

## **PLAN DE NEGOCIO**

### **INCENTIVO PARA LA ADOPCIÓN DE GESTIÓN**

Tecnificación de la cadena de valor del café pergamino, para el incremento de la rentabilidad económica en la “Asociación Agropecuaria de Productores”.

**Representante Legal:**

DNI

Celular:

**Consultor:**

Celular:

Email:

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

ANEXO G1

SOLICITUD DEL INCENTIVO PARA LA GESTIÓN

---

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

ANEXO G2

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DEL PNG

---

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

**FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DEL PNG**

**Índice o Contenido**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | <i>Datos Generales de la Organización</i> .....                             | 6  |
| 2.  | <i>Situación Actual</i> .....   | 8  |
| 2.1 | Antecedentes .....  | 9  |
| 2.2 | Problemática y Justificación de la Necesidad de Contar con un Gerente ..... | 11 |
| 2.3 | Principales Indicadores de la Organización .....                            | 12 |
| 2.4 | Organigrama Actual de la Organización .....                                 | 15 |
| 2.5 | Logros de la Organización .....   | 16 |
| 2.6 | Perspectivas de la Organización.....  | 17 |
| 3.  | <i>Contexto</i> .....   | 17 |
| 3.1 | Productos y Procesos .....  | 18 |
| 3.2 | Plan de Producción .....  | 20 |
| 3.3 | Estados Financieros Proyectados.....  | 21 |
| 3.4 | Situación y Perspectivas del Mercado .....                                  | 25 |
| 3.5 | Principales Clientes o Mercados de la Organización .....                    | 25 |
| 4.  | <i>Propuesta de mejora</i> .....  | 26 |
| 4.1 | Organigrama Propuesto en el Marco del PNG.....                              | 26 |
| 4.2 | Perfil del Gerente requerido por la Organización.....                       | 27 |
| 4.3 | Programación de Actividades del Gerente para el Primer Año del PNG .....    | 28 |
| 4.4 | Indicadores del PNG.....  | 29 |
| 4.5 | Estructura de Cofinanciamiento Anual .....                                  | 31 |
| 5.  | <i>Conclusiones</i> .....   | 32 |
| 6.  | <i>Anexos</i> .....   | 33 |

Es importante que se hayan desarrollado todos los temas incluidos en el presente formato, salvo que no apliquen al caso concreto.

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

1. Datos Generales de la Organización

**Tabla 1: Datos Generales de la Organización**

|  |   |      |  |  |                                 |     |
|--|---|------|--|--|---------------------------------|-----|
| <b>Razón social</b>                                      |   |      |  |  |                                 |     |
| <b>RUC</b>   |   |      |  |  |                                 |     |
| <b>Domicilio fiscal</b>                                  |   |      |  |  |                                 |     |
| <b>Sede productiva</b>                                   |   |      |  |  |                                 |     |
|  | Período de vigencia                         |      | Período de vigencia                    | de                                     | Período de vigencia             |     |
|  |   |      |  |  |                                 |     |
| <b>Principales productos o servicios de la OPA</b>       |   |      |  |  |                                 |     |
| 1) Café pergamino  |   |      |  |  |                                 |     |
| <b>Inicio de actividades</b>                             | 03/10/20XX                                  |      |  |  |                                 |     |
| <b>Capital social inicial (S/.)</b>                      |   |      | <b>Capital social actual (S/.)</b>     |  |                                 |     |
| <b>Nº inicial de socios</b>                              | Hombres: 36<br>Mujeres: 2<br>Total: 38      |      | <b>Nº actual de socios</b>             | Hombres: 36<br>Mujeres: 2<br>Total: 38 |                                 |     |
| <b>Área inicial (Ha.)</b>                                | 130   |      | <b>Área actual (Ha.)</b>               | 135.5                                  |                                 |     |
| <b>Nº INICIAL DE HECTÁREAS DE Cafe/</b>                  | 130   |      | <b>Nº actual de hectáreas de cacao</b> | 135.5                                  |                                 |     |
| <b>Datos de la SDA</b>                                   |   |      |  |  |                                 |     |
| <b>Nº de socios elegibles para el PCC</b>                | Hombres: 36<br>Mujeres: 2<br>Total: 38      |      |  |  |                                 |     |
| <b>Área considerada en el Plan de Negocios (Ha.)</b>     | Bajo riego:0.0<br>Secano: -<br>Total: 135.5 |      |  |  |                                 |     |
| <b>nº de hectáreas de café en el plan de negocios 1/</b> | 135.5                                       |      |  |  |                                 |     |
| <b>Monto de la SG (S/.)</b>                              | <b>Total (S/.)</b>                          |      | <b>Aporte OPA (S.)</b>                 |  | <b>Aporte del Programa (S.)</b> |     |
| <b>Año 1</b>   | S/ 42000                                    | 100% | S/.12600                               | 30%                                    | S/.29400                        | 70% |
| <b>Año 2</b>   | S/.42000                                    | 100% | S/.21000                               | 50%                                    | S/.21000                        | 50% |
| <b>Año 3</b>   | S/.42000                                    | 100% | S/.29400                               | 70%                                    | S/.12600                        | 30% |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

## 2. Situación Actual

### 2.1 Antecedentes

La Asociación Agropecuaria de Productores nace con la iniciativa de los productores cafetaleros de la comunidad de XXX donde al verse en la necesidad de poder lograr mejores ingresos económicos para las familias de cafetaleras, dicha asociación se constituyó el 11 de junio del año 20XX,. Registro de Personas Jurídicas – Partida Electrónica N°XXXXXX. Inició sus actividades 03 de septiembre del 20XX, con un capital social que no registra. Está inscrita en el Registro Único de Contribuyentes con el RUC N° XXXXX. En la actualidad cuenta con 38 socios activos que participan en el Plan de Negocios.

