ni (ii) hacer uso de indicaciones de la Compañía en productos que no han sido aprobados por ésta de acuerdo con los procedimientos de certificación, y (iii) si el Principal proporciona copias de los documentos de certificación a otras (terceras) partes, los documentos deberán ser reproducidos en su totalidad o como se especifica en el esquema de certificación.
- 3.6 El Principal deberá abstenerse de utilizar una certificación de sistemas (calidad) otorgada por la Compañía de manera que dé a entender que el producto o servicio ha sido aprobado por la Compañía.
- 3.7 El Principal deberá abstenerse de actuar de tal manera que pudiera potencialmente, afectar una indicación y/o certificado de la Compañía de manera negativa.
- 3.8 El Principal deberá informar de inmediato a la Compañía en cuanto conozca el uso incorrecto y/o no autorizado de una indicación de la Compañía y/o una publicación engañosa o incorrecta que se refiera a la Compañía.

4. Inspección

- 4.1 La Compañía llevará a cabo las inspecciones o dispondrá que una tercera parte la lleve en su representación, de acuerdo a los términos de los Documentos con el fin de determinar si las condiciones convenidas, como se menciona en los Documentos, están siendo cumplidas por el Principal.
- 4.2 Si la Compañía, a su sola discreción, considera necesario y razonable realizar inspecciones adicionales, el costo de estas inspecciones correrán por cuenta del Principal. Dichos costos estarán basados en la tarifa anual acordada entre la Compañía y el Principal, siendo cargados sobre la base de los costos reales realizados.
- 4.3 El Principal deberá realizar todas las coordinaciones que sean necesarias para llevar a cabo las actividades de inspección, incluyendo pero sin limitarse a las disposiciones necesarias para examinar la documentación por parte de la Compañía. Adicionalmente, el Principal deberá brindar a la Compañía, y a cualquier autoridad que intervenga en el proceso de certificación (incluyendo pero sin limitar a organismos de acreditación, dueños de esquema, observadores), acceso a todas las áreas, equipos, locales, personal y unidades comprendidas dentro del alcance del Acuerdo, así como a los registros (incluyendo, pero no limitado a los informes de auditoría interna), y a los subcontratistas del Principal que sean pertinentes, para el objetivo de la inspección respectiva, por lo que deberá haber personal a disposición para la resolución de quejas.
- 4.4 Si la Compañía indica que se requieren muestras para el propósito de inspección, el Principal deberá facilitar dichas muestras para su análisis, las cuales deberán ponerse a disposición de la Compañía, libre de todo costo.
- 4.5 El Principal da su consentimiento a la Compañía para el envío de sus muestras y uso de los laboratorios subcontratados por la Compañía, cuando necesite realizar análisis en ellos.

5. Certificado

- 5.1 Si se otorga un certificado de alcance al Principal, dicho certificado tendrá validez hasta la fecha de vencimiento mencionada en el certificado, siempre y cuando:
- (i) No se haya producido ninguna variación, alteración y/u otro cambio en el método y unidades de producción desde la fecha en que fueron inspeccionados los mismos que fueron certificados en base a dicha inspección; y
- (ii) El Acuerdo no se haya terminado por cualquier razón.
- 5.2 Los compromisos o acuerdos verbales efectuados con respecto a la certificación por o con el personal de la Compañía o la parte encargada de las inspecciones en representación de la Compañía, no vinculan a ésta en forma alguna. Solo después de la toma de una decisión de certificación formal por escrito por la Compañía, la certificación será otorgada por ésta última al Principal.
- 5.3 El certificado de alcance de la Compañía se otorga al Principal sobre una base no exclusiva.

6. Confidencialidad

- 6.1 La Compañía adoptará todas las medidas necesarias para garantizar que toda información de la que tome conocimiento en relación con las inspecciones realizadas (en adelante, la "información") se tratará de manera confidencial y no revelará la información a ningún tercero sin el consentimiento previo del Principal, excepto en la medida que la ley y/o los Documentos lo requieran.
- 6.2 Para ganar o mantener la confianza en la certificación, la Compañía proporcionará acceso adecuado a la divulgación de información no confidencial acerca de las conclusiones de auditorías específicas (por ejemplo, auditorías en respuesta a quejas) para las partes interesadas.
- 6.3 El Principal adoptará las medidas necesarias para garantizar que toda información en relación con el método de inspección empleado por la Compañía sea tratada de manera confidencial. Asimismo, no se divulgará ninguna información sobre el método de inspección a terceros, sin el consentimiento previo y por escrito de la Compañía, salvo que la ley y/o los Documentos lo requieran.

7. Indicaciones

- 7.1 Si el Principal actúa de conformidad y cumple los requisitos que se mencionan en los Documentos pertinentes (incluyendo pero no limitado a los Documentos relativos a la utilización de indicaciones de la Compañía), podrá hacer uso de la(s) indicación(es) en productos que han sido certificados por la Compañía y por los cuales el Principal posee un certificado de alcance de producto válido.
- 7.2 El Principal debe, al recibir la notificación de la suspensión o retirada de la certificación del sistema de gestión, suspender todo uso de todo el material publicitario/declaraciones que contenga una referencia a la certificación, según las instrucciones de la Compañía, y revisar todo el material publicitario cuando el alcance de la certificación se haya reducido.
- 7.3 El derecho a usar las indicaciones de la Compañía se otorga al Principal sobre una base no exclusiva.
- 7.4 El Principal tiene la libertad de publicar que tiene derecho a hacer uso de las indicaciones de la Compañía en productos certificados que cuentan con un certificado de alcance.
- 7.5 Al hacer referencia a la certificación de producto otorgada por la Compañía en los medios de comunicación, tales como: documentos, folletos o publicidad, el Principal deberá cumplir en todo momento con los requisitos impuestos por el organismo de certificación o como se especifica en el esquema de certificación.

Ref. no.:

ORGOFFER.L01(10.7)_SPA

6/11

- 7.6 El Principal deberá cumplir con los requisitos que se pueden prescribir en el esquema de certificación de producto en relación con el uso de marcas de conformidad, y sobre la información relacionada con el producto.
- 8. Modificación de los documentos**
- 8.1 La Compañía está facultada para modificar unilateralmente (los términos de) los Documentos.
- 8.2 La Compañía informará al Principal, por escrito, mediante una primera notificación, sobre cualquier modificación a los Documentos que guarde relación con el Acuerdo y notificará al Principal la fecha en que dichas modificaciones a los Documentos entrarán en vigencia.
- 8.3 En caso de modificación a (los términos de) los Documentos que se contemplan en el artículo 8.1 del presente documento, el Principal queda sujeto incondicionalmente a los términos de estos nuevos documentos. La Compañía y el Principal reconocen y aceptan que dichos términos modificados reemplazan a los términos pertinentes de los Documentos anteriores desde la fecha de entrada en vigencia de las modificaciones.
- 9. Responsabilidad e indemnización**
- 9.1 Los artículos 1, 3, 5, 8, 9, 11, 12.1, 12.3, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 de las Condiciones Generales se consideran como parte integral de estos Términos de Contrato.
- 9.2 La responsabilidad de la Compañía con relación a reclamos por pérdidas, daños o gastos, cualquiera sea su naturaleza y cualquiera sea la forma en que hayan surgido con respecto a un incumplimiento de contrato y/o el no ejercicio del debido cuidado por parte de la Compañía, no excederá, bajo ninguna circunstancia, a una suma agregada total equivalente a diez (10) veces la tarifa anual por pagar con respecto a los servicios específicos requeridos bajo el contrato particular con la Compañía que da lugar a tales reclamos; disponiéndose, sin embargo, que la Compañía no tendrá responsabilidad con respecto a ningún reclamo por daños indirectos o consecuentes, incluyendo lucro cesante y/o pérdida de negocio futuro y/o pérdida de producción y/o cancelación de contratos suscritos por el Principal. En aquellos casos en que la tarifa o comisión por pagar se relacione con una serie de servicios y se presente un reclamo con respecto a uno de estos servicios, la tarifa o comisión se prorrateará para los fines de este párrafo mediante referencia al tiempo estimado requerido para llevar a cabo cada servicio.
- 9.3 El Principal salvaguardará e indemnizará a la Compañía por los daños que ésta pueda sufrir debido a la inobservancia de las restricciones gubernamentales internacionales de importación y exportación por parte del Principal.
- 10. Comisiones**
- 10.1 Salvo que se indique o acuerde expresamente lo contrario por escrito, los valores cotizados por o acordados con la Compañía serán valores netos y, por lo tanto, no incluirán el impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) o impuesto General a las Ventas (IGV).
- 10.2 El Principal deberá pagar una comisión sobre la base del número de días requeridos para la inspección (incluyendo los días de viaje) y los costos de certificación (tales como costos de administración, certificados, etc.). Las visitas de inspección adicionales que la Compañía estime razonables y necesarias se facturarán de acuerdo con los términos de los Documentos pertinentes.
- 10.3 Otros costos (tales como gastos de viaje y alojamiento, costos de análisis y costos por el envío de certificados por correo registrado) serán facturados directamente basados en los costos efectivamente incurridos.
- 10.4 La Compañía se reserva el derecho de variar la tarifa acordada basada en cifras de índices nacionales (internacionales) o en la política de la Compañía. La Compañía notificará al Principal todo cambio en la estructura de la tarifa por lo menos tres meses antes del día que entra en vigencia.
- 10.5 En caso de cancelación de la visita de inspección por parte del Principal o la Compañía (debido al incumplimiento en el pago de la factura), todos los costos ya incurridos para la visita de inspección, tales como, pero sin limitarse a, los costos de los pasajes aéreos, visa, vacunas, etc. se cargarán en todo caso al Principal.
- 10.6 Si el Principal desea efectuar alguna modificación o adición al Acuerdo con respecto a las unidades y/o productos que se deben inspeccionar después de la suscripción del Acuerdo, la Compañía otorgará su consentimiento a estas modificaciones o adiciones en la medida que se pueda esperar razonablemente que así lo hará. Si las modificaciones o adiciones que el Principal desea realizar suponen costos adicionales, la Compañía cargará el íntegro de tales costos adicionales al Principal.
- 11. Pago**
- 11.1 En caso la Compañía no haya recibido el pago de una factura remitida para una visita de inspección con dos (2) semanas de anticipación, la visita de inspección se cancelará.
- 11.2 El principal renuncia a todo derecho a compensar los importes cargados por y entre las partes. La compensación de importes de crédito y/o reclamos con pagos pendientes a la Compañía está expresamente prohibida.
- 12. Plazos de vigencia y resolución**
- 12.1 El Acuerdo entrará en vigencia en la fecha en que la carta oferta sea firmada y devuelta por parte del Principal y se mantendrá inicialmente en vigencia por un periodo de treinta y seis (36) meses siguientes a la fecha de su ejecución (en adelante: "Plazo Inicial"), desde el Plazo Inicial en adelante, el Acuerdo se prolongará automáticamente cada año calendario por un plazo adicional de un (1) año, a menos que se resuelva de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 12.2.
- 12.2 A menos que expresamente se disponga lo contrario en este ToC o, en su defecto, por escrito entre la Compañía y el Principal, durante el Plazo Inicial, el Acuerdo no puede ser terminado antes de tiempo. Una vez transcurrido el Plazo Inicial, el Acuerdo puede ser terminado por cualquiera de las partes mediante una notificación de terminación por escrito a la otra parte, siempre que la parte que termina el Acuerdo debe tener en cuenta un periodo de preaviso de tres (3) meses.
- 12.3 La Compañía podrá resolver el Acuerdo con efecto inmediato por razones de incumplimiento grave, mediante notificación escrita al Principal, sin necesidad de considerar un periodo de notificación en los siguientes eventos:
- (i) el Principal ha actuado contrariamente a los términos del Acuerdo y/o de los Documentos;
 - (ii) el Principal hace un mal uso de las certificaciones obtenidas de la Compañía en cualquier forma;
 - (iii) el Principal ha sido declarado en quiebra o si se ha solicitado su declaración en quiebra o si se le ha otorgado una suspensión de pagos;
 - (iv) el Principal no cumple con pagar algún importe que adeuda a la Compañía dentro de un mes luego del vencimiento del plazo de pago; o
 - (v) el Principal daña el nombre, reputación o negocio de la Compañía de cualquier forma.
- 12.4 En caso de resolución del Acuerdo por cualquier motivo:
- (i) el Principal devolverá los certificados de alcance a la Compañía por correo registrado dentro de una semana luego de resuelto el Acuerdo;
 - (ii) todos los derechos del Principal derivados del Acuerdo quedarán terminados con efecto inmediato, incluyendo los derechos de tener unidades y/o productos inspeccionados y/o certificados;
 - (iii) la Compañía no estará bajo la obligación de reembolsar la comisión ya cancelada por el Principal;
 - (iv) la Compañía estará bajo la obligación de mantener la confidencialidad de la información en la medida posible, salvo que deba divulgar dicha información según lo requerido por las leyes o los términos y condiciones de los Documentos;
 - (v) el Principal no podrá seguir usando las indicaciones y/o certificados de la Compañía, deberá retirar estas indicaciones y/o certificados, e informará a la Compañía sobre esto.
- 13. Apelaciones**
- 13.1 El Principal solamente podrá apelar una decisión de certificación de la Compañía, o solicitar a la Compañía reconsideración de una decisión adoptada en relación con el tema de la inspección solamente.
- 13.2 Las apelaciones deberán ser recibidas por la Compañía dentro de las 6 (seis) semanas posteriores a la decisión de inspección o decisión de certificación.
- 13.3 Se procesan únicamente las apelaciones por escrito en idioma español o inglés dirigidas a la oficina de la Compañía en Perú.
- 13.4 La Compañía procesará la apelación e informará al Principal por escrito en español o inglés sobre la decisión con respecto a la apelación, incluyendo los motivos o sustentos, dentro de los 3 (tres) meses de recibida la apelación.
- 14. Disputa, ley aplicable y costos (extra) judiciales**
- 14.1 Toda disputa que surja entre las partes será decidida exclusivamente por una Corte competente en Perú, a menos que la Compañía prefiera otra corte competente internacional.
- 14.2 Todos los acuerdos celebrados entre la Compañía y el Principal están sujetos a las leyes peruanas.
- 14.3 Todos los costos judiciales y extrajudiciales incurridos por la Compañía debido al incumplimiento en el pago de una factura (en forma oportuna) serán asumidos por el Principal. Se considera que los costos extrajudiciales ascienden a no menos del 10% del importe reclamado.