En su desarrollo productivo los 38 socios cultivan 135.5 Has de café y el 2011 han alcanzado una productividad de 780 kg/ha (13 qq/Ha), haciendo un volumen total de 105,690 kg de café pergamino lavado seco. Algunas veces los socios comercializan de manera individual a pequeños revendedores e intermediarios, pero continuamente se está comercializando en forma organizada para percibir mayores ganancias hacia los mercados locales como son XXX y ZZZZ etc., así también hay cooperativas acopiadores de café como CAC XXX, YYYY, y otros, a quienes se puede vender el café pergamino seco, obteniendo en algunos casos precios aceptables, pero la mayoría de veces resulta negativo para el productor ,pese a esto no se estuvo registrando actividades de comercialización de café a nivel de organización, sin embargo para efectos de cálculo se ha supuesto información para el 2011 en base a entrevistas con los beneficiarios y cuyos datos concuerdan con la información estadística reportada por el MINAGI; sobre producción, rendimientos y precios de café en el distrito de XXXXX.

Los objetivos de la OPA son desarrollar programas de mejora de la producción, productividad, calidad y de fomentos de la comercialización y otras que tengan relación directa; así mismo prestar servicios a sus asociados en los aspectos tecnológicos, jurídicos, administrativos, económicos y de comercialización, destinadas a incrementar el desarrollo de la asociación; así mismo llevar programas de financiamiento mediante auto gravámenes y la canalización de financiamiento nacional y extranjeras.

La OPA ha suscrito el Convenio N° 404 – 201XX de Cooperación Técnica Interinstitucional con la Municipalidad distrital, cuyo objeto es detallar los términos de colaboración entre la Municipalidad y la Asociación para el desarrollo del Programa de Compensación para la Competitividad Productiva en el marco del fomento de la asociatividad y la adopción de tecnologías agrarias con el fin de elevar su competitividad y aportar al desarrollo del Distrito de XXX. Así mismo cuenta con financiamiento de la Municipalidad de XXX y XXX para la

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

ejecución de obra “Mejoramiento de la Gestión Comunitaria” para la construcción del centro de acopio en los terrenos de la OPA. Se adjunta en anexos, la memoria descriptiva, presupuesto y plano de la obra.

**2.2 Problemática y Justificación de la Necesidad de Contar con un Gerente**

**Tabla 2: Problemática y Justificación**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Problemática central</b> | La OPA presenta una Baja rentabilidad económica en la producción, post producción y comercialización del café pergamino, en la Asociación Agropecuaria de Productores.  |
| <b>Causas</b>               | <p><b>1. Deficiente producción y productividad de las parcelas de café.</b><br/>Debido a los siguientes :</p> <p><b>1.1. Deficiente manejo técnico de las parcelas de café</b><br/>Los socios de la OPA aplican insuficientes criterios técnicos en sus parcelas de café, dentro de las labores culturales que realizan (preparación del terreno, siembra, desmalezado lo realizan un 50 % de forma manual o con machete y el 20 % se utilizan maquinaria (moto guaraña) y 30 % lo realizan de forma mixta) , deshije, poda de café, poda de sombra, sistema de sombras, Fertilización del suelo donde el 30% de los socios incorpora gallinaza o guano de isla en una proporción de 1Kg / planta. En un 35 % lo realizan con materia orgánica adicionalmente combinaciones de sulfatos y roca fosfórica 1.5Kg/planta en un 35 % presenta limitaciones para el uso de estos insumos para su producción, el control fitosanitario dentro prevención y control presenta limitaciones, viene trabajando con convenio con instituciones públicas y privadas.</p> <p><b>1.2. Limitada disponibilidad de plantones de cafetos, resistentes a enfermedades.</b><br/>La OPA no cuenta con la variedad de Caturra en un 50% de sus áreas de cultivos representado por 67.75has. Del mismo modo tiene 35% de Catimores que representa 47.5 has. Y el resto es variedades gran Colombia y criollo</p> <p>LA renovación de áreas de cultivo se realizara 38 has de cultivo que representa el 29.2 % del área total de los cultivos, por ser áreas afectadas por enfermedades y plantas mayores de 10 años</p> <p>El rendimiento promedio en las parcelas de café que sobrepasan 1000 Kg de café cerezo por hectárea, representando una productividad baja con respecto a parcelas de</p> <p>Saben que las semillas mejoradas demandan la aplicación de insumos químicos y el control de la humedad.</p> |

**1.3. Limitada disponibilidad de insumos agrícolas en las parcelas de café.**

El 30% de los socios de la OPA guano de isla a sus cultivos a razón de 1kg por planta el 35% incorpora combinaciones de sulfatos, materia orgánica (guano de isla) a una proporción de 1.5 kg/planta. Mientras el 25% de los socios la incorporación es mínima. La cantidad de insumos agrícolas que se incorporan los socios de la OPA son insuficientes. Dichas incorporaciones realizadas por los productores la realizan en un 20% al inicio de la floración y el 80% lo realizan al llenado del grano. Frente a otros productores que realizan tres aplicaciones: primera inicio de floración, segunda llenado de grano y tercera antes de la cosecha.

La disponibilidad de recursos y transporte son las limitantes que puedan tener para poder mejorar su disponibilidad de insumos.

**2. Limitado rendimiento de calidad de café pergamino en el proceso de benéfico.**

**2.1. Uso de inadecuadas tecnologías de secado y almacenamiento del café.-**

El 50 % de la OPA realiza una cosecha óptima para el proceso de benéfico húmedo.

el proceso de benéfico Húmedo no es el más apropiado por no contar con las condiciones técnicas, el tiempo que utilizan para el fermentado es variado de acuerdo al volumen de cosecha del día o días haciendo variaciones en el proceso de Desmucilaginado.

La disponibilidad de agua es buena para el lavado del café pasando el secado en secadores solares combinándolas el secado del café pergamino de manera artesanal usando materiales de baja calidad y adecuando sus hogares, almacenes, patios y caminos para realizar el secado del café a la intemperie expuestos a ataques de plagas, razón por la cual no logran un buen secado (con 18 – 25% de humedad), esto hace que se produzca altas cantidades de mermas y al no lograr un secado uniforme (con 12% de humedad), color verde homogéneo y buen seleccionado según categoría para ser considerado un café.

**2.2. Limitado control de calidad del café pergamino.-**

La OPA adolece del equipamiento necesario para realizar el control del cumplimiento de la obtención de la calidad del producto de todos los socios que posteriormente adjuntaran toda su producción en el centro de acopio.



MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | <p>Debido al deficiente proceso de secado de café, no se llega a obtener el 12% de humedad en el grano de café pergamino. Esto característica desmerece el valor del café.</p> <p><b>3. Desventajosa sistema de comercialización del café pergamino.</b></p> <p><b>3.1. Limitado acceso a mercados directos y competitivos</b></p> <p>La OPA realiza la comercialización a empresas acopiadoras de Café ubicadas en los distritos de XXXX o XXXX donde llevan el café seco sin haberles hecho ninguna evaluación de su producto.</p> <p>La OPA no cuentan con ningún tipo de certificación que les permita el pago adicional por su producto que les permita lograr mejores ingresos.</p>  |
| <p><b>Efectos</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Descapitalización sistemática de los productores de café.-</b> Los bajos ingresos económicos de los productores es un efecto inmediato de la baja rentabilidad de la actividad.</li> <li><b>2. Desarticulación de la Asociación de productores.-</b> Por el escaso recurso económico que genera la baja productividad, los productores de café buscan alcanzar mejor ingresos económicos de forma individual, en este punto incrementa el individualismo y retraso económico.</li> <li><b>3. Abandono de la actividad productiva del café.-</b> Muchas de las familias productoras, por no tener ingresos que satisfagan sus necesidades como salud, educación, no mandan a sus hijos a estudiar, esto ocasiona que cuando alcanzan mayoría de edad migran a las ciudades en busca de mejor futuro y dejan sus fundos.</li> <li><b>4. Disminución de la calidad de vida de los productores de café en la asociación de productores agropecuarios.-</b> Por la baja cantidad de oferta de café pergamino de buena calidad para exportación los productores comercializan sus productos a precios mínimos a los intermediarios, razón por el cual los productores obtienen bajos ingresos económicos; estos factores hacen que ellos no mejoren su calidad económica y social.</li> </ol> |

**2.3 Principales Indicadores de la Organización**

**Tabla 3: Principales Indicadores de la Organización**

| Tipo de indicador                              | Indicadores de base (en la situación actual de la Organización)   | Análisis   |
|--|---|--|
| <p><b>De producción</b></p>                    |   |  |
| <p><b>Áreas de cultivos de cafeto has.</b></p> | <p>El cultivo de café es permanente el 45% de las áreas tiene una densidad de siembra de 3000 plantas/Has. Mientras en 55% 4000 plantas/Has. El 29.2 % de las plantaciones de cafetos tiene 10 años de edad promedio de años.</p> | <p>El número de plántones por hectárea en las condiciones de la OPA por hectárea son en un promedio de 4000 plantas. Los volúmenes de producción en condiciones normales son consistentes con la capacidad</p> |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | El área total de producción pertenecientes a los 38 socios de la OPA es de 135.5 has y el volumen de producción en el 2011 fue de 105,690 kg. de café pergamino lavado seco. En el 2012 la producción 1500 kg / ha. | productiva de la OPA, este nivel de producción puede ser incrementado si se aplica la tecnología para una agricultura sostenible. Sin PNT el potencial productivo es de 105,690 kg de café pergamino lavado seco. Con el PNT este se incrementará en 10% anual por efecto del manejo adecuado del cultivo.  |
| <b>Fertilización de los cafetos %</b>              | 30  | El 30% de los socios de la OPA guano de isla a sus cultivos a razón de 1kg por planta el 35% incorpora combinaciones de sulfatos, materia orgánica (guano de isla) a una proporción de 1.5 kg/ planta. Mientras el 25% de los socios la incorporación en mínima   |
| <b>Proporción de variedades de café de la OPA</b>  | 50  | La OPA no cuenta con la variedad de Caturra en un 50% de sus áreas de cultivos representado por 67.75has. Del mismo modo tiene 35% de Catimores que representa 47.5 has. Y el resto es variedades gran Colombia y criollo   |
| <b>De productividad</b>                            |   |   |
| <b>Producción de café pergamino/ campaña/ OPA.</b> | 1500 KG/HA  | La productividad en el 2011 fue de 1000 Kg/Ha y en el año 2012 es de 1050 kg/Ha de café pergamino lavado y el rendimiento de café exportable fue de 75%; y el 15 % de la producción productos de descarte, cachaza, Café verde, Café bola etc. pero por problemas con la roya actualmente se tiene un rendimiento de 780Kg/ha.<br><br>Con el incentivo del PNG se mejorará la productividad llegando a 1580 kg/ha en el 5to año de ejecución del proyecto. Donde los rendimientos serán |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

|                                    |   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|------------------------------------|---|--|---------------------------|----------|---------|--------|------|---------------------------|-------------|----|-------|------------------|----------------|---------|------------------------------|-----|
|                                    |   | mayores a 80% de café exportable.  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
| <b>CALIDAD</b>                     |   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
| <b>De Calidad</b>                  | Actualmente la humedad de café de la OPA es heterogénea entre 12 y 15%.   | <p>El café pergamino lavado seco/verde oro debe contener 12% de humedad homogénea. La calidad en taza del café verde oro debe ser como mínimo 80 puntos SCCA para mercados diferenciados.</p> <p>El control de calidad es realizado por servicio de terceros, el cual limita disponer libremente los registros de calidad, dificultando la negociación con los potenciales clientes.</p> |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    | <table border="1"> <tr> <td>Rendimiento</td> <td>70 a 80%</td> </tr> <tr> <td>Humedad</td> <td>12-15%</td> </tr> <tr> <td>Olor</td> <td>Reposo a ligeramente moho</td> </tr> <tr> <td>Infestación</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Color</td> <td>No muy homogéneo</td> </tr> <tr> <td>Prueba de taza</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Producto dañado o defectuoso</td> <td>20%</td> </tr> </table> |  | Rendimiento               | 70 a 80% | Humedad | 12-15% | Olor | Reposo a ligeramente moho | Infestación | 1% | Color | No muy homogéneo | Prueba de taza | Regular | Producto dañado o defectuoso | 20% |
|                                    | Rendimiento   |  | 70 a 80%                  |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    | Humedad   |  | 12-15%                    |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    | Olor  |  | Reposo a ligeramente moho |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    | Infestación   |  | 1%                        |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    | Color   |  | No muy homogéneo          |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    | Prueba de taza  |  | Regular                   |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
| Producto dañado o defectuoso       | 20%   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
| Calidad exportable 75%             |   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
| Calidad en taza de 75 puntos SCAA. |   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    |   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    |   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
|                                    |   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
| <b>De costos</b>                   | <p>Costos de producción totales y unitarios (S/.) del producto final que comercializa la OPA.</p> <p>El costo de producción en el año 2011 fue de S/. 4,838.97/Ha y de S/. 6.20/kg.</p>   | <p>Los costos de producción varían en función al volumen de producción, debido al mayor o menor uso de mano de obra en la cosecha. Con el PNT se reducirán los costos por disminución de costos de transporte y operaciones durante la pos cosecha.</p>  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
| <b>De Ingresos</b>                 |   |  |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |
| <b>De Ingresos</b>                 | <p>2012 podemos ver que la venta se realizó 1219500 nuevo soles</p>   | <p>Para determinar los ingresos de la OPA en el 2011 se ha simulado la venta realizada por los socios en base al promedio de precio de venta de café pergamino en el mercado local, cuyo resultado nos reporta ingresos por S/. 1,159,419.30 el año 2012</p>   |                           |          |         |        |      |                           |             |    |       |                  |                |         |                              |     |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

|                                    |  |   |
|------------------------------------|--|---|
|                                    |  | <p>podemos ver que la venta se realizó 1219500 nuevo soles</p> <p>El precio del café pergamino con la que la asociación viene vendiendo su café es de 6.00 nuevos soles</p> <p>Con la ejecución del PNT la OPA optimizará los procesos de producción, poscosecha y comercialización teniendo la posibilidad de negociar un mejor precio por calidad y mejor presentación del producto.</p>  |
| <b>De generación de utilidades</b> | La OPA no reporta generación de utilidades por no contar con estados financieros.  | La OPA no cuenta con estados financieros por no tener operaciones comerciales a nivel de organización por lo tanto no se ha determinado la generación de utilidades   |
| <b>Financiamiento</b>              | La OPA al igual que los socios no cuenta con financiamiento de entidades financieras. Sin embargo a nivel de socio reciben adelanto de los compradores locales para la venta del café pergamino. | No se cuenta actualmente con fuentes de financiamiento. El capital de trabajo es con aporte propio de los socios de la OPA. Para el acopio reciben adelanto de los compradores y es descontado al momento de la entrega del producto.   |
| <b>Empleo</b>                      |  |   |
| <b>Empleo</b>                      | El Nº de jornales por campaña para 135.5 has de cultivo es de 17,891.42 jornales al año y 03 empleos temporales  | <p>Los jornales varían de acorde a la productividad o volumen de cosecha. A nivel de empleos en la OPA cuenta con 03 personas dedicadas al secado, acopio y entrega del producto a los compradores locales.</p> <p>Con La implementación del PNT permitirá optimizar el uso de mano de obra, se realizaran las actividades adecuadas, en el tiempo adecuado y se generará más puestos de trabajos temporales por la instalación de más áreas para la producción de los cafetales.</p> |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

## 2.4 Organigrama Actual de la Organización

**Presentar el organigrama vigente de la Organización.**

**Tabla 4: Plana directiva y Técnica**

| Apellidos y nombres | Cargo      | Desde (mm/aa) | Resumen de experiencia y formación (perfil)   |
|---------------------|------------|---------------|---|
|                     | Presidente | 17/11/20XX    | Productor de café más de 15 años de experiencia en la ganadería lechera, ha recibido charlas en funcionamiento de organizaciones agrarias.  |
|                     |            | 17/11/20XX    | Socios líderes en gestión administración y promovedores de la mejora de los cultivos de cacao con más de 12 años de experiencia como productores y como gestores 5 años.                                  |
|                     |            |               | Es la suma del equipo técnico para atender con el gerente para realizar y programar las actividades que se desarrollaran en la semana o en el mes coordinando con un representante del consejo directivo. |
|                     |            |               | Es el responsable que realiza el acompañamiento a cada uno de los productores en cada una de sus parcelas para mejorar la producción de cada una de las plantas.  |
|                     |            |               | Es el personal externo quien se encarga previa coordinación el gerente a las declaraciones de las ventas y adquisiciones de realizadas mensualmente a la entidad del estado SUNAT.                        |

### Plana técnica.

| Apellidos y nombres | Cargo                     | Desde (mm/aa)     | Resumen de experiencia y formación  |
|---------------------|---------------------------|-------------------|---|
| <i>Vacante</i>      | <i>Gerente</i>            | <i>Junio/20XX</i> | <i>Ingeniero especializado en la administración de proyectos en el rubro de producción de almendra de cacao con 3 años de experiencia mínima. No será considerado en la implementación del plan de transferencia tecnológica presupuestalmente ya que se desarrollara un plan de negocio de gestión</i> |
| <i>vacante</i>      | <i>Jefe de producción</i> | <i>Junio/20XX</i> | <i>Técnico con 2 años de experiencia en producción, manejo de labores culturales, control de plagas y enfermedades de café.</i>   |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

## 2.5 Logros de la Organización

El logro principal de la asociación con el trabajo que viene haciendo la OPA es la estandarización de sus productos partir del desarrollo de certificación es tales como: certificación orgánica y comercio justo, que permite el reconocimiento del pago por el trabajo que vienen haciendo.

| Producto café pergamino | 2011   | 2012   | 2013   |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| Producción total (Kg.)  | 105690 | 105690 | 105690 |
| Venta total (S/.)       | 7.00   | 7.20   | 7.50   |