Ref. no.:

ORGOFFER.L01(10.7)_SPA

7/11

Términos de Contrato aplicables a las actividades de Inspección y certificación de Control Union Certifications BV, en adelante denominada "la Compañía"

1. General

- 1.1 Con respecto a los ítems no comprendidos en estos Términos de Contrato (ToC), aplican los TÉRMINOS Y CONDICIONES DE NEGOCIO (1999) (en la forma y contenido que se adjunta) (en adelante las "Condiciones Generales") con la excepción de los artículos 7.6 y 10 de la misma.
- 1.2 Los servicios estándar de la Compañía podrán incluir todos o cualquiera de los siguientes servicios: Inspecciones y Certificaciones de productos, procesos, actividades o sistemas de gestión. Además, se considera que las inspecciones incluyen evaluaciones, auditorías, inventarios y vigilancia.

2. Carta Oferta

- 2.1 Al firmar y devolver una oferta realizada por la Compañía, el Principal entra en un acuerdo formal con la Compañía (en adelante "Acuerdo") en los términos y condiciones especificados en la mencionada carta oferta, así como en todos los demás documentos (incluyendo estos Términos de Contrato) que son y han sido declarados explícitamente aplicables al Acuerdo (en adelante denominados los "Documentos").

3. Obligaciones y limitaciones del Principal

- 3.1 El Principal debe notificar inmediatamente a la Compañía cualquier cambio o discontinuación de las actividades comprendidas en el ámbito del contrato que interfieran o, potencialmente, puedan interferir con el cumplimiento de los requisitos mencionados en los "Documentos", o lo que potencialmente podrían cambiar el ámbito del contrato de inmediato a la Compañía.
- 3.2 El Principal no podrá ceder ninguno de sus derechos u obligaciones en virtud del Acuerdo y los Documentos a terceros.
- 3.3 A menos que el Principal actúe conforme a los términos del Acuerdo y los términos de los Documentos, éste no puede referirse o dar alguna indicación respecto a cualquier Documento, de manera tal que dé la impresión que los productos o las unidades del Principal fueron obtenidos o se mantienen de acuerdo a los términos de los Documentos.
- 3.4 El Principal deberá retirar y/o rectificar cualquier publicación, indicación o información engañosa o incorrecta, a solicitud de la Compañía con respecto a sus actividades inspeccionadas y/o certificadas, y tomar cualquier otra medida que se requiera a satisfacción de la Compañía.
- 3.5 El Principal no podrá en ningún momento (i) hacer uso de una certificación otorgada por la Compañía para actividades para las cuales no se ha otorgado dicha certificación ni (ii) hacer uso de indicaciones de la Compañía en productos que no han sido aprobados por ésta de acuerdo con los procedimientos de certificación, y (iii) si el Principal proporciona copias de los documentos de certificación a otras (terceras) partes, los documentos deberán ser reproducidos en su totalidad o como se especifica en el esquema de certificación.
- 3.6 El Principal deberá abstenerse de utilizar una certificación de sistemas (calidad) otorgada por la Compañía de manera que dé a entender que el producto o servicio ha sido aprobado por la Compañía.
- 3.7 El Principal deberá abstenerse de actuar de tal manera que pudiera potencialmente, afectar una indicación y/o certificado de la Compañía de manera negativa.
- 3.8 El Principal deberá informar de inmediato a la Compañía en cuanto conozca el uso incorrecto y/o no autorizado de una indicación de la Compañía y/o una publicación engañosa o incorrecta que se refiera a la Compañía.

4. Inspección

- 4.1 La Compañía llevará a cabo las inspecciones o dispondrá que una tercera parte la lleve en su representación, de acuerdo a los términos de los Documentos con el fin de determinar si las condiciones convenidas, como se menciona en los Documentos, están siendo cumplidos por el Principal.
- 4.2 Si la Compañía, a su sola discreción, considera necesario y razonable realizar inspecciones adicionales, el costo de estas inspecciones correrán por cuenta del Principal. Dichos costos estarán basados en la tarifa anual acordada entre la Compañía y el Principal, siendo cargados sobre la base de los costos reales realizados.
- 4.3 El Principal deberá realizar todas las coordinaciones que sean necesarias para llevar a cabo las actividades de inspección, incluyendo pero sin limitarse a las disposiciones necesarias para examinar la documentación por parte de la Compañía. Adicionalmente, el Principal deberá brindar a la Compañía, y a cualquier autoridad que intervenga en el proceso de certificación (incluyendo pero sin limitar a organismos de acreditación, dueños de esquema, observadores), acceso a todas las áreas, equipos, locales, personal y unidades comprendidas dentro del alcance del Acuerdo, así como a los registros (incluyendo, pero no limitado a los informes de auditoría interna), y a los subcontratistas del Principal que sean pertinentes, para el objetivo de la inspección respectiva, por lo que deberá haber personal a disposición para la resolución de quejas.
- 4.4 Si la Compañía indica que se requieren muestras para el propósito de inspección, el Principal deberá facilitar dichas muestras para su análisis, las cuales deberán ponerse a disposición de la Compañía, libre de todo costo.
- 4.5 El Principal da su consentimiento a la Compañía para el envío de sus muestras y uso de los laboratorios subcontratados por la Compañía, cuando necesite realizar análisis en ellos.

5. Certificado

- 5.1 Si se otorga un certificado de alcance al Principal, dicho certificado tendrá validez hasta la fecha de vencimiento mencionada en el certificado, siempre y cuando:
- (i) No se haya producido ninguna variación, alteración y/u otro cambio en el método y unidades de producción desde la fecha en que fueron inspeccionados los mismos que fueron certificados en base a dicha inspección; y
- (ii) El Acuerdo no se haya terminado por cualquier razón.
- 5.2 Los compromisos o acuerdos verbales efectuados con respecto a la certificación por o con el personal de la Compañía o la parte encargada de las inspecciones en representación de la Compañía, no vinculan a ésta en forma alguna. Sólo después de la toma de una decisión de certificación formal por escrito por la Compañía, la certificación será otorgada por ésta última al Principal.
- 5.3 El certificado de alcance de la Compañía se otorga al Principal sobre una base no exclusiva.

6. Confidencialidad

- 6.1 La Compañía adoptará todas las medidas necesarias para garantizar que toda información de la que tome conocimiento en relación con las inspecciones realizadas (en adelante, la "Información") se tratará de manera confidencial y no revelará la Información a ningún tercero sin el consentimiento previo del Principal, excepto en la medida que la ley y/o los Documentos lo requieran.
- 6.2 Para ganar o mantener la confianza en la certificación, la Compañía proporcionará acceso adecuado a la divulgación de información no confidencial acerca de las conclusiones de auditorías específicas (por ejemplo, auditorías en respuesta a quejas) para las partes interesadas.
- 6.3 El Principal adoptará las medidas necesarias para garantizar que toda información en relación con el método de inspección empleado por la Compañía sea tratada de manera confidencial. Asimismo, no se divulgará ninguna información sobre el método de inspección a terceros, sin el consentimiento previo y por escrito de la Compañía, salvo que la ley y/o los Documentos lo requieran.

7. Indicaciones

- 7.1 Si el Principal actúa de conformidad y cumple los requisitos que se mencionan en los Documentos pertinentes (incluyendo pero no limitado a los Documentos relativos a la utilización de indicaciones de la Compañía), podrá hacer uso de la(s) indicación(es) en productos que han sido certificados por la Compañía y por los cuales el Principal posee un certificado de alcance de producto válido.
- 7.2 El Principal debe, al recibir la notificación de la suspensión o retirada de la certificación del sistema de gestión, suspender todo uso de todo el material publicitario/declaraciones que contenga una referencia a la certificación, según las instrucciones de la Compañía, y revisar todo el material publicitario cuando el alcance de la certificación se haya reducido.
- 7.3 El derecho a usar las indicaciones de la Compañía se otorga al Principal sobre una base no exclusiva.
- 7.4 El Principal tiene la libertad de publicar que tiene derecho a hacer uso de las indicaciones de la Compañía en productos certificados que cuenten con un certificado de alcance.

Ref. no.:

ORGOFFER.L01(10.7)_SPA

8/11

- 7.5 Al hacer referencia a la certificación de producto otorgado por la Compañía en los medios de comunicación, tales como: documentos, folletos o publicidad, el Principal deberá cumplir en todo momento con los requisitos impuestos por el organismo de certificación o como se especifica en el esquema de certificación.
- 7.6 El Principal deberá cumplir con los requisitos que se pueden prescribir en el esquema de certificación de producto en relación con el uso de marcas de conformidad, y sobre la información relacionada con el producto.
- 8. Modificación de los documentos**
- 8.1 La Compañía está facultada para modificar unilateralmente (los términos de) los Documentos.
- 8.2 La Compañía informará al Principal, por escrito, mediante una primera notificación, sobre cualquier modificación a los Documentos que guarde relación con el Acuerdo y notificará al Principal la fecha en que dichas modificaciones a los Documentos entrarán en vigencia.
- 8.3 En caso de modificación a (los términos de) los Documentos que se contempla en el artículo 8.1 del presente documento, el Principal queda sujeto incondicionalmente a los términos de estos nuevos documentos. La Compañía y el Principal reconocen y aceptan que dichos términos modificados reemplazan a los términos pertinentes de los Documentos anteriores desde la fecha de entrada en vigencia de las modificaciones.
- 9. Responsabilidad e indemnización**
- 9.1 Los artículos 1, 3, 5, 8, 9, 11, 12.1, 12.3, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 de las Condiciones Generales se consideran como parte integral de estos Términos de Contrato.
- 9.2 La responsabilidad de la Compañía con relación a reclamos por pérdidas, daños o gastos, cualquiera sea su naturaleza y cualquiera sea la forma en que hayan surgido con respecto a un incumplimiento de contrato y/o el no ejercicio del debido cuidado por parte de la Compañía, no excederá, bajo ninguna circunstancia, a una suma agregada total equivalente a diez (10) veces la tarifa anual por pagar con respecto a los servicios específicos requeridos bajo el contrato particular con la Compañía que da lugar a tales reclamos; disponiéndose, sin embargo, que la Compañía no tendrá responsabilidad con respecto a ningún reclamo por daños indirectos o consecuentes, incluyendo lucro cesante y/o pérdida de negocio futuro y/o pérdida de producción y/o cancelación de contratos suscritos por el Principal. En aquellos casos en que la tarifa o comisión por pagar se relacione con una serie de servicios y se presente un reclamo con respecto a uno de estos servicios, la tarifa o comisión se prorrateará para los fines de este párrafo mediante referencia al tiempo estimado requerido para llevar a cabo cada servicio.
- 9.3 El Principal salvaguardará e indemnizará a la Compañía por los daños que ésta pueda sufrir debido a la inobservancia de las restricciones gubernamentales internacionales de importación y exportación por parte del Principal.
- 10. Comisiones**
- 10.1 Salvo que se indique o acuerde expresamente lo contrario por escrito, los valores cotizados por o acordados con la Compañía serán valores netos y, por lo tanto, no incluirán el impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) o impuesto General a las Ventas (IGV).
- 10.2 El Principal deberá pagar una comisión sobre la base del número de días requeridos para la inspección (incluyendo los días de viaje) y los costos de certificación (tales como costos de administración, certificados, etc.). Las visitas de inspección adicionales que la Compañía estime razonables y necesarias se facturarán de acuerdo con los términos de los Documentos pertinentes.
- 10.3 Otros costos (tales como gastos de viaje y alojamiento, costos de análisis y costos por el envío de certificados por correo registrado) serán facturados directamente basados en los costos efectivamente incurridos.
- 10.4 La Compañía se reserva el derecho de variar la tarifa acordada basada en cifras de índices nacionales (internacionales) o en la política de la Compañía. La Compañía notificará al Principal todo cambio en la estructura de la tarifa por lo menos tres meses antes del día que entra en vigencia.
- 10.5 En caso de cancelación de la visita de inspección por parte del Principal o la Compañía (debido al incumplimiento en el pago de la factura), todos los costos ya incurridos para la visita de inspección, tales como, pero sin limitarse a, los costos de los pasajes aéreos, visa, vacunas, etc. se cargarán en todo caso al Principal.
- 10.6 Si el Principal desea efectuar alguna modificación o adición al Acuerdo con respecto a las unidades y/o productos que se deben inspeccionar después de la suscripción del Acuerdo, la Compañía otorgará su consentimiento a estas modificaciones o adiciones en la medida que se pueda esperar razonablemente que así lo hará. Si las modificaciones o adiciones que el Principal desea realizar suponen costos adicionales, la Compañía cargará el íntegro de tales costos adicionales al Principal.
- 11. Pago**
- 11.1 En caso la Compañía no haya recibido el pago de una factura remitida para una visita de inspección con dos (2) semanas de anticipación, la visita de inspección se cancelará.
- 11.2 El principal renuncia a todo derecho a compensar los importes cargados por y entre las partes. La compensación de importes de crédito y/o reclamos con pagos pendientes a la Compañía está expresamente prohibida.
- 12. Plazos de vigencia y resolución**
- 12.1 El Acuerdo entrará en vigencia en la fecha en que la carta oferta sea firmada y devuelta por parte del Principal y se mantendrá inicialmente en vigencia por un periodo de treinta y seis (36) meses siguientes a la fecha de su ejecución (en adelante: "Plazo Inicial"), desde el Plazo Inicial en adelante, el Acuerdo se prolongará automáticamente cada año calendario por un plazo adicional de un (1) año, a menos que se resuelva de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 12.2.
- 12.2 A menos que expresamente se disponga lo contrario en este ToC o, en su defecto, por escrito entre la Compañía y el Principal, durante el Plazo Inicial, el Acuerdo no puede ser terminado antes de tiempo. Una vez transcurrido el Plazo Inicial, el Acuerdo puede ser terminado por cualquiera de las partes mediante una notificación de terminación por escrito a la otra parte, siempre que la parte que termina el Acuerdo debe tener en cuenta un periodo de preaviso de tres (3) meses.
- 12.3 La Compañía podrá resolver el Acuerdo con efecto inmediato por razones de incumplimiento grave, mediante notificación escrita al Principal, sin necesidad de considerar un periodo de notificación en los siguientes eventos:
- (vi) el Principal ha actuado contrariamente a los términos del Acuerdo y/o de los Documentos;
 - (vii) el Principal hace un mal uso de las certificaciones obtenidas de la Compañía en cualquier forma;
 - (viii) el Principal ha sido declarado en quiebra o si se ha solicitado su declaración en quiebra o si se le ha otorgado una suspensión de pagos;
 - (ix) el Principal no cumple con pagar algún importe que adeuda a la Compañía dentro de un mes luego del vencimiento del plazo de pago; o
 - (x) el Principal daña el nombre, reputación o negocio de la Compañía de cualquier forma.
- 12.4 En caso de resolución del Acuerdo por cualquier motivo:
- (i) el Principal devolverá los certificados de alcance a la Compañía por correo registrado dentro de una semana luego de resuelto el Acuerdo;
 - (ii) todos los derechos del Principal derivados del Acuerdo quedarán terminados con efecto inmediato, incluyendo los derechos de tener unidades y/o productos inspeccionados y/o certificados;
 - (iii) la Compañía no estará bajo la obligación de reembolsar la comisión ya cancelada por el Principal;
 - (iv) la Compañía estará bajo la obligación de mantener la confidencialidad de la información en la medida posible, salvo que deba divulgar dicha información según lo requerido por las leyes o los términos y condiciones de los Documentos;
 - (v) el Principal no podrá seguir usando las indicaciones y/o certificados de la Compañía, deberá retirar estas indicaciones y/o certificados, e informará a la Compañía sobre esto.
- 13. Apelaciones**
- 13.1 El Principal solamente podrá apelar una decisión de certificación de la Compañía, o solicitar a la Compañía reconsideración de una decisión adoptada en relación con el tema de la inspección solamente.
- 13.2 Las apelaciones deberán ser recibidas por la Compañía dentro de las 6 (seis) semanas posteriores a la decisión de inspección o decisión de certificación.
- 13.3 Se procesan únicamente las apelaciones por escrito en idioma inglés o en holandés dirigidas a la oficina de la Compañía en Holanda.
- 13.4 La Compañía procesará la apelación e informará al Principal por escrito en inglés (o cuando sea apropiado en holandés) sobre la decisión con respecto a la apelación, incluyendo los motivos o sustenlos, dentro de los 3 (tres) meses de recibida la apelación.
- 14. Disputa, ley aplicable y costos (extra) judiciales**
- 14.1 Toda disputa que surja entre las partes será decidida exclusivamente por una Corte competente en Holanda, a menos que la Compañía prefiera otra corte competente internacional.
- 14.2 Todos los acuerdos celebrados entre la Compañía y el Principal están sujetos a las leyes holandesas.