## 2.6 Perspectivas de la Organización

| Objetivo estratégico  | Línea estratégica   | Resultado  |
|---|---|--|
| <i>El mercado objetivo inicialmente es el mercado local, luego el nacional.</i>                       | <i>Los socios miembros de la OPA Tienen contratos de comercialización de Café pergamino certificados con la Empresa PEPITO S.A. a través del programa PERÚ para la comercialización de su producción y de esa manera asegura la venta a un mercado seguro y con mayor ventaja económica con respecto a los precios que se manejan en otros mercados, para lo cual se necesita mejorar la calidad y el rendimiento de la almendra de Cacao obtenido.</i> | <i>. El mercado objetivo final de la OPA es llegar a comercializar el total de su producción al mercado más competitivo , en base a ello se realiza el análisis para el mercado de exportación</i> |
| <i>Llegar a tener la certificación de comercio justo y certificación orgánica en su primera etapa</i> | <i>Dentro del convenio de comercialización con Empresa PEPITO S.A. la paga más por la implementación o obtención de las certificaciones , teniendo como convenio por los años 2015,2016,2017, teniendo precios de acuerdo a la regulación de la bolsa de New York (Contratos C) para café o otros suaves lavados.</i>   | <i>Llegar a tener ventas corporativas a nivel nacional e internacional.</i>  |
| <i>Desarrollo de instrumentos de</i>  | <i>Poder contar con estos instrumentos para una mejor administración de la OPA, poder</i>   | <i>MOF<br/>ROF</i>   |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
| <i>gestión empresarial</i> | <i>ser más competitivos a nivel, nacional y para que no llegar a nivel internacional</i> |  |
|----------------------------|--|--|

### 3. Contexto

#### 3.1 Productos y Procesos

Calidad física de la almendra de cacao, relacionada con el tamaño, peso, forma y color uniforme de los granos de cacao. Estas características se uniformizan durante las actividades de post cosecha, los granos defectuosos pasan a convertirse en la merma, cuando los granos mayormente son pequeños pasan a ser cacao de segunda.

Calidad organoléptica, más conocida como calidad taza, relacionado a las características intrínsecas del grano como son acidez, cuerpo, aroma, etc.

Porcentaje de merma, relacionado a la cantidad de granos defectuosos y granos partidos, ocasionado por el daño de plagas, por deficiencias nutricionales, exceso del tiempo de fermento, la contaminación en el proceso de secado, en el transporte y almacenado. Actualmente el porcentaje de merma representa el 6 a 8% del lote.

**Tabla 5: Productos y procesos**

|                  | Producto 1   |
|------------------|--|
| Genérico         | Café pergamino   |
| Nombre comercial | Café pergamino   |
| Presentación     | Sacos de 70 Kg.  |
| Proceso 1        | Producción café cerezo las áreas de cultivo de Santa Elena |
| Proceso 2        | Café pergamino Centro de benéficos seco                    |
| Sub proceso 2.1  | Seleccionado   |

**Calidad física de los granos** relacionada con el tamaño, peso, forma y color uniforme de los granos. Estas características se uniformizan durante las actividades de post cosecha, los granos defectuosos pasan a convertirse en la merma, cuando los granos mayormente son pequeños pasan a ser café de segunda.

Calidad organoléptica, mas conocida como calidad taza, relacionado a las características intrínsecas del grano como son acidez, cuerpo, aroma, etc., los cuales según el SCAA tienen una valoración en puntos que deben sumar un

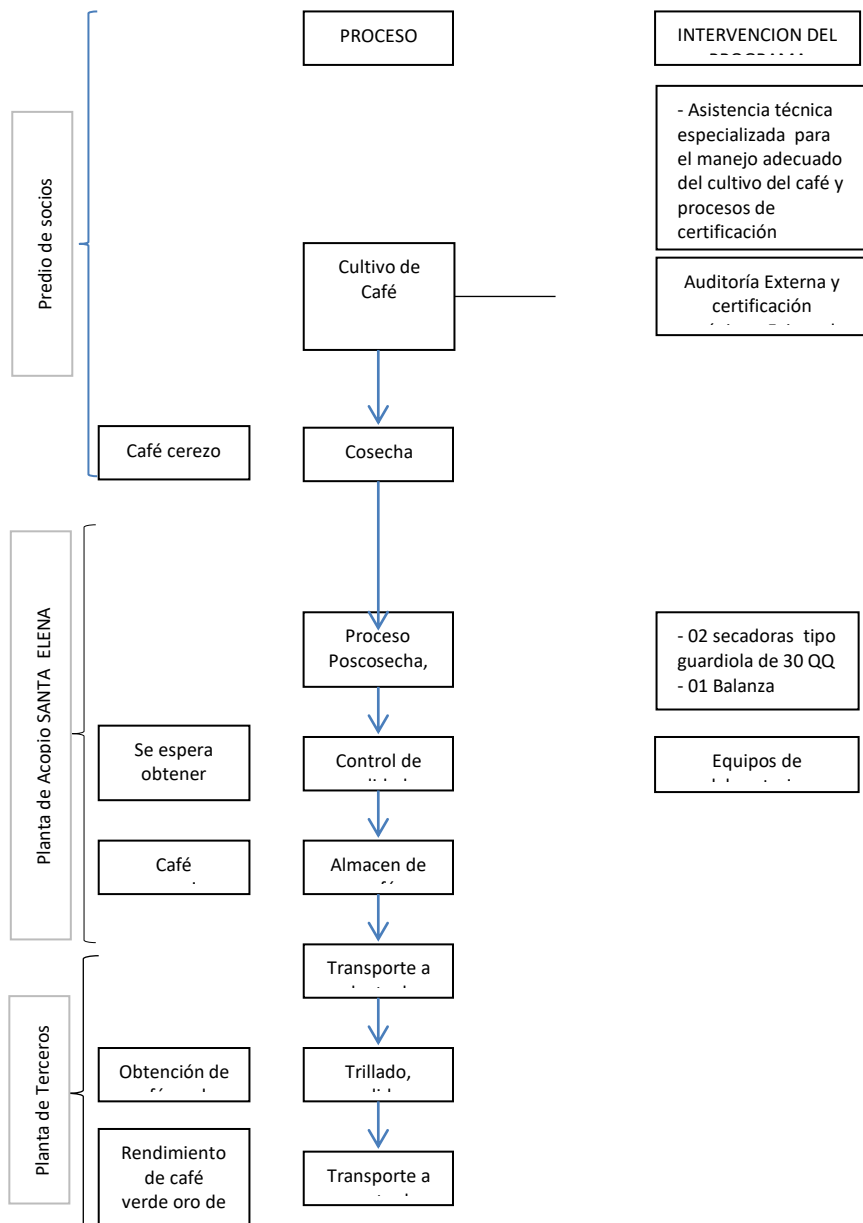
MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

mínimo de 80 puntos para ser considerado café especial. En la actualidad se vende café con 74-80 puntos.