Ref. no.:

ORGOFFER.L01(10.7)_SPA

9/11

- 14.3 Todos los costos judiciales y extrajudiciales incurridos por la Compañía debido al incumplimiento en el pago de una factura (en forma oportuna) serán asumidos por el Principal. Se considera que los costos extrajudiciales ascienden a no menos del 15% del importe reclamado.

TÉRMINOS Y CONDICIONES DE NEGOCIOS (1999)

1. Salvo que se acuerde específicamente lo contrario por escrito, Control Union Perú SAC (en adelante llamado "la Compañía") se compromete a prestar los servicios de acuerdo con estas condiciones generales (de aquí en adelante llamadas "Condiciones Generales") y, por consiguiente, todas las ofertas o las licitaciones de servicio se realizan sujetas a estas Condiciones Generales. Todos los contratos, los acuerdos y demás convenios resultantes se regirán en todos los aspectos por estas Condiciones Generales, excepto sólo en la medida que la ley del lugar donde se celebran o se ejecutan dichos acuerdos o contratos excluya cualquiera de las Condiciones generales; y en cuyo caso prevalecerán dichas leyes locales pero sólo en la medida en que discrepen con las Condiciones generales.

2. La Compañía es una empresa dedicada al rubro de la Inspección y las pruebas. Como tal, desarrolla las siguientes actividades:

- 2.1 Presta servicios estándar, según se especifica en la Condición General 6.
- 2.2 Presta servicios especiales y de asesoramiento, según lo acordado por la Compañía y según se especifica en la Condición General 7.
- 2.3 Emite informes y/o certificados según se especifica en la Condición General 6.

3. La Compañía actúa para personas u organismos que originaron las instrucciones de acción (de aquí en adelante llamadas "el Principal"). Ninguna otra parte tiene la facultad de dar instrucciones, especialmente en el ámbito de la inspección o la entrega de informes o certificados, salvo que así lo autorice el Principal y lo acuerde la Compañía. Sin embargo, la Compañía se considerará irrevocablemente autorizada a proveer, a su criterio, el informe o el certificado a un tercero si, después las instrucciones del Principal, se había efectuado una promesa en este sentido a este tercero o si dicha promesa surgió implícitamente de las circunstancias, las costumbres, el uso o las prácticas de comercio.

4. La Compañía prestará servicios de acuerdo con:

- 4.1. Las instrucciones específicas del Principal, según la confirmación de la Compañía
- 4.2. Las condiciones del Formulario de pedido estándar de la Compañía y/o la Hoja de especificación estándar, si se utiliza
- 4.3. Cualquier costumbre, uso o práctica de comercio relevante
- 4.4. Los métodos que la Compañía considere apropiados por razones técnicas, operativas y/o financieras.

5.

5.1 Todas las consultas y los pedidos para la provisión de servicios deben estar acompañados por especificaciones de información e instrucciones suficientes para permitir que la Compañía evalúe y/o preste los servicios requeridos.

5.2 Los documentos que reflejen los compromisos contractuales entre el Principal y los terceros, o los documentos de terceros, como las copias de contratos de venta, cartas de crédito, conocimiento de embarque, etc., se consideran (si la Compañía las recibe) sólo para fines informativos, sin extender ni restringir la misión o las obligaciones aceptadas por la Compañía.

6. Los servicios estándar de la Compañía pueden incluir todos o algunos de los siguientes:

- 6.1 Inspección cuantitativa y/o cualitativa
- 6.2 Inspección de mercancías, plantas, equipos, embalaje, tanques, contenedores y medios de transporte
- 6.3 Inspección de carga o descarga
- 6.4 Muestreo
- 6.5 Análisis de laboratorio y otras pruebas
- 6.6 Inspecciones y auditorías

7. Los servicios especiales que superen el ámbito de los servicios estándar, según se especifica en la Condición General 6, serán prestados por un acuerdo particular de la Compañía.

Estos servicios especiales son los siguientes, a modo ilustrativo y no exhaustivo:

- 7.1 Garantías cualitativas y/o cuantitativas
- 7.2 Calibración de tanques, calibración de medidores y comprobación de medidores
- 7.3 Provisión de técnicos y otro tipo de personal
- 7.4 Inspección previa al embarque conforme a los esquemas gubernamentales de aduana o de importación obligatorios
- 7.5 Supervisión de esquemas de proyectos industriales completos, incluida la revisión de ingeniería, la expedición y el informe de avance
- 7.6 Servicios de asesoramiento

8.

8.1 Sujeta a las instrucciones del Principal, según sean aceptadas por la Compañía, la Compañía emitirá informes y certificados de inspección que reflejen las declaraciones de opinión efectuadas con el debido cuidado, dentro de la limitación de las instrucciones recibidas, pero la Compañía no está obligada a mencionar ni a informar ningún hecho o circunstancia que esté fuera de las instrucciones específicas recibidas.

8.2 Los informes o los certificados emitidos después de las pruebas o los análisis de muestras incluyen la opinión específica de la Compañía sobre dichas muestras, pero no expresan ninguna opinión sobre el volumen del cual se extrajeron las muestras. Si se requiere una opinión sobre el volumen, se deben efectuar convenios especiales por anticipado con la Compañía para la inspección y el muestreo por volumen.

9. El Principal deberá:

- 9.1 asegurar de que se proporcionen las instrucciones para la Compañía y la información suficiente a su debido tiempo para permitir la prestación de los servicios en forma efectiva;
- 9.2 obtener todo el acceso necesario para que los representantes de la Compañía puedan prestar los servicios requeridos en forma efectiva;
- 9.3 proveer, si es necesario, cualquier equipo especial y personal necesario para la prestación de los servicios requeridos;
- 9.4 asegurar de que se tomen todas las medidas necesarias para la seguridad y la protección de las condiciones de trabajo, los establecimientos y las instalaciones durante la prestación de los servicios, y no dependerá, en este aspecto, del asesoramiento de la Compañía, ya sea solicitado o no;
- 9.5 tomar todas las medidas necesarias para eliminar o solucionar cualquier obstrucción o interrupción en la ejecución de los servicios requeridos.
- 9.6 informar a la Compañía por anticipado sobre cualquier riesgo conocido de peligro, real o posible, asociado con cualquier pedido de muestra o prueba, incluidos por ejemplo, la presencia o el riesgo de radiación, elementos o materiales tóxicos, nocivos o explosivos, contaminación ambiental o venenos;
- 9.7 ejercer completamente todos sus derechos y se liberará de toda responsabilidad conforme a cualquier contrato relacionado, haya emitido o no la Compañía un informe o certificado, en ausencia de los cuales, la Compañía no tendrá ninguna obligación con el Principal.

10. La Compañía tendrá derecho, a su criterio, a delegar la ejecución de una parte de los servicios contratados con el Principal a cualquier agente o subcontratista.

11. Si los requisitos del Principal exigen el análisis de las muestras del Principal o de cualquier laboratorio de terceros, la Compañía entregará el resultado del análisis pero sin responsabilizarse por su exactitud. Del mismo modo, en el caso en que la Compañía sólo pueda atestiguar un análisis del laboratorio del Principal o de cualquier tercero, la Compañía proporcionará la confirmación de que se ha analizado la muestra correcta pero no será responsable de la exactitud de cualquier análisis o resultado.

12.

12.1 La Compañía se compromete a ejercer el debido cuidado y habilidad en la prestación de sus servicios y acepta la responsabilidad sólo cuando no se aplique dicha habilidad y cuidado.

12.2 La responsabilidad de la Compañía con respecto a cualquier reclamo de pérdida, daño o gasto de cualquier naturaleza y de cualquier forma que surja con respecto a cualquier incumplimiento de contrato y/o incapacidad de ejercer la debida habilidad y cuidado por parte de la Compañía, bajo ninguna circunstancia, superará una suma acumulada total equivalente a 10 (diez) veces el monto del cargo o de la comisión por pagar con respecto a los servicios específicos solicitados conforme al contrato particular con la Compañía que origine dichos reclamos; siempre que, sin embargo, la Compañía no sea responsable con respecto a cualquier reclamo de pérdida indirecta o emergente, incluida la pérdida de ganancias y/o la pérdida de futuros negocios.

Ref. no.:

ORGOFFER.L01(10.7)_SPA

10/11

y/o la pérdida de producción y/o la cancelación de contratos celebrados por el Principal. En el caso en que el cargo o la comisión por pagar se relacionen con una serie de servicios y surgiere un reclamo con respecto a uno de estos servicios, el cargo o la comisión se distribuirán a los fines de este párrafo por referencia al tiempo estimado que llevó la prestación de cada servicio.

12.3 El límite de responsabilidad de la Compañía conforme a los términos de la Condición 12.2 se podrá aumentar a pedido recibido por la Compañía, por anticipado a la prestación del servicio, en la cifra que se acordará con el pago de cargos adicionales equivalentes a una fracción apropiada del aumento de dicha compensación o como se convenga.

13. El Principal garantizará, eximirá y resarcirá a la Compañía y sus ofertas, empleados, agentes o subcontratistas contra todos los reclamos realizados por cualquier parte por pérdida, daño o gasto de cualquier naturaleza y de cualquier forma que surgiere, en relación a la prestación, la supuesta prestación o la no prestación de cualquier servicio en la medida en que el total de dichos reclamos relacionados con cualquier servicio superen el límite mencionado en la Condición 12.

14. Cada funcionario, empleado, agente o subcontratista de la Compañía tendrá el beneficio de la limitación de la compensación y la indemnización incluida en esta Condición general y, hasta aquí según la relación con dichas limitaciones, cualquier contrato celebrado por la Compañía se celebra no sólo en su propio nombre sino también como agente y fideliario de cada persona antes mencionada.

15. En el caso de que surgiere cualquier problema o gasto no previsto en el transcurso de la ejecución de cualquiera de los servicios contratados, la Compañía tendrá derecho a cobrar cargos adicionales para cubrir el tiempo y el costo adicional incurrido necesariamente para completar el servicio.

16.

16.1 El Principal pagará puntualmente antes de los 30 días de la fecha de la factura relevante o dentro del periodo que se haya acordado por escrito con la Compañía, todos los cargos correspondientes aportados por la Compañía, en ausencia de los cuales, el interés se exigirá a la tasa del 7% anual a partir de la fecha de la factura hasta el pago.

16.2 El Principal no tendrá derecho a retener ni posponer el pago de ninguna suma adeudada a la Compañía debido a cualquier disputa, contrademanda o compensación de deudas que pueda alegar contra la Compañía.

16.3 En el caso de cualquier suspensión de acuerdo de pago con acreedores, bancarota, insolvencia, suspensión de pagos o cese de las actividades comerciales por parte del Principal, la Compañía tendrá derecho a suspender toda la ejecución adicional de sus servicios de inmediato y sin responsabilidades.

17. En el caso de que la Compañía se vea impedida por cualquier causa que escape al control de la Compañía para prestar o completar cualquier servicio para el cual se ha entregado un pedido o se ha celebrado un acuerdo, el Principal pagará a la Compañía:

17.1 el monto de los gastos por cancelación efectuados o incurridos efectivamente;

17.2 una proporción del cargo o de la comisión acordados, equivalente a la proporción (si hubiese) del servicio prestado en forma efectiva; y la Compañía será eximida de toda responsabilidad por la prestación parcial o no prestación del servicio requerido.

18. La Compañía será eximida de toda responsabilidad con el Principal por todos los reclamos de pérdida, daño o gastos, salvo que se inicie una demanda judicial por parte de la Compañía en el plazo de 6 meses después de la fecha de prestación del servicio que origina el reclamo o en el caso de cualquier supuesta no prestación en el plazo de 6 meses a partir de la fecha cuando se debería haber completado dicho servicio.