Porcentaje de merma o café descarte, relacionado a la cantidad de granos defectuosos y granos partidos, ocasionado por el daños de plagas, por deficiencias nutricionales, la mordedura de la despulpadora, exceso del tiempo de fermento, el mal lavado de los granos, la contaminación en el proceso de secado, en el transporte y almacenado. Actualmente el porcentaje de merma representa el 6 a 8% del lote.

**Diagrama de flujo de procesos de la organización (con PNT).**





MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

**3.2 Plan de Producción**

Se debe presentar información sobre los volúmenes de producción proyectados para los próximos 5 años, por producto.

De ser el caso, deberán señalarse también las proyecciones de producción de los sub productos consignando el dato del rendimiento esperado de cada sub proceso (ratios de conversión de un sub producto a otro), así como las unidades en las que se expresa cada dato. Tal como se observa en el cuadro.

La proyección que se presente debe guardar relación con los objetivos y metas establecidos en el presente documento. Presentar un cuadro por cada producto. Incluir todos los comentarios que sean pertinentes para dar sustento a las proyecciones de producción.

Es necesario comentar de qué manera se vincula el Gerente con el desarrollo del plan de producción propuesto.

Es necesario comentar de qué manera se vincula el Gerente con el desarrollo del plan de producción propuesto.

**Tabla 6A: Plan de Producción SPN**

| Detalles                             | PRODUCCION PROYECTADA |                   |                   |                   |                   |                   |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                      | Año Base              | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
| <b>Producción en campo kilos/año</b> |                       |                   |                   |                   |                   |                   |
| N° socios                            | 38.00                 | 38.00             | 38.00             | 38.00             | 38.00             | 38.00             |
| N° Has                               | 135.50                | 135.50            | 135.50            | 135.50            | 135.50            | 135.50            |
| Productividad (kg/Ha)                | 780.00                | 800.00            | 820.00            | 840.00            | 860.00            | 880.00            |
| Total Producción (kg)                | 105690.00             | 108400.00         | 111110.00         | 113820.00         | 116530.00         | 119240.00         |
| <b>Destino de la producción (kg)</b> |                       |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Mercado nacional</b>              | 100%                  | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              | 100%              |
| Café pergamino (Kg)                  | 105,690.00            | 108,400.00        | 111,110.00        | 113,820.00        | 116,530.00        | 119,240.00        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>105,690.00</b>     | <b>108,400.00</b> | <b>111,110.00</b> | <b>113,820.00</b> | <b>116,530.00</b> | <b>119,240.00</b> |

**Tabla 6B: Plan de Producción CPN**

| Detalles                             | PRODUCCION PROYECTADA |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                      | Año Base              | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
| <b>Producción en campo kilos/año</b> |                       |                  |                  |                  |                  |                  |
| N° socios                            | 38.00                 | 38.00            | 38.00            | 38.00            | 38.00            | 38.00            |
| N° Has                               | 135.50                | 135.50           | 135.50           | 135.50           | 135.50           | 135.50           |
| Productividad (kg/Ha)                | 780.00                | 880.00           | 1080.00          | 1280.00          | 1480.00          | 1580.00          |
| Total Producción (kg)                | 105690.00             | 119240.00        | 146340.00        | 173440.00        | 200540.00        | 214090.00        |
| <b>Destino del producto (kg)</b>     |                       |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Mercado nacional</b>              | 100%                  | 100%             | 100%             | 100%             | 100%             | 100%             |
| Café pergamino (Kg)                  | 105,690.00            | 119,240.00       | 146,340.00       | 173,440.00       | 200,540.00       | 214,090.00       |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>105690.00</b>      | <b>119240.00</b> | <b>146340.00</b> | <b>173440.00</b> | <b>200540.00</b> | <b>214090.00</b> |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

**3.3 Estados Financieros Proyectados**

Se debe presentar los principales supuestos sobre los que se ha basado el flujo de caja proyectado.

**Tabla 7: Supuestos Para las Proyecciones Económicas**

| Tipo          | Indicador / Variable   | Unidad de medida                    | Año Base 1/ | Proyección de indicadores sin PNT |           |           |           |           |
|---------------|--|-------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|               |  |                                     |             | Año 1                             | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
| Producción    | Incrementar las áreas de producción de café.                 | Total de Has instaladas             | 135.50      | 135.50                            | 135.50    | 135.50    | 135.50    | 135.50    |
|               | Incrementar el rendimiento productivo del café cerezo        | Kg/Ha                               | 1404.00     | 1440.00                           | 1476.00   | 1512.00   | 1548.00   | 1584.00   |
| Productividad | Incrementar el rendimiento del café pergamino                | Porcentaje del café pergamino       | 0.78        | 0.78                              | 0.78      | 0.78      | 0.78      | 0.78      |
|               |  | Kg/Ha                               | 780.00      | 800.00                            | 820.00    | 840.00    | 860.00    | 880.00    |
|               | Mejorar la calidad organoléptica del café                    | Puntos SCCA                         | 65.00       | 66.00                             | 67.00     | 68.00     | 69.00     | 70.00     |
| Ventas        | Mejorar la capacidad de gestión comercial de los productores | % de café vendido conjuntamente     | 0.00        | 0.00                              | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00      |
|               | Facilitar el acceso a mercados directos y competitivos       | % de café vendido con certificación | 0.00        | 0.00                              | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00      |
|               | Ventas totales por campaña                                   | S/.                                 | 792675.00   | 813000.00                         | 833325.00 | 853650.00 | 873975.00 | 894300.00 |
| Precio        | Precio de venta café pergamino                               | S./kg                               | 7.50        | 7.50                              | 7.50      | 7.50      | 7.50      | 7.50      |
| Costos        | Costo de producción por hectarea                             | S./Ha                               | 4.77        | 4.77                              | 4.77      | 4.77      | 4.77      | 4.77      |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

Con esta información se elaborará la proyección del estado de ganancias y pérdidas a fin de poder evaluar la capacidad de generación de recursos de la Organización con la implementación del PNG.