19. La Compañía no es una aseguradora ni un garante y niega toda responsabilidad en dicha calidad. El Principal que procure una garantía contra pérdida o daño debe obtener un seguro adecuado.

20. Ninguna modificación, enmienda o renuncia de ninguna de estas Condiciones generales tendrá efecto, salvo que estén por escrito y sean firmadas por un funcionario de la Compañía.

3. Certificación Global Gap

Nombre: COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA - COOPAG
Attn.: JHON CARLOS JUÁREZ CORREA
Dirección: AV. MIGUEL GRAU NRO. 21 INT. A VILLA SANTA SOFIA (PREG X RICHARD REYES X LA ENTRADA) PIURA - SULLANA - IGNACIO ESCUDERO
Ciudad: PIURA
País: PERU

Lima, 17 DE NOVIEMBRE DE 2016

Asunto: Oferta para servicios de inspección y certificación bajo el programa de certificación GLOBALG.A.P. de Control Union Certifications (en adelante: "CUC")

Estimado Sr. Jhon Juárez:

Gracias por mostrar interés en las actividades de CU. Basado en la información presentada en el Formato de Aplicación se ha calculado la siguiente oferta para ("COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA – COOPAG") (en adelante "El Cliente")

La certificación aplica para:

GLOBALG.A.P. IFA V5

Producción Agrícola	Producción de ganado	Producción de acuicultura
☒ Frutas & Vegetales	☐ Ganado vacuno y ovino	☐ Peces
☐ Flores & Ornamentales	☐ Ganado lechero	☐ Moluscos
☐ Cultivos a Granel	☐ Terneros / Ganado vacuno joven	☐ Crustáceos
☐ Material de Reproducción Vegetal	☐ Ganado porcino	
☐ Te	☐ Aves de corral	
	☐ Pavos	

GLOBALG.A.P. Estándar transporte de ganado

☐ Estándar transporte de ganado

GLOBALG.A.P. Fabricación de piensos compuestos

☐ Fabricación de piensos compuestos

GLOBALG.A.P. Cadena de Custodia

☐ Cadena de Custodia

Protocolo Albert Heijn para Control de Residuos (AH)

☐ Protocolo Albert Heijn para Control de Residuos

GLOBALG.A.P. Evaluación de riesgos en la práctica social (GRASP)

☐ GRASP

Ref.No. xx

GAPOFFER.L01 (19_wa)_SP

1/10

Opciones de certificación

- ☐ Opción 1 (sitio único)
☐ Opción 1 Multi-sitios sin SGC

- ☐ Opción 1 Multi-sitios con SGC
☒ Opción 2

1. Inspección anual/Plan de auditoría

Basándonos en la información proporcionada en el Formato de aplicación de CUC, se planificarán **2 visitas(s) de inspección de 6 día(s)** (incluyendo días de viaje y trabajo administrativo) para los servicios de inspección y administración por año calendario. Por favor tome en cuenta que el número de días establecidos anteriormente es una estimación. Después de la primera inspección llevada a cabo por CUC, se determinará el número real de días de inspección, en función de si, según la opinión de CUC, son necesarias más o menos días de inspección. Por favor note que CUC se reserva expresamente el derecho a realizar inspecciones anunciadas así como inspecciones no anunciadas.

2. Tarifa de Licencia Anual

Basándose en el plan de inspección establecido anteriormente, la tarifa anual para la inspección y certificación dada por el cliente será: S/. 13,500.00 (en adelante: la "La Tarifa anual").

La Tarifa Anual Comprende: visita(s) de inspección, actividades de inspección y reporte(s) de certificación; si la decisión de certificación CUC es "positiva" la Tarifa Anual incluye: un certificado de alcance; la inclusión del proyecto en el sitio web de CUC, nombramiento como titular del certificado.

Descripción		Tarifa en US\$	Tarifa en S/.*
Tarifa de auditoria/ inspección y Certificación	Productores Producto: Banano Visitas: 2		
Tarifa de registro de productor FoodPLUS/GLOBALGAP	De acuerdo con la última Tabla de Tarifa de GLOBALGAP		
Tarifa de licencia de certificado FoodPLUS/GLOBALGAP	De acuerdo con la última Tabla de Tarifa de GLOBALGAP		
Servicio adicional:			
Tarifa TOTAL anual			
Tarifa TOTAL anual (INC. IGV)			13,500.00

CONSIDERAR TIPO DE CAMBIO EQUIVALENTE A 3.37 SOLES (SUJETO A CAMBIO)

Ref.No. xx

2/10

GAPOFFER.L01 (19_wo)_SP

DATOS DE CONTROL UNIÓN PERÚ SAC:**RUC:** 20504194796**Dirección:** AV. PETIT THOUARS NRO. 4653 (PISO 6 - OFIC. 603) LIMA - LIMA – MIRAFLORES**NÚMEROS DE CUENTA:**

BCP SOL 193 – 1704576 - 0 – 38

BIF SOL 7000095059

CÓDIGO DE CUENTA INTERBANCARIA DEL BCP:

002-193-001704576038-10 (SOLES)

CÓDIGO DE CUENTA INTERBANCARIA DEL BIF:

038 102 107000095059 04 (SOLES)

CUENTA PARA DETRACCION

Cuenta corriente: 00 - 000 – 816523

Los elementos mencionados a continuación no están incluidos en la tarifa de licencia anual:

- (i) Tarifa de FoodPLUS/GLOBALGAP (basado en la información proporcionada en el Formato de Aplicación, la tarifa de FoodPLUS/GLOBALGAP es calculada según la tabla de la última tarifa GLOBALGAP)
- (ii) Gastos por análisis (si es necesario);
- (iii) gastos de viaje y gastos de estancia de los inspectores (incluyendo, pero no limitado a el alojamiento;
- (iv) Gastos de envío de los certificados y muestras por correo registrado, el cual será cargado a la cuenta del cliente basado en gastos reales de CUC;
- (v) servicios adicionales conforme a lo solicitado en el Formato de Aplicación para servicios adicionales

CUC tiene como objetivo mantener los costos de los días de viaje y los costos adicionales (incluyendo, pero no limitado a, los costos de subsistencia) al mínimo.

3. Documentos y regulaciones aplicables

Los siguientes documentos (en adelante: los "Documentos") se aplicarán a la presente carta oferta, y por firmar y devolver esta carta oferta, El cliente entrará en un acuerdo con CUC para unirse al programa de certificación CUC, por lo que el cliente acepta expresamente todos los términos y condiciones establecidos en los Documentos:

Ref.No. **xx**

GAPOFFERL01 (19_wo)_SP

3/10

Programa Aplicable	Documento
Para todos los programas	<ul style="list-style-type: none"> Los Términos Generales de Contratación de CU (Anexo) La Regulación de Inspección CU
Documentos adicionales GLOBALG.A.P. cuando sea aplicable	
	<ul style="list-style-type: none"> Regulación General GLOBALG.A.P., Puntos de Control y Criterios de Cumplimiento GLOBALG.A.P., Sublicencia y Acuerdo de Certificación GLOBALG.A.P. Tabla de tarifas GLOBALG.A.P., Reglas de acceso de datos Guías de Interpretación Nacional GLOBALG.A.P.
Documentos de Protocolo GLOBALG.A.P./ Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> Todos los documentos identificados en el Anexo GLOBALG.A.P. Directriz/ Regulaciones Generales del Protocolo AH incluido el anexo para Regulaciones Generales de Sublicencia y el Acuerdo de Certificación de GLOBALG.A.P.– Complemento del Protocolo Albert Heijn
Documentos GLOBALG.A.P. GRASP	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento General GRASP, Módulo GRASP (puntos de control y criterios de cumplimiento), Lista de verificación GRASP, Orientación aplicación GRASP y directrices nacionales de interpretación GRASP.
<ul style="list-style-type: none"> Legislación nacional pertinente 	

Los documentos pueden ser encontrados en certification.controlunion.com y en www.GLOBALG.A.P.org. Una versión impresa de estos documentos se enviará a usted a su solicitud.

4. Condiciones especiales de pago

Antes de que CUC lleve a cabo la primera inspección, el cliente deberá pagar a CUC la tarifa anual total establecida anteriormente. Al final del año, la tarifa real incurrida por el Cliente será calculado y el saldo restante será cargado o reembolsado al Cliente, dependiendo de si dicho saldo restante es positivo o negativo.

La factura se enviará normalmente por CUC cada año, en o alrededor de la misma fecha todos los años. La falta de pago por parte del Cliente dará lugar a un retraso de la auditoría, totalmente atribuible al cliente, y la revocación del certificado antes de la conclusión del proceso de auditoría de CUC. El pago fuera de tiempo también puede llevar a la suspensión del certificado del cliente con efecto inmediato; dicho periodo de suspensión puede permanecer en su lugar hasta e incluyendo la fecha de caducidad del certificado.

CUC podrá modificar de manera unilateral la tarifa anual debida por el Cliente, en caso de que el alcance o la ubicación de las actividades cambien durante el año calendario, dicha

tarifa modificada será aplicable en el siguiente año calendario. Los clientes registrados, como el Cliente, están obligados a comunicar oportunamente las actualizaciones de datos.

5. Acuerdo

Por favor firme esta carta de oferta y devuelva una copia si está de acuerdo con su contenido. Después de recibir la cuota anual, CUC planificará la fecha definitiva para la primera visita de inspección e informará al Cliente de las mismas. Cualquier acuerdo entre CUC y el cliente se renovará tácitamente cada año para otro período de un (1) año calendario, salvo rescisión por parte del cliente.

6. Validez

Esta oferta es válida solo cuando ha sido firmada por una persona autorizada del cliente, dicha autorización se evidencia por un trato válido del registro mercantil o una copia de los artículos actuales de la asociación del Cliente.

Esta oferta mantendrá su validez hasta (2) meses después de la fecha indicada en esta carta oferta.

Esta oferta deberá reemplazar y sustituir todas las ofertas anteriores emitidas por CUC.

Confiamos en que esta oferta satisface las necesidades y deseos del Cliente. Por favor, no dude en ponerse en contacto con el abajo firmante si tiene alguna pregunta o comentarios adicionales, o en caso de alguna duda.

Esperamos recibir su respuesta positiva.

Atentamente,

[LORENA ROBLEDÓ]
Certificador

Anexo I

Términos Generales de Contrato CU

Ref.No. xx

GAPOFFER.L01 (19_wo)_SP

5/10

POR FAVOR DEVUELVA UNA COPIA FIRMADA DE ESTA OFERTA

7. Declaración de aceptación de parte del aplicante

El que suscribe la presente acepta esta Carta Oferta y se compromete a cumplir con las obligaciones establecidas en los siguientes documentos (incluyendo pero no limitado al pago de la cantidad de la tarifa total a pagar):

- (i) Los términos y condiciones de esta carta oferta; y
- (ii) Los términos y condiciones de los documentos mencionados bajo el ítem número tres (3) de su carta oferta, que se han considerado aplicable al acuerdo entre el cliente y el CUC.

Además, el cliente confirma que el Formato de Aplicación de fecha: (fecha: 27-09-16) ha sido llenado con veracidad, y que dicho Formato de Aplicación será parte integral del acuerdo entre CUC y el Cliente.

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA - COOPAG

REPRESENTANTE LEGAL: JHON CARLOS JUÁREZ CORREA

CARGO EN LA COMPAÑÍA:

FIRMA:

FECHA: 17 DE NOVIEMBRE DE 2016

Anexo I

Términos de Contrato aplicables a las actividades de inspección y certificación de Control Union Certifications BV, en adelante denominada "la Compañía"

1. Condiciones Generales

- 1.1 Con respecto a los ítems no comprendidos en estos Términos de Contrato (ToC), se deberán aplicar los TÉRMINOS Y CONDICIONES DE NEGOCIO (1999) en la forma y contenido que se adjunta (en adelante: las "Condiciones Generales") con la excepción de los artículos 7.6 y 10 de la misma.
- 1.2 Los servicios estándar de la Compañía podrán incluir todos o cualquiera de los siguientes servicios: inspecciones y Certificaciones de productos, procesos, actividades o sistemas de gestión. Además, se considera que las inspecciones incluyen evaluaciones, auditorías, inventarios y vigilancia.

2. Carta Oferta

- 2.1 Al firmar y devolver una oferta realizada por la Compañía, el Principal entra en un acuerdo formal con la Compañía (en adelante "Acuerdo") en los términos y condiciones especificados en la mencionada carta oferta, así como en todos los demás documentos (incluyendo estos Términos de Contrato) que son y han sido declarados explícitamente aplicables al Acuerdo (en adelante denominados los "Documentos").

3. Obligaciones y limitaciones del Principal

- 3.1 El Principal debe notificar inmediatamente a la Compañía cualquier cambio o discontinuación de las actividades comprendidas en el ámbito del contrato que interfieran o, potencialmente puedan interferir con el cumplimiento de los requisitos mencionados en los "Documentos", o lo que potencialmente podrían cambiar el ámbito del contrato de inmediato a la Compañía.
- 3.2 El Principal no podrá ceder ninguno de sus derechos u obligaciones en virtud del Acuerdo y los Documentos a terceros.
- 3.3 A menos que el Principal actúe conforme a los términos del Acuerdo y los términos de los Documentos, éste no puede referirse o dar alguna indicación respecto a cualquier Documento, de manera tal que dé la impresión que los productos o las unidades del Principal fueron obtenidos o se mantienen de acuerdo a los términos de los Documentos.
- 3.4 El Principal deberá retirar y/o rectificar cualquier publicación, indicación o información engañosa o incorrecta, a solicitud de la Compañía con respecto a sus actividades inspeccionadas y/o certificadas a satisfacción de la Compañía.
- 3.5 El Principal no podrá en ningún momento (i) hacer uso de una certificación otorgada por la Compañía para actividades para las cuales no se ha otorgado dicha certificación ni (ii) hacer uso de indicaciones de la Compañía en productos que no han sido aprobados por ésta de acuerdo con los procedimientos de certificación, y (iii) si el Principal proporciona copias de los documentos de certificación a otras partes, los documentos deberán ser reproducidos en su totalidad o como se especifica en el esquema de certificación.
- 3.6 El Principal deberá abstenerse de utilizar una certificación de sistemas (calidad) otorgada por la Compañía de manera que dé a entender que el producto o servicio ha sido aprobado por la Compañía.
- 3.7 El Principal deberá abstenerse de actuar de tal manera que pudiera potencialmente, afectar una indicación y/o certificado de la Compañía de manera negativa.
- 3.8 El Principal deberá informar de inmediato a la Compañía en cuanto conozca el uso incorrecto y/o no autorizado de una indicación de la Compañía y/o una publicación engañosa o incorrecta que se refiera a la Compañía.

4. Inspección

- 4.1 La Compañía llevará a cabo las inspecciones o dispondrá que un tercero las lleve en su representación, de acuerdo a los términos de los Documentos con el fin de determinar si las condiciones convenidas, como se menciona en los Documentos, están siendo cumplidas por el Principal.
- 4.2 Si la Compañía, a su sola discreción, considera necesario y razonable realizar inspecciones adicionales, el costo de estas inspecciones correrán por cuenta del Principal. Dichos costos estarán basados en la tarifa anual acordada entre la Compañía y el Principal, siendo cargados sobre la base de los costos reales realizados.
- 4.3 El Principal deberá realizar todas las coordinaciones que sean necesarias para llevar a cabo las actividades de inspección, incluyendo pero sin limitarse a las disposiciones necesarias para examinar la documentación por parte de la Compañía. Adicionalmente, el Principal deberá brindar a la Compañía, y a cualquier autoridad que intervenga en el proceso de certificación (incluyendo pero sin limitar a organismos de acreditación, dueños de esquema), acceso a todas las áreas, instalaciones y unidades comprendidas dentro del alcance del Acuerdo, así como a los registros (incluyendo, pero no limitado a los informes de auditoría interna) para el objetivo de la inspección respectiva y, deberá haber personal a disposición para la solución de quejas.
- 4.4 Si la Compañía indica que se requieren muestras para el propósito de inspección, el Principal deberá facilitar dichas muestras para su análisis, las cuales deberán ponerse a disposición de la Compañía, libre de todo costo.

5. Certificado

- 5.1 Si se otorga un certificado de alcance al Principal, dicho certificado tendrá validez hasta la fecha de vencimiento mencionada en el certificado, siempre y cuando:
- (i) No se haya producido ninguna variación, alteración y/u otro cambio en el método y unidades de producción desde la fecha en que fueron inspeccionados los mismos que fueron certificados en base a dicha inspección; y
- (ii) El Acuerdo no se haya terminado por cualquier razón.
- 5.2 Los compromisos o acuerdos verbales efectuados con respecto a la certificación por o con el personal de la Compañía o la parte encargada de las inspecciones en representación de la Compañía, no vinculan a ésta en forma alguna. Sólo después de la toma de una decisión de certificación formal por escrito por la Compañía, la certificación será otorgada por ésta última al Principal.
- 5.3 El certificado de alcance de la Compañía se otorga al Principal sobre una base no exclusiva.

6. Confidencialidad

- 6.1 La Compañía adoptará todas las medidas necesarias para garantizar que toda información de la que tome conocimiento en relación con las inspecciones realizadas (en adelante, la "información") se tratará de manera confidencial y no revelará la información a ningún tercero sin el consentimiento previo del Principal, excepto en la medida que la ley y/o los Documentos lo requieran.
- 6.2 Para ganar o mantener la confianza en la certificación, la Compañía proporcionará acceso adecuado a la divulgación de información no confidencial acerca de las conclusiones de auditorías específicas (por ejemplo, auditorías en respuesta a quejas) para las partes interesadas.
- 6.3 El Principal adoptará las medidas necesarias para garantizar que toda información en relación con el método de inspección empleado por la Compañía sea tratada de manera confidencial. Asimismo, no se divulgará ninguna información sobre el método de inspección a terceros, sin el consentimiento previo y por escrito de la Compañía, salvo que la ley y/o los Documentos lo requieran.

7. Indicaciones

- 7.1 Si el Principal actúa de conformidad y cumple los requisitos que se mencionan en los Documentos pertinentes (incluyendo pero no limitado a los Documentos relativos a la utilización de indicaciones de la Compañía), podrá hacer uso de la(s) indicación(es) en productos que han sido certificados por la Compañía y por los cuales el Principal posee un certificado de alcance de producto válido.
- 7.2 El Principal debe, al recibir la notificación de la suspensión o retirada de la certificación del sistema de gestión, suspender todo uso de todo el material publicitario /declaraciones que contenga una referencia a la certificación, según las instrucciones de la Compañía, y revisar todo el material publicitario cuando el alcance de la certificación se haya reducido.
- 7.3 El derecho a usar las indicaciones de la Compañía se otorga al Principal sobre una base no exclusiva.
- 7.4 El Principal tiene la libertad de publicar que tiene derecho a hacer uso de las indicaciones de la Compañía en productos certificados que cuentan con un certificado de alcance.

- 7.5 Al hacer referencia a la certificación de producto otorgado por la Compañía en los medios de comunicación, tales como: documentos, folletos o publicidad, el Principal deberá cumplir en todo momento con los requisitos impuestos por el organismo de certificación o como se especifica en el esquema de certificación.
- 7.6 El Principal deberá cumplir con los requisitos que se pueden prescribir en el esquema de certificación de producto en relación con el uso de marcas de conformidad, y sobre la información relacionada con el producto.
- 6. Modificación de los documentos**
- 6.1 La Compañía está facultada para modificar unilateralmente los términos de los Documentos.
- 6.2 La Compañía informará al Principal, por escrito, mediante una primera notificación, sobre cualquier modificación a los Documentos que guarde relación con el Acuerdo y notificará al Principal la fecha en que dichas modificaciones a los Documentos entrarán en vigencia.
- 6.3 En caso de modificación a los términos de los Documentos que se contempla en el artículo 6.1 del presente documento, el Principal queda sujeto incondicionalmente a los términos de estos nuevos documentos. Los términos modificados reemplazarán los términos pertinentes de los Documentos anteriores desde la fecha de entrada en vigencia de las modificaciones.
- 9. Responsabilidad e indemnización**
- 9.1 Los artículos 1, 3, 5, 6, 9, 11, 12.1, 12.3, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 de las Condiciones Generales se consideran como parte integral de estos Términos de Contrato.
- 9.2 La responsabilidad de la Compañía con relación a reclamos por pérdidas, daños o gastos, cualquiera sea su naturaleza y cualquiera sea la forma en que hayan surgido con respecto a un incumplimiento de contrato y/o el no ejercicio del debido cuidado por parte de la Compañía, no excederá, bajo ninguna circunstancia, a una suma agregada total equivalente a diez (10) veces la tarifa anual por pagar con respecto a los servicios específicos requeridos bajo el contrato particular con la Compañía que da lugar a tales reclamos; disponiéndose, sin embargo, que la Compañía no tendrá responsabilidad con respecto a ningún reclamo por daños indirectos o consecuentes, incluyendo lucro cesante y/o pérdida de negocio futuro y/o pérdida de producción y/o cancelación de contratos suscritos por el Principal. En aquellos casos en que la tarifa o comisión por pagar se relacione con una serie de servicios y se presente un reclamo con respecto a uno de estos servicios, la tarifa o comisión se prorrateará para los fines de este párrafo mediante referencia al tiempo estimado requerido para llevar a cabo cada servicio.
- 9.3 El Principal salvaguardará e indemnizará a la Compañía por los daños que ésta pueda sufrir debido a la inobservancia de las restricciones gubernamentales internacionales de importación y exportación por parte del Principal.
- 10. Comisiones**
- 10.1 Salvo que se indique o acuerde expresamente lo contrario por escrito, los valores cotizados por o acordados con la Compañía serán valores netos y, por lo tanto, no incluirán el impuesto sobre el Valor Agregado (IVA).
- 10.2 El Principal deberá pagar una comisión sobre la base del número de días requeridos para la inspección (incluyendo los días de viaje) y los costos de certificación (tales como costos de administración, certificados, etc.). Las visitas de inspección adicionales que la Compañía estime razonables y necesarias se facturarán de acuerdo con los términos de los Documentos pertinentes.
- 10.3 Otros costos (tales como gastos de viaje y alojamiento, costos de análisis y costos por el envío de certificados por correo registrado) serán facturados directamente basados en los costos efectivamente incurridos.
- 10.4 La Compañía se reserva el derecho de variar la tarifa acordada basada en cifras de índices nacionales (internacionales) o en la política de la Compañía. La Compañía notificará al Principal todo cambio en la estructura de la tarifa por lo menos tres meses antes del día que entra en vigencia.
- 10.5 En caso de cancelación de la visita de inspección por parte del Principal o la Compañía (debido al incumplimiento en el pago de la factura), todos los costos ya incurridos para la visita de inspección, tales como, pero sin limitarse a, los costos de los pasajes aéreos, visa, vacunas, etc. se cargarán en todo caso al Principal.
- 10.6 Si el Principal desea efectuar alguna modificación o adición al Acuerdo con respecto a las unidades y/o productos que se deben inspeccionar después de la suscripción del Acuerdo, la Compañía otorgará su consentimiento a estas modificaciones o adiciones en la medida que se pueda esperar razonablemente que así lo hará. Si las modificaciones o adiciones que el Principal desea realizar suponen costos adicionales, la Compañía cargará el íntegro de tales costos adicionales al Principal.
- 11. Pago**
- 11.1 En caso la Compañía no haya recibido el pago de una factura remitida para una visita de inspección con dos (2) semanas de anticipación, la visita de inspección se cancelará.
- 11.2 El principal renuncia a todo derecho a compensar los importes cargados por y entre las partes. La compensación de importes de crédito y/o reclamos con pagos pendientes a la Compañía está expresamente prohibida.
- 12. Plazos de vigencia y resolución**
- 12.1 El Acuerdo entrará en vigencia en la fecha en que la carta oferta sea firmada y devuelta por parte del Principal y se mantendrá inicialmente en vigencia por un periodo de treinta y seis (36) meses siguientes a la fecha de su ejecución (en adelante: "Plazo inicial"), desde el Plazo inicial en adelante, el Acuerdo se prolongará automáticamente cada año calendario por un plazo adicional de un (1) año, a menos que se resuelva de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 12.2.
- 12.2 A menos que expresamente se disponga lo contrario en este ToC o, en su defecto, por escrito entre la Compañía y el Principal, durante el Plazo inicial, el Acuerdo no puede ser terminado antes de tiempo. Una vez transcurrido el Plazo inicial, el Acuerdo puede ser terminado por cualquiera de las partes mediante una notificación de terminación por escrito a la otra parte, siempre que la parte que termina el Acuerdo debe tener en cuenta un periodo de preaviso de tres (3) meses.
- 12.3 La Compañía podrá resolver el Acuerdo con efecto inmediato por razones de incumplimiento grave mediante notificación escrita al Principal, sin necesidad de considerar un periodo de notificación en los siguientes eventos:
- (i) el Principal ha actuado contrariamente a los términos del Acuerdo y/o de los Documentos;
 - (ii) el Principal hace un mal uso de las certificaciones obtenidas de la Compañía en cualquier forma;
 - (iii) el Principal ha sido declarado en quiebra o si se ha solicitado su declaración en quiebra o si se le ha otorgado una suspensión de pagos;
 - (iv) el Principal no cumple con pagar algún importe que adeuda a la Compañía dentro de un mes luego del vencimiento del plazo de pago; o
 - (v) el Principal daña el nombre, reputación o negocio de la Compañía de cualquier forma.
- 12.4 En caso de resolución del Acuerdo por cualquier motivo:
- (i) el Principal devolverá los certificados de alcance a la Compañía por correo registrado dentro de una semana luego de resuelto el Acuerdo;
 - (ii) todos los derechos del Principal derivados del Acuerdo quedarán terminados con efecto inmediato, incluyendo los derechos de tener unidades y/o productos inspeccionados y/o certificados;
 - (iii) la Compañía no estará bajo la obligación de reembolsar la comisión ya cancelada por el Principal;
 - (iv) la Compañía estará bajo la obligación de mantener la confidencialidad de la información en la medida posible, salvo que deba divulgar dicha información según lo requerido por las leyes o los términos y condiciones de los Documentos;
 - (v) el Principal no podrá seguir usando las indicaciones y/o certificados de la Compañía, deberá retirar estas indicaciones y/o certificados, e informará a la Compañía sobre esto.
- 13. Apelaciones**
- 13.1 El Principal solamente podrá apelar una decisión de certificación de la Compañía, o solicitar a la Compañía reconsideración de una decisión adoptada en relación con el tema de la inspección solamente.
- 13.2 Las apelaciones deberán ser recibidas por la Compañía dentro de las 6 (seis) semanas posteriores a la decisión de certificación.
- 13.3 Se procesan únicamente las apelaciones por escrito en idioma inglés u holandés dirigidas a la oficina de la Compañía en Holanda.
- 13.4 La Compañía procesará la apelación e informará al Principal por escrito en inglés (o cuando sea apropiado en holandés) sobre la decisión con respecto a la apelación, incluyendo los motivos o sustentos, dentro de los 3 (tres) meses de recibida la apelación.
- 14. Disputas, ley aplicable y costos judiciales (y extrajudiciales)**

- 14.1 Toda disputa que surja entre las partes será decidida exclusivamente por una Corte competente en Holanda, a menos que la Compañía prefiera otra corte competente internacional.
- 14.2 Todos los acuerdos celebrados entre la Compañía y el Principal están sujetos a las leyes holandesas.
- 14.3 Todos los costos judiciales y extrajudiciales incurridos por la Compañía debido al incumplimiento en el pago de una factura (en forma oportuna) serán asumidos por el Principal. Se considera que los costos extrajudiciales ascienden a no menos del 15% del importe reclamado.