Se deberá presentar al menos el último año como datos de referencia y proyectar los próximos cinco (5) años.

**Tabla 8: Estado de Resultados Proyectado (S/.)**

| Rubro                                       | Año Base 1/      | Año 1           | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (+) Ventas                                  | 792675.00        | 953920.00       | 1170720.00       | 1387520.00       | 1604320.00       | 1712720.00       |
| (-) Costo de producción                     | 550897.80        | 858027.80       | 845229.40        | 850920.40        | 862302.40        | 873684.40        |
| (-) Costo de comercialización               | 9906.67          | 15239.73        | 16324.20         | 17419.52         | 18526.02         | 19282.70         |
| <b>(=) Utilidad bruta</b>                   | <b>231870.53</b> | <b>80652.47</b> | <b>309166.40</b> | <b>519180.08</b> | <b>723491.58</b> | <b>819752.90</b> |
| (-) Gasto administrativo                    | 15360.00         | 5160.00         | 5314.80          | 5474.24          | 47638.47         | 47807.63         |
| (-) Depreciación                            |                  | 37298.00        | 37298.00         | 37298.00         | 37298.00         | 37298.00         |
| (-) Otros gastos                            |                  |                 |                  |                  |                  |                  |
| <b>(=) Utilidad operativa</b>               | <b>216510.53</b> | <b>38194.47</b> | <b>266553.60</b> | <b>476407.84</b> | <b>638555.11</b> | <b>734647.27</b> |
| (-) Gasto financiero                        |                  | 0.00            | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| (+) Ingresos extraordinarios                |                  |                 |                  |                  |                  |                  |
| (-) Egresos extraordinarios                 |                  | 20325.00        | 20325.00         | 20325.00         | 20325.00         | 20325.00         |
| <b>(=) Utilidad neta antes de impuestos</b> | <b>216510.53</b> | <b>17869.47</b> | <b>246228.60</b> | <b>456082.84</b> | <b>618230.11</b> | <b>714322.27</b> |
| (-) impuestos                               | 0.00             | 0.00            | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| <b>(=) Utilidad neta</b>                    | <b>216510.53</b> | <b>17869.47</b> | <b>246228.60</b> | <b>456082.84</b> | <b>618230.11</b> | <b>714322.27</b> |

Asimismo, se requiere la proyección del flujo de caja de la Organización considerando la implementación del PNG.

**Tabla 9: Flujo de Caja Proyectado CPN**

| Rubro                   | Año 0 1/ | Proyectado 2/ |        |            |       |            |
|-------------------------|----------|---------------|--------|------------|-------|------------|
|                         |          | Año 1         | Año 2  | Año 3      | Año 4 | Año 5      |
| (+) Ingresos por ventas |          | 813,00        | 833,32 | 853,650.00 | 873,9 | 894,300.00 |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

|                                      |   | 0.00           | 5.00           |            | 75.00          |            |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|------------|----------------|------------|
| (-) Costos y gastos operativos 3/    |   | 576,16<br>4.47 | 564,11<br>5.03 | 566,023.31 | 567,9<br>53.35 | 569,905.77 |
| (-) Impuestos                        |   | -              | -              | -          | -              | -          |
| (=) Flujo de caja operativo ( A )    |   | 236,83<br>5.53 | 269,20<br>9.97 | 287,626.69 | 306,0<br>21.65 | 324,394.23 |
| (-) Inversión en activos             |   |                |                |            |                |            |
| (=) Flujo de inversión ( B )         | - | -              | -              | -          | -              | -          |
| (+) Desembolso de préstamo(s)        |   |                |                |            |                |            |
| (-) Gasto financiero                 |   |                |                |            |                |            |
| (-) Amortizaciones                   |   |                |                |            |                |            |
| (=) Flujo de financiamiento ( C )    | - | -              | -              | -          | -              | -          |
|                                      |   |                |                |            |                |            |
| Flujo de Caja Económico (A)+(B)      | - | 236,83<br>5.53 | 269,20<br>9.97 | 287,626.69 | 306,0<br>21.65 | 324,394.23 |
|                                      |   |                |                |            |                |            |
| Flujo de Caja Financiero (A)+(B)+(C) | - | 236,83<br>5.53 | 269,20<br>9.97 | 287,626.69 | 306,0<br>21.65 | 324,394.23 |

1/ **Costos y gastos operativos sin considerar la depreciación.**

**Tabla 9: Flujo de Caja Proyectado SPN**

| CONCEPTO                      | HORIZONTE         |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                               | Año Base          | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
| (+) Ventas                    | 792,675.00        | 813,000.00        | 833,325.00        | 853,650.0         | 873,975.0         | 894,300.0         |
| (-) Costo de Producción       | 550,897.80        | 550,897.8         | 538,099.4         | 539,237.6         | 540,375.8         | 541,514.0         |
| (-) Costo de Comercialización | 9,906.67          | 9,906.67          | 10,194.83         | 10,490.29         | 10,793.2587       | 11,103.951361     |
| <b>(=) Utilidad bruta</b>     | <b>231,870.53</b> | <b>252,195.53</b> | <b>285,030.77</b> | <b>303,922.11</b> | <b>322,805.94</b> | <b>341,682.05</b> |
| (-) Gasto administrativo      | 15,360.00         | 15,360.0          | 15,820.8          | 16,295.424        | 16,784.28672      | 17,287.8153216    |
| (-) Depreciación              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| (-) Otros gastos              | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>(=) Utilidad operativa</b> | <b>216,510.53</b> | <b>236,835.53</b> | <b>269,209.97</b> | <b>287,626.69</b> | <b>306,021.65</b> | <b>324,394.23</b> |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE

(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

|   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| (-) Gasto financiero                        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| (+) Ingresos extraordinarios                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| (-) Egresos extraordinarios                 |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>(=) Utilidad neta antes de impuestos</b> | <b>216,510.53</b> | <b>236,835.53</b> | <b>269,209.97</b> | <b>287,626.69</b> | <b>306,021.65</b> | <b>324,394.23</b> |
| % Impuesto a la Renta                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| (-) impuestos                               | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>(=) Utilidad neta</b>                    | <b>216,510.53</b> | <b>236,835.53</b> | <b>269,209.97</b> | <b>287,626.69</b> | <b>306,021.65</b> | <b>324,394.23</b> |

**Tabla 10: Indicadores Económicos y Financieros**

| Indicadores                  | Resultados    |
|------------------------------|---------------|
| VAN Económico (VANE) – (S/.) | S/. 60,773.78 |
| TIR Económica (TIRE) - %     | 17.81%        |
| COK                          | 15%           |

### 3.4 Situación y Perspectivas del Mercado

El café es un producto que se vende al 100% en el mercado local, nacional e internacional, los precios de venta dependerán del PRECIO DE BOLSA, de las certificaciones con que se cuenta y de la oportunidad de colocación del producto con exportadores, importadores y/o tostadores.