TÉRMINOS Y CONDICIONES DE NEGOCIOS (1999)

1. Salvo que se acuerde específicamente lo contrario por escrito, Control Union Perú SAC (en adelante llamado "la Compañía") se compromete a prestar los servicios de acuerdo con estas condiciones generales (de aquí en adelante llamadas "Condiciones Generales") y, por consiguiente, todas las ofertas o las licitaciones de servicio se realizan sujetas a estas Condiciones Generales. Todos los contratos, los acuerdos y demás convenios resultantes se regirán en todos los aspectos por estas Condiciones Generales, excepto sólo en la medida que la ley del lugar donde se celebran o se ejecutan dichos acuerdos o contratos excluya cualquiera de las Condiciones generales; y en cuyo caso prevalecerán dichas leyes locales pero sólo en la medida en que discrepen con las Condiciones generales.
2. La Compañía es una empresa dedicada al rubro de la inspección y las pruebas. Como tal, desarrolla las siguientes actividades:
 - 2.1 Presta servicios estándar, según se especifica en la Condición General 6.
 - 2.2 Presta servicios especiales y de asesoramiento, según lo acordado por la Compañía y según se especifica en la Condición General 7.
 - 2.3 Emite informes y/o certificados según se especifica en la Condición General 8.
3. La Compañía actúa para personas u organismos que originaron las instrucciones de acción (de aquí en adelante llamadas "el Principal"). Ninguna otra parte tiene la facultad de dar instrucciones, especialmente en el ámbito de la inspección o la entrega de informes o certificados, salvo que así lo autorice el Principal y lo acuerde la Compañía. Sin embargo, la Compañía se considerará irrevocablemente autorizada a proveer, a su criterio, el informe o el certificado a un tercero si, después las instrucciones del Principal, se había efectuado una promesa en este sentido a este tercero o si dicha promesa surgió implícitamente de las circunstancias, las costumbres, el uso o las prácticas de comercio.
4. La Compañía prestará servicios de acuerdo con:
 - 4.1 Las instrucciones específicas del Principal, según la confirmación de la Compañía
 - 4.2 Las condiciones del Formulario de pedido estándar de la Compañía y/o la Hoja de especificación estándar, si se utiliza
 - 4.3 Cualquier costumbre, uso o práctica de comercio relevante
 - 4.4 Los métodos que la Compañía considere apropiados por razones técnicas, operativas y/o financieras.
5.
 - 5.1 Todas las consultas y los pedidos para la provisión de servicios deben estar acompañados por especificaciones de información e instrucciones suficientes para permitir que la Compañía evalúe y/o preste los servicios requeridos.
 - 5.2 Los documentos que reflejen los compromisos contraídos entre el Principal y los terceros, o los documentos de terceros, como las copias de contratos de venta, cartas de crédito, conocimiento de embarque, etc., se consideran (si la Compañía las recibe) sólo para fines informativos, sin extender ni restringir la misión o las obligaciones aceptadas por la Compañía.
6. Los servicios estándar de la Compañía pueden incluir todos o algunos de los siguientes:
 - 6.1 Inspección cuantitativa y/o cualitativa
 - 6.2 Inspección de mercancías, plantas, equipos, embalaje, tanques, contenedores y medios de transporte
 - 6.3 Inspección de carga o descarga
 - 6.4 Muestreo
 - 6.5 Análisis de laboratorio y otras pruebas
 - 6.6 Inspecciones y auditorías
7. Los servicios especiales que superen el ámbito de los servicios estándar, según se especifica en la Condición General 6, serán prestados por un acuerdo particular de la Compañía. Estos servicios especiales son los siguientes, a modo ilustrativo y no exhaustivo:
 - 7.1 Garantías cualitativas y/o cuantitativas
 - 7.2 Calibración de tanques, calibración de medidores y comprobación de medidores
 - 7.3 Provisión de técnicos y otro tipo de personal
 - 7.4 Inspección previa al embarque conforme a los esquemas gubernamentales de aduana o de importación obligatorios
 - 7.5 Supervisión de esquemas de proyectos industriales completos, incluida la revisión de ingeniería, la expedición y el informe de avance
 - 7.6 Servicios de asesoramiento
8.
 - 8.1 Sujeta a las instrucciones del Principal, según sean aceptadas por la Compañía, la Compañía emitirá informes y certificados de inspección que reflejen las declaraciones de opinión efectuadas con el debido cuidado, dentro de la limitación de las instrucciones recibidas, pero la Compañía no está obligada a mencionar ni a informar ningún hecho o circunstancia que esté fuera de las instrucciones específicas recibidas.
 - 8.2 Los informes o los certificados emitidos después de las pruebas o los análisis de muestras incluyen la opinión específica de la Compañía sobre dichas muestras, pero no expresan ninguna opinión sobre el volumen del cual se extrajeron las muestras. Si se requiere una opinión sobre el volumen, se deben efectuar convenios especiales por anticipado con la Compañía para la inspección y el muestreo por volumen.
9. El Principal deberá:
 - 9.1 asegurar de que se proporcionen las instrucciones para la Compañía y la información suficiente a su debido tiempo para permitir la prestación de los servicios en forma efectiva;
 - 9.2 obtendrá todo el acceso necesario para que los representantes de la Compañía puedan prestar los servicios requeridos en forma efectiva;
 - 9.3 proveer, si es necesario, cualquier equipo especial y personal necesario para la prestación de los servicios requeridos;
 - 9.4 asegurar de que se tomen todas las medidas necesarias para la seguridad y la protección de las condiciones de trabajo, los establecimientos y las instalaciones durante la prestación de los servicios, y no dependerá, en este aspecto, del asesoramiento de la Compañía, ya sea solicitado o no;
 - 9.5 tomar todas las medidas necesarias para eliminar o solucionar cualquier obstrucción o interrupción en la ejecución de los servicios requeridos.
 - 9.6 informar a la Compañía por anticipado sobre cualquier riesgo conocido de peligro, real o posible, asociado con cualquier pedido de muestra o prueba, incluidos por ejemplo, la presencia o el riesgo de radiación, elementos o materiales tóxicos, nocivos o explosivos, contaminación ambiental o venenos;
 - 9.7 ejercer completamente todos sus derechos y se liberará de toda responsabilidad conforme a cualquier contrato relacionado, haya emitido o no la Compañía un informe o certificado, en ausencia de los cuales, la Compañía no tendrá ninguna obligación con el Principal.
10. La Compañía tendrá derecho, a su criterio, a delegar la ejecución de la totalidad o parte de los servicios contraídos con el Principal a cualquier agente o subcontratista.
11. Si los requisitos del Principal exigen el análisis de las muestras del Principal o de cualquier laboratorio de terceros, la Compañía entregará el resultado del análisis pero sin responsabilizarse por su exactitud. Del mismo modo, en el caso en que la Compañía sólo pueda atestiguar un análisis del laboratorio del Principal o de cualquier tercero, la Compañía proporcionará la confirmación de que se ha analizado la muestra correcta pero no será responsable de la exactitud de cualquier análisis o resultado.
12.
 - 12.1 La Compañía se compromete a ejercer el debido cuidado y habilidad en la prestación de sus servicios y acepta la responsabilidad sólo cuando no se aplique dicha habilidad y cuidado.

12.2 La responsabilidad de la Compañía con respecto a cualquier reclamo de pérdida, daño o gasto de cualquier naturaleza y de cualquier forma que surgiese con respecto a cualquier incumplimiento de contrato y/o incapacidad de ejercer la debida habilidad y cuidado por parte de la Compañía, bajo ninguna circunstancia, superará una suma acumulada total equivalente a 10 (diez) veces el monto del cargo o de la comisión por pagar con respecto a los servicios específicos solicitados conforme al contrato particular con la Compañía que originase dichos reclamos; siempre que, sin embargo, la Compañía no sea responsable con respecto a cualquier reclamo de pérdida indirecta o emergente, incluida la pérdida de ganancias y/o la pérdida de futuros negocios y/o la pérdida de producción y/o la cancelación de contratos celebrados por el Principal. En el caso en que el cargo o la comisión por pagar se relacionen con una serie de servicios y surgiese un reclamo con respecto a uno de estos servicios, el cargo o la comisión se distribuirán a los fines de este párrafo por referencia al tiempo estimado que llevó la prestación de cada servicio.

12.3 El límite de responsabilidad de la Compañía conforme a los términos de la Condición 12.2 se podrá aumentar a pedido recibido por la Compañía, por anticipado a la prestación del servicio, en la cifra que se acordará con el pago de cargos adicionales equivalentes a una fracción apropiada del aumento de dicha compensación o como se convenga.

13. El Principal garantizará, eximirá y resarcirá a la Compañía y sus ofertas, empleados, agentes o subcontratistas contra todos los reclamos realizados por cualquier parte por pérdida, daño o gasto de cualquier naturaleza y de cualquier forma que surgiere, en relación a la prestación, la supuesta prestación o la no prestación de cualquier servicio en la medida en que el total de dichos reclamos relacionados con cualquier servicio superen el límite mencionado en la Condición 12.

14. Cada funcionario, empleado, agente o subcontratista de la Compañía tendrá el beneficio de la limitación de la compensación y la indemnización incluida en esta Condición general y, hasta aquí según la relación con dichas limitaciones, cualquier contrato celebrado por la Compañía se celebra no sólo en su propio nombre sino también como agente y fideicomisario de cada persona antes mencionada.

15. En el caso de que surgiese cualquier problema o gasto no previsto en el transcurso de la ejecución de cualquiera de los servicios contratados, la Compañía tendrá derecho a cobrar cargos adicionales para cubrir el tiempo y el costo adicional incurrido necesariamente para completar el servicio.

16.

16.1 El Principal pagará puntualmente antes de los 30 días de la fecha de la factura relevante o dentro del período que se haya acordado por escrito con la Compañía, todos los cargos correspondientes aportados por la Compañía, en ausencia de los cuales, el interés se exigirá a la tasa del 7% anual a partir de la fecha de la factura hasta el pago.

16.2 El Principal no tendrá derecho a retener ni posponer el pago de ninguna suma adeudada a la Compañía debido a cualquier disputa, contrademanda o compensación de deudas que pueda alegar contra la Compañía.

16.3 En el caso de cualquier suspensión de acuerdo de pago con acreedores, bancarrota, insolvencia, suspensión de pagos o cese de las actividades comerciales por parte del Principal, la Compañía tendrá derecho a suspender toda la ejecución adicional de sus servicios de inmediato y sin responsabilidades.

17. En el caso de que la Compañía se vea impedida por cualquier causa que escape al control de la Compañía para prestar o completar cualquier servicio para el cual se ha entregado un pedido o se ha celebrado un acuerdo, el Principal pagará a la Compañía:

17.1 el monto de los gastos por cancelación efectuados o incurridos efectivamente;

17.2 una proporción del cargo o de la comisión acordados, equivalente a la proporción (si hubiese) del servicio prestado en forma efectiva;

y la Compañía será eximida de toda responsabilidad por la prestación parcial o no prestación del servicio requerido.

18. La Compañía será eximida de toda responsabilidad con el Principal por todos los reclamos de pérdida, daño o gastos, salvo que se inicie una demanda judicial por parte de la Compañía en el plazo de 6 meses después de la fecha de prestación del servicio que origina el reclamo o en el caso de cualquier supuesta no prestación en el plazo de 6 meses a partir de la fecha cuando se debería haber completado dicho servicio.

19. La Compañía no es una aseguradora ni un garante y niega toda responsabilidad en dicha calidad. El Principal que procure una garantía contra pérdida o daño debe obtener un seguro adecuado.

20. Ninguna modificación, enmienda o renuncia de ninguna de estas Condiciones generales tendrá efecto, salvo que estén por escrito y sean firmadas por un funcionario de la Compañía.

Anexo 3: Ficha Registral de Compra de Derechos y Acciones

513130 Recibo N° 2017-42-2231 CERTI. LITERAL - PREDIOS Partida N° 04002517

sunarp
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

ZONA REGISTRAL N° 1 - SEDE PIURA
OFICINA REGISTRAL SULLANA
N° Partida: 04002517

INSCRIPCION DE SECCION ESPECIAL DE PREDIOS RURALES
UBIC. RUR. PARCELA R.C. 12205, SANTA SOFIA C.P./PARC. SANTA SOFIA U.C. 12205
IGNACIO ESCUDERO

REGISTRO DE PROPIEDAD INMUEBLE
RUBRO: TITULOS DE DOMINIO
C00002

COMPRA-VENTA DE ACCIONES Y DERECHOS.-

COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA, con RUC N° 20600051691, ha adquirido el dominio del 3.466% de las acciones y derechos del bien inmueble inscrito en la presente partida registral en merito a la compra venta celebrada con sus copropietarios Jose Basilio Juanque Paz y Maria Victoria Juarez Moran, por el precio de S/ 5,500.00 Soles, totalmente cancelados. Así consta de la Escritura Publica de Compra Venta N° 938 de fecha 01/12/2016 extendida ante Notario Publico de Sullana Jose Alberto Huachillo Cevallos.

El título fue presentado el 02/12/2016 a las 12:50:47 PM horas, bajo el N° 2016-02224338 del Tomo Diario 0129. Derechos cobrados S/ 42.00 soles con Recibo(s) Número(s) 00022833-55, SULLANA, 22 de Diciembre de 2016.

*Agustín G. Paredes Pardo
Registrador Público (R)*
Zona Registral N° 1 - Sullana

Certificado
Sin Inscripción al Dominio
Existen Titulos Pendientes y/o Pendientes
Suspendidos y/o Pendientes
A Horas: 8:00 AM

Karla Carrido Soto
CERTIFICADORA
Zona Registral N° 1 - Sede Piura
N° Copia

Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 124-97-SUNARP

Página Número 1

Pág. Solicitadas: Todas. IMPRESION: 23/01/2017 11:58:11 Página 3 de 3
Se deja constancia que existen Titulos Pendientes y/o Suspendidos: 2017-00106487

Anexo 4: Cotización del Centro de Empaque

ING. MANUEL RICARDO TORRES PECHE

MEMORIA DESCRIPTIVA

OBRA: CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE UNA TINA FIJA

UBICACIÓN : REGION : PIURA
DEPARTAMENTO : PIURA
PROVINCIA : SULLANA
DISTRITO : IGNACIO ESCUDERO
LUGAR : SANTA SOFÍA

1.0 ANTECEDENTES

La Cooperativa Agraria Alto Grande se encuentra ubicada en La Villa Santa Sofía anexo que pertenece al distrito de Ignacio Escudero

El distrito peruano de Ignacio Escudero es uno de los 8 distritos de la Provincia de Sullana ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en la costa norte del Perú. Limita por el norte y este con su similar de Marcavelica, por el sur con el río Chira y; por el oeste con el distrito de Tamarindo de la Provincia de Paita.

El distrito de Ignacio Escudero se encuentra ubicado a la margen derecha del río Chira y a unos 35 msnm. Su ubicación geográfica, latitud sur 04°50'35" y longitud oeste 80°52'12". Dista 25 km de la ciudad de Sullana, vía Panamericana.

La Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía – COOPAG, se constituyó con Partida Registral No: 11071682 en Registros Públicos de fecha 09 de enero del 2015. Actualmente contamos con 59 socios activos y con 55.65 ha de banano orgánico en producción, dejando abierta la posibilidad de anexar a más productores por libre adhesión. Los productores activos que participan del PNT 50 socios

Actualmente mantiene relaciones comerciales con la Cooperativa Agraria APBOSMAM como aliado estratégico para la comercialización de nuestro producto aprovechando sus ventajas comerciales haciendo uso de la certificación Orgánica, comercio Justo (Fair Trade), Licencia Global Gap y certificación USDA.

A efecto de mejorar la productividad de su producción de banano orgánico durante los procesos post cosecha la cooperativa requiere la construcción de un centro de empaque que cuente con una tina fija para el procesamiento de banano orgánico obra que deberá contar con: Empacadora con una tina fija, Instalaciones sanitarias, construcción de comedor.

Para ello la COOPAG dispone de un predio: Ubicado en el Distrito Ignacio Escudero, Provincia de Sullana, Departamento de Piura, con un área disponible de 0.0800 Ha (800 m²), como consta en la Partida Registral N° 04002517.

Manuel Ricardo Torres Pêche
INGENIERO CIVIL
CUP/58844

ING. MANUEL RICARDO TORRES PECHE

2.00 OBJETIVOS

La Cooperativa Agraria Alto Grande – COOPAG, tiene programado dentro de su plan de negocios los siguientes objetivos:

- Mejorar la Infraestructura Productiva.
- Garantizar el adecuado manejo de la fruta para su embalaje.
- Lograr estándares de calidad.

3.0 METAS DEL PROYECTO:

Las metas son las siguientes:

- Construcción de 130.56 m² de cobertura de calamina con tijerales de tubo de 2" y 1 1/2" y viguetas de caña Guayaquil.
- Construcción de parantes de 3" para soporte de tijerales y cobertura.
- Construcción de Tina de lavado de 5.86 m x 2.75 m., de concreto armado revestidos con cerámico.
- Colocación de material de Over de e = 4" en 97.50 m².
- Instalaciones Sanitarias para tina de lavado.

4.0 METAS FÍSICAS DEL PROYECTO

ARQUITECTURA

Descripción	Unidad	Metrado
ALBAÑILERIA		
MURO DE SOGA LADRILLO KING-KONG CARAVISTA 1	M2	46.43
REVOQUES Y ENLUCIDOS		
TARRAJEO PRIMARIO RAYADO C/MEZCLA 1:5 E=2 CM	M2	45.64
TARRAJEO DE MUROS INTERIORES C.A. 1:5 E=2 cm	M2	54.69
TARRAJEO CON IMPERMEABILIZANTE 1 CAPA E = 2 CM	M2	14.63
ENLUCIDO DE CIELO RASO CON MORTERO 1:4 E = 1.5 CM	M2	25.30
PISOS Y PAVIMENTOS		
CONTRAPISO MORTERO 1:3 E = 5 CM	M2	15.92
ENCHAPE DE CERAMICO DE 20 X 30	M2	25.03
ENCHAPE DE PORCELANATO EN MESA DE CONCRETO	M2	11.97
ZOCALO Y CONTRAZOCALO		
ZOCALO DE CERAMICA DE 20x30cm	M2	45.64
CARPINTERIA DE MADERA		
PUERTA CONTRAPLACADA E= 35 MM C/TRIPLAY LUPUNA 4 MM	M2	5.20
CARPINTERIA METALICA		
PUERTA METALICA SEGUN DISEÑO	UND	2.00
VENTANA DE FIERRI C/PERFIL SEGUN DISEÑO	UND	2.00
APARATOS Y ACCESORIOS SANITARIOS		
INODORO DE LOSA BLANCA BAJO C/ACCES.	PZA	5.00
LAVATORIO DE LOSA BLANCA INCLUYE GRIFERIAA	UND	4.00
SUMINISTRO E INSTAL. TANQUE ELEVADO PVC DE 1,100 LT C/ACCES.	UND	1.00

Manuel Ricardo Torres Pêche
INGENIERO CIVIL
CIP. 53844

ING. MANUEL RICARDO TORRES PECHE

ESTRUCTURAS

Descripción	Unidad	Metrado
OBRAS PROVISIONALES		
AGUA PARA LA CONSTRUCCIÓN	GLB	1.00
LIMPIEZA DE TERRENO	M2	225.38
TRAZO, NIVEL Y REPLANTEO PIEDIFICACIÓN	M2	225.38
MOVIMIENTO DE TIERRAS		
EXCAVACION DE ZANJAS	M3	45.41
BASE C/A FIRMADO COMPACTADO E= 0.10m.	M2	206.31
OBRAS DE CONCRETO SIMPLE		
SOLADO C/H 1:12 E= 10 CM	M2	5.50
CIENTOS CORRIDOS 1:10 (C/H) + 30% P.G	M3	10.31
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO DE SOBRECIMIENTO M2	17.25	
CONCRETO P/SOBRECIMIENTO C/H 1:8 + 25% P.M.	M3	1.29
FALSO PISO E=4" 1:10	M2	15.92
OBRAS DE CONCRETO ARMADO		
DADO DE CONCRETO		
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	2.40
COLUMNAS (SS.HH)		
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	M2	10.08
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	0.81
HABILITACIÓN Y COLOCACIÓN DE ACERO	KG	160.56
LOSAS ALIGERADAS (SS.HH)		
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	1.83
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	M2	33.57
LADRILLO HUECO DE ARCILLA DE 15 X 30 X 30	UND	32.00
HABILITACIÓN Y COLOCACIÓN DE ACERO	KG	81.54
VIGAS (SS.HH)		
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	2.08
HABILITACIÓN Y COLOCACIÓN DE ACERO	KG	254.37
LOSAS MACIZAS		
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	M2	26.02
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	25.67
TINA DE CONCRETO		
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	M2	36.60
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	9.54
HABILITACIÓN Y COLOCACIÓN DE ACERO	KG	338.47
LETRINA		
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	M2	7.05
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	0.90
HABILITACIÓN Y COLOCACIÓN DE ACERO	KG	16.97
CANAleta DE CONCRETO		
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	1.68
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	M2	36.16
HABILITACIÓN Y COLOCACIÓN DE ACERO	KG	72.86
UÑAS / LOSAS		
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	M2	14.88
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	2.08
MESA DE CONCRETO		
CONCRETO FC=210 KG/CM2	M3	1.29
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	M2	18.22
HABILITACIÓN Y COLOCACIÓN DE ACERO	KG	149.64

ESTRUCTURAS METÁLICAS Y COBERTURAS

Manuel Ricardo Torres Pêche
INGENIERO CIVIL
CIP. 58644

ING. MANUEL RICARDO TORRES PECHE

TECHO DE CALAMINA INCLUYE TUALES COMPLETO UND	1.00	
COLUMNAS TUBO DE F" N" 6"	ML	57.60

INSTALACIONES SANITARIAS

Descripción	Unidad	Metrado
INSTALACIONES SANITARIAS		
SISTEMA DE DESAGUE		
SALIDA DE DESAGUE TUBERIA 4"	PTO	2.00
SALIDA DE DESAGUE TUBERIA 2"	PTO	4.00
RED DE DISTRIBUCIÓN DE DESAGUE DE 4" PVC SAL	ML	5.00
REGISTROS DE BRONCE 4"	UND	1.00
SUMIDERO DE 2"	UND	2.00
SUMINISTRO Y COLOCACIÓN DE "Y" DE 4" A 2"	UND	6.00
SUMINISTRO DE SOMBRERO PARA VENTILACION DE P.V.C. DE 2"	UND	2.00
SISTEMA DE AGUA FRIA		
SALIDA DE AGUA	PTO	8.00
RED DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA DE 1/2"	ML	10.00
VALVULA COMPUERTA DE 1/2"	UND	2.00

CONSTRUCCION DE COMEDOR

Descripción	Unidad	Metrado
-------------	--------	---------

CONSTRUCCION DE COMEDOR

Descripción	Unidad	Metrado
TRABAJOS PRELIMINARES		
TRAZO, NIVEL Y REPLANTEO P/EDIFICACIÓN	M2	13.96
LIMPIEZA DE TERRENO	M2	13.96
MOVIMIENTO DE TIERRAS		
EXCAVACION DE ZANJAS	M3	1.40
BASE C/AFIRMADO COMPACTADO E= 0.10m.	M2	13.96
OBRAS DE CONCRETO ARMADO		
DADO DE CONCRETO		
CONCRETO Fc=210 KG/CM2	M3	0.39
LOSAS MACIZAS		
CONCRETO Fc = 175 KG/CM2	M3	1.40
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO DE LOSA MACIZA	M2	13.96
UÑAS / LOSAS		
CONCRETO Fc = 175 KG/CM2	M3	1.28
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO NORMAL	M2	5.29
BANCAS Y MESA DE CONCRETO		
CONCRETO Fc = 175 KG/CM2	M3	0.78
ENCOFRADO Y DESENCOFRADO DE LOSA MACIZA	M2	9.98
HABILITACIÓN Y COLOCACIÓN DE ACERO	KG	29.95
ESTRUCTURAS METALICAS Y COBERTURAS		
TECHO DE CALAMINA INCLUYE TUALES COMPLETO EN COMEDOR	UND	1.00

Manuel Ricardo Torres Pêche
INGENIERO CIVIL
CIP. 58844

ING. MANUEL RICARDO TORRES PECHE

5.0 VALOR REFERENCIAL:

El Valor Referencial para la Construcción de la Infraestructura de una Tina Fija, asciende a S/ 105,000.00; CIENTO CINCO MIL Y 00/100 NUEVOS SOLES, con precios vigentes al Mes de Abril del año 2015, incluye 10% de Gastos Generales, 10% de Utilidad y 18 % de I.G.V

5.0 MODALIDAD DE EJECUCIÓN

Se desarrollará bajo el Sistema de Contratación: **A SUMA ALZADA**

6.0 FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Recursos Propios

7.0 PLAZO DE EJECUCION

Sesenta (60) Días calendario.

Manuel Ricardo Torres Pêche
INGENIERO CIVIL
CIP. 58644

Anexo 5: Cotización del Camión

INTERAMERICANA NORTE S.A.C.

Su satisfacción, nuestra mejor marca.

Principal: Prolongación Sánchez Cerro - Zona Industrial No. 240 - U. I.
 TEL: 073-325352 - 073-325353 - FAX: 073-325372 - PIURA
 Of. Pasajeros: Av. Sánchez Cerro No. 229 - U. 03 Zona Industrial
 TEL: 073-325348 - FAX: 073-325372 - PIURA
 Taller Pasajeros: Jr. L. No. 250 - U. 14 - Zona Industrial
 Tel: 073-325344 - FAX: 073-325372 - PIURA

Piura, miércoles, 25 de enero de 2017

CLIENTE: COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA
 RUC: 20600061691

Presente.-

Como distribuidores exclusivos de camiones MITSUBISHI para todo el país, nos es grato dirigirnos a usted para cotizarles y detallar las características técnicas del siguiente vehículo, importado directamente de fábrica, con especificaciones para el mercado peruano.

CAMION CHASIS CABINA MARCA MITSUBISHI FUSO MODELO FI 8 TON. AÑO 2016

ESPECIFICACIONES TECNICAS FICHA TECNICA	
MARCA	Mitsubishi
MODELO	FUSO FK 750 Euro III
DIMENSIONES Y CAPACIDADES	
Largo/Ancho/Alto (mm)	7,465/2,210 /2,480
Distancia entre ejes (mm)	4,250
Peso Bruto Vehicular (Kg)	11,990
Peso Seco (kg)	3,860
Capacidad de Carga (Kg)	8130
Número de ejes	2
Número de ruedas	6 + 1 Rueda de Repuesto
Capacidad tanque de combustible (lt.)	160
Radio mínimo de giro (m)	8.3
MOTOR	
4D37 125	
Tipo	Diesel de 4 cilindros en línea, enfriado por agua
Número de Válvulas	16 DOHC
Cilindrada (cc)	3,907
Alimentación	Inyección Directa Turbo Diesel Intercooler con sistema Common Rail TDI
Sistema de arranque en frío	Sistema de precalentamiento de aire de admisión
Potencia max.(PS/rpm)	170/2500
Torque max.(Kg.m/rpm)	53/1500
Maxima velocidad del motor (rpm)	3,000

INTERAMERICANA NORTE S.A.C.

Su satisfacción, nuestra mejor marca.

Principal: Prolongación Sánchez Cerro - Zona Industrial Mz. 240 - Lt. 2
 TEL: 073-325352 - 073-321880 - FAX: 073-320772 - PU/RA
 Av. Sánchez Cerro Mz. 228 - Lt. 03 Zona Industrial
 TEL: 073-320548 FAX: 073-321272 - PU/RA
 Teller Pesados: Jr. L. Mz. 250 - Lt. 06 - Zona Industrial
 TEL: 073-321344 - FAX: 073-321272 - PU/RA

TRANSMISION		
Tracción		4X2
Tipo		Mecánica 6 velocidades sincronizadas y una reversa con palanca al piso
Relación de transmisión		1ra: 6.696 - 2da: 3.806 - 3ra: 2.289 - 4ta: 1.480 - 5ta: 1.00 - 6ta: 0.728 - Rva: 6.294
Relación del Diferencial		6.33
DIRECCION		
Tipo		Servo asistida, volante con ajuste en altura y profundidad
SUSPENSION		
Delantera		Muelles laminados semielípticos con amortiguadores de doble efecto
Posterior		Muelles laminados semielípticos
FRENOS		
De Servicio		Nuemático de doble circuito, actuando en todas las ruedas (Full Aire)
Delanteros		Tambores
Posteriores		Tambores
Estacionamiento		Operación neumática, accionados por resorte sobre las ruedas posteriores (Brake)
Auxiliar		Freno de escape electroneumático con válvula de accionamiento al escape
NEUMATICOS		
Delanteros		Simple, 255/70 R22.5
Posteriores		Dobles, 255/70 R22.5
Aros		Tipo disco 22.5" x 7.5 sin cámara
EQUIPAMIENTO		
		Aire forzado - Calefacción - Desempañador frontal Velocímetro, tacómetro y panel multi-información digital Cabina abatible manualmente con toma de aire Luces direccionales en molduras laterales Set de herramientas estándar Espejos laterales y de ángulo amplio con control manual Espejo de punto ciego anclado al techo del lado del copiloto Faros halógenos delanteros con regulación en altura y neblineros delanteros en para choque Asiento de piloto ergonómico tipo butaca (deslizable y reclinable), con respaldar alto y cabezal integrado Copiloto tipo banca con respaldar alto i cabezales integrados (X2) Cinturones de seguridad de 3 puntos (piloto y copiloto) y de 2 puntos central Consola superior porta documentos (piloto) y tapasoles para piloto y co-piloto Luz de salón para iluminación interna del habitáculo Consola central con posa botellas Limpia parabrisas con aspersores integrados Luz para inspección del motor (debajo de la cabina) Radio AM/ FM / CD / MP3 / USB Toma de 12 Voltios Alzavidrios manuales y 2 parlantes en puertas Ventana posterior deslizante - Guantero Dos soportes metálicos de seguridad tapa de tanque de combustible con llave Filtro de combustible y aceite de tipo centrifugo Alarma de retroceso

CAMION CHASIS CABINA MARCA FUSO MODELO FI 8 TON. AÑO 2015

		DOLARES		SOLES
PRECIO CHASIS CABINA	US\$.	37,288.14	S/.	124,169.49
IGV 18%	US\$.	6,711.86	S/.	22,350.51
PRECIO TOTAL	US\$.	44,000.00	S/.	146,520.00

Tipo de cambio S/. 3.33 Caja Interamericana Norte S.A.C

INTERAMERICANA NORTE S.A.C.

Su satisfacción, nuestra mejor marca.

Principal: Prologopólon Sánchez Cerro - Zona Industrial Mz. 540 - L. 1
TELF: 073-325552 - 073-325553 - FAX: 073-321272 - PIURA
Div. Pesados: Av. Sánchez Cerro Mz. 229 - L. 63 Zona Industrial
TELF: 073-325549 FAX: 073-321272 - PIURA
Taller Pesados: J. L. Mz. 250 - L. 05 - Zona Industrial
Telf: 073-327344 - FAX: 073-321272 - PIURA

Garantía : - 03 Años ó 100 000 km
Año de Fabricación: -2016
Disponibilidad : - Según disponibilidad de Stock
Validez de la oferta: - 20 días útiles

Sin otro sobre el particular y agradeciendo la atención brindada a la presente se despide de usted

Atentamente,

INTERAMERICANA NORTE S.A.C.
RUC: 20483998270

INTERAMERICANA NORTE S.A.C.

Jorge A. Segura García
Asesor de Ventas
jsegura@interamericananorte.com

JORGE ANTONIO SEGURA GARCIA
ASESOR DE VENTAS PIURA
RPM. #959952695 CEL. 959952695
EMAIL jsegura@interamericananorte.com

Anexo 6: Cotización de la Carrocería Tipo Furgón

SAN DIEGO M&C S.R.L.

25 Años de Experiencia

RUC: 20525791557

PIURA, 17 de noviembre de 2016

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

SRES: COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA

Nos es grato alcanzarle nuestra cotización, por la fabricación y montaje de carrocería tipo furgón para carga seca para chasis cabinado de 8 toneladas.

Características técnicas

Unidad: Furgón Comercial

Largo : 7.00 mts.

Alto : 2.20 mts.

Ancho : 2.40mts

Nota: dichas medidas pueden ser modificadas de acuerdo al largo del chasis.

Materiales a utilizar

- Viga C de 5" de altura x 3" de ala para sobre chasis (muertos) fabricados con plancha de 3/16.
- Vigas C de 4" de altura x 2" de ala (para travesaños) en plancha de 3/16".
- Plataforma con plancha lisa de 1/8"
- Dicho furgón será revestido en su totalidad con plancha de 1/20".
- En la parte posterior (01) puerta de dos hojas batientes.
- 01 puerta corrediza lateral.
- Madera tipo tornillo para recubrimiento en las paredes interiores.

Accesorios

- barandas laterales antiempotre reglamentarias.
- Luces de ruta perimetrales (24).
- Luces de salón en el interior del cajón (02)
- Porta extintor.
- Parachoque posterior.
- Corta viento

Terminación

- Pintado con base zincromato y terminado con esmalte acrílico del color que el cliente desee.

Garantía: 02 año en condiciones normales de trabajo.

Se entregara certificado de montaje y garantía para tramitación de tarjeta de propiedad y placas.

PRECIO A TODO COSTO EN SOLES: S/24,800.00
INCLUIDO IGV.

Precio
Fecha de entrega

: Contado.
: 20 días útiles.

SEGUNDO ARICA VASQUEZ
DNI N° 02857572

Anexo 7: Betas Publicados por Aswath Damodaran a Febrero 2017

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>
Advertising	41	1.36	62.98%	5.10%	0.85	6.27%	0.91
Aerospace/Defense	96	1.07	23.53%	10.86%	0.89	5.21%	0.94
Air Transport	18	1.12	70.12%	22.99%	0.73	4.23%	0.76
Apparel	58	0.88	34.21%	10.95%	0.67	4.30%	0.71
Auto & Truck	15	0.85	150.42%	8.14%	0.35	6.46%	0.38
Auto Parts	63	1.12	35.22%	10.40%	0.85	8.90%	0.94
Bank (Money Center)	10	0.86	188.03%	27.90%	0.37	9.89%	0.41
Banks (Regional)	645	0.47	60.51%	25.43%	0.33	10.76%	0.36
Beverage (Alcoholic)	25	0.79	29.02%	10.86%	0.63	11.30%	0.71
Beverage (Soft)	36	0.91	24.51%	5.87%	0.74	4.84%	0.78
Broadcasting	30	1.22	95.92%	18.54%	0.68	2.17%	0.7
Brokerage & Investment Bank	45	1.08	232.21%	13.59%	0.36	14.97%	0.42
Building Materials	41	1.01	26.98%	23.39%	0.83	4.05%	0.87
Business & Consumer Services	165	1.07	35.10%	12.61%	0.82	3.52%	0.85
Cable TV	14	1.12	49.24%	20.28%	0.8	2.32%	0.82
Chemical (Basic)	45	1	58.62%	7.71%	0.65	4.00%	0.68
Chemical (Diversified)	8	1.52	35.52%	6.59%	1.14	6.50%	1.22
Chemical (Specialty)	100	1.2	29.98%	9.58%	0.94	3.97%	0.98
Coal & Related Energy	38	1.36	138.55%	0.48%	0.57	5.34%	0.61
Computer Services	117	0.99	28.33%	11.18%	0.79	5.24%	0.83
Computers/Peripherals	55	1.06	19.60%	5.68%	0.89	5.61%	0.94
Construction Supplies	51	1.31	42.57%	18.44%	0.98	4.68%	1.02
Diversified	24	0.76	35.98%	11.55%	0.58	7.84%	0.63
Drugs (Biotechnology)	426	1.4	19.45%	1.44%	1.18	5.54%	1.25
Drugs (Pharmaceutical)	164	1.02	14.58%	2.54%	0.89	3.98%	0.93
Education	36	1.23	33.38%	9.29%	0.94	10.16%	1.05
Electrical Equipment	119	1.14	19.15%	5.87%	0.97	6.42%	1.04
Electronics (Consumer & Office)	24	1.08	19.39%	3.81%	0.91	5.99%	0.97
Electronics (General)	164	0.86	17.87%	8.85%	0.74	10.02%	0.83
Engineering/Construction	48	1.18	32.45%	15.15%	0.93	8.26%	1.01
Entertainment	79	1.2	30.83%	5.50%	0.93	3.59%	0.97
Environmental & Waste Service	89	0.85	38.98%	5.07%	0.62	0.95%	0.63
Farming/Agriculture	37	0.92	60.04%	7.89%	0.59	3.88%	0.62
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	258	0.65	1124.41%	20.80%	0.07	2.29%	0.07
Food Processing	87	0.75	26.84%	14.66%	0.61	2.57%	0.63
Food Wholesalers	16	1.2	36.34%	11.77%	0.91	1.76%	0.93

Fuente: "Aswath Damodaran; <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/;2017>".

Elaboración Propia

Anexo 8: Riesgo País Perú

GESTIÓN | Portada | **Economía** | Empresas | Mercados | Tu Dinero | **It**

Riesgo país de Perú subió siete puntos básicos a 1.66 puntos porcentuales

Lunes, 23 de enero del 2017

ECONOMÍA

19:37

El riesgo país de Latinoamérica (EMBI Latam) fue de 3.53 puntos porcentuales. Subió dos puntos básicos respecto a la **sesión anterior**.

89
Me gusta

El **riesgo país** de Perú cerró la sesión de hoy en 1.66 puntos porcentuales, ajustado después del cierre, subiendo siete puntos básicos respecto a la sesión anterior, según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan.

Fuente: JP Morgan – Diario Gestión

BIBLIOGRAFIA

Agencia francesa para el desarrollo y fomento de la agricultura ecológica (2015). *Mercado global del banano orgánico*. Recuperado de file:///C:/Users/Use/Downloads/MERCADO_GLOBAL_DEL_BANANO_-24_JUL_2014.pdf

Agrodataperu (2016). *Exportaciones peruanas de banano orgánico*. Recuperado de www.agrodataperu.com

Agroideas (2017). *Programa de compensaciones para la competitividad*. Recuperado de www.agroideas.gob.pe

American Marketing Association (2012). *Definición de Mercado*. Recuperado de www.ama.org

Asbama (2015). *Acompañamiento técnico de asbama para el mejoramiento de la productividad*. Recuperado de www.asbama.com

Asociación de Comercio Orgánico (2016). *Análisis del mercado orgánico*. Recuperado de <https://ota.com/resources/market-analysis>

Chávez, J. (2012). *Entorno externo de las empresas*. México. Recuperado de <http://entornoexterno.blogspot.pe/>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. España: McGraw-Hill

Choquehuanca, W. (2008). *Monografía: cooperativismo, economía social y políticas públicas en el Perú*. Perú.

Chou, J. (2006). *Nota técnica: formulación y evaluación de proyectos*. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola

Control Union (2017), *Portal de la página*. Recuperado de www.cuperu.com

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Damodaran, A. (1995). *Investment Valuation*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Downes, L. & Mui, C. (2014). *Estrategias digitales para dominar el mercado*. España: Editorial Gránica.

Esteban, A. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Everett A. (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

FAO (2012). *Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s03.htm>

FAO (2012). *Crecimiento de la población a nivel mundial*. Recuperado de www.fao.org/docrep/031/w2561f.htm

- Ferrell, O., Hirt, G., Adriaenséns, M., Flores, M. y Ramos, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill
- Fintrac (2016), *La traducción de políticas en resultados para los agronegocios*. Recuperado de www.fintrac.com
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill
- Fruitrop (2012). *El mercado del banano orgánico*. Recuperado de <http://www.fruitrop.com>
- Garralda, J. (2014). *Nota técnica: la cadena de valor*. Madrid: Instituto de Empresa.
- Hax, A. & Majluf N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. España: Editorial Gránica.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2011). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Hopeman, R. (1986). *Administración de producción y operaciones*. México: Editorial CECSA
- Kakfa, F. (2004). *Evaluación estratégica de proyectos de inversión*. Perú: Universidad del Pacífico.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S. y Rudelius, W. (2013). *Marketing*. Ney York: McGraw-Hill

- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2012). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Lamb, C., Hair J. y McDaniel C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores, SA
- Larrea, H. (2013). *Perfil de mercado y competitividad exportadora del banana orgánico*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/hlarrea/mincetur-banano-organico>
- Lira, P. (2013). *Evaluación de proyectos de inversión*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias
- Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- McCarthy, J. y Perreault W. (2005). *Basic marketing*. Madrid: McGraw-Hill
- Micklethwaite , K. (2017). *Perspectivas de crecimiento de la economía peruana en el 2017*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/forbes-cuanto-crecera-economia-peruana-2017-2186186>
- Ministerio de agricultura y riego (2015). *Nota de prensa*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2015/12218-minagri-exportacion-de-banano-organico-peruano-crecio-94-en-ultimos-5-anos>

Ministerio de agricultura y riego (2016). *Tendencias de la producción y el comercio/boletinminagri2016*. Recuperado de www.minagri.gob.pe

Ministerio de agricultura y riego (2017). *Nota de prensa*. Recuperado de www.minagri.gob.pe

Ocex Los Angeles (2016). *Oficina comercial del Perú en Los Ángeles*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/OCEX/SedeOCEXUSA.html?keepThis=true&TB_iframe=true&height=550&width=300

Pelaez, J. (2016). *Marketing aplicado para emprendedores*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Perú Orgánico (2011), *La ventada de los alimentos orgánicos*. Recuperado de www.peruorganico.com.

Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de México.

Salinas, J. (1998). *Análisis estadísticos para la toma de decisiones en administración y economía*. Perú: Universidad del Pacífico.

Sapag, N. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. Chile: McGraw-Hill

Siicex (2016). *Requisitos para exportar banano orgánico a Estados Unidos*. Rescatado de <http://www.siicex.gob.pe>

Sistema nacional de información de recursos hídricos (2017). *Módulo para el monitoreo del fenómeno el niño*. Rescatado de http://snirh.ana.gob.pe/fen/EFEN_Compara.aspx

Stanton, W., Etzel M y Walker B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill

Sunat (2017), *Portal de la SUNAT*. Recuperado de www.sunat.gob.pe

Thomson, A. & Strickland, A.J. (2003). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Trademap (2016). *Importaciones mundiales de bananos y plátanos*. Recuperado de <http://www.trademap.org>

Tresierra, A. (2016). *Nota técnica: El flujo de caja para la evaluación de proyectos*. Perú: Universidad de Piura.