MERCADO LOCAL, en el distrito de XXX están asentadas acopiadores informales que entregan el producto a empresas comercializadoras y exportadoras de café ubicados en la provincia de ZZZZ como son: PERHUSA, COINCA, etc., así también hay cooperativas acopiadores de café como CAC XXX, YYYY, ZZZ, y otros, a quienes se puede vender el café pergamino seco, obteniendo en algunos casos precios aceptables, pero la mayoría de veces resulta negativo para el productor.

MERCADO NACIONAL, en la ciudad de Lima se encuentran la mayor de cantidad de empresas procesadoras y exportadoras de café como PERHUSA, etc., a quienes se puede negociar el café pergamino seco o el café pilado “verde oro” a precios mas convenientes que en el mercado local. Las últimas cifras sobre los daños causados por la [roya amarilla](#) en la producción nacional de café indican que en el 2013 esta plaga afectó 272.049 hectáreas, de un total de 425.000 hectáreas, perjudicó a 121.791 productores de **11 regiones**.

### 3.5 Principales Clientes o Mercados de la Organización

La OPA tiene experiencia de comercialización en forma conjunta, las ventas de la producción de los socios los realizan de manera organizada pero, el gasto por motivos del servicio de transporte es efectuado por cada productor.

Los datos del siguiente cuadro son simulaciones de venta del volumen producido de los 36 socios de la OPA.

**Tabla 11: Clientes de la Organización**

| Producto (s) /Presentación           | Cliente /Mercado                      | Contrato / Plazo | Destino de las ventas            | Cantidad anual (Kg) / Monto anual (S/.) /Precio unitario |           | Descripción del proceso de comercialización  |
|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------|----------------------------------|--|-----------|--|
|                                      |                                       |                  |                                  | kg.  | S/.       |  |
| (P1) Café pergamino lavado seco (kg) | Acopiadores locales del Mercado local | Sin contrato     | Mercado Nacional e internacional | 2012   | 105690    | El productor acumula un lote de café y traslada al centro de acopio de la OPA en donde realiza ala transacción comercial con los acopiadores locales |
|                                      |                                       |                  |                                  |  | 792675.00 |  |
|                                      |                                       |                  |                                  | Precio S/.   | 7.50      |  |

Los socios miembros de la OPA el 50 % de su producción viene comercializando en forma individual al mejor postor del momento, con el desarrollo de estos planes de negocio con AGROIDEAS se realizado obtener un convenio de asistencia técnica y compra dr su producto con la empresa PEPITO S.A. a través del programa XXXX. Que viene implementando campos de cultivos con certificación orgánica.

**Tabla 12: Mercados de la Organización**

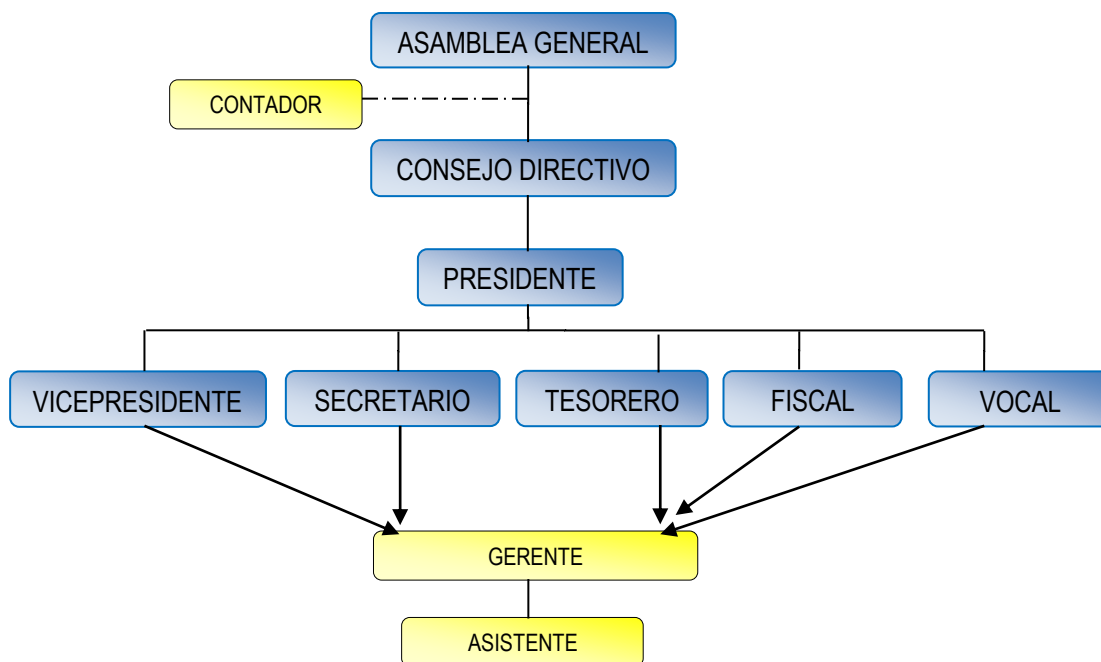
| Mercado / plaza | Distancia desde la sede productiva | Producto(s)    | Cantidad anual (Kg.) | Monto anual (S/.) |
|-----------------|------------------------------------|----------------|----------------------|-------------------|
| PEPITO.A.       | 35 km                              | Café pergamino | 105690               | 792675            |
|                 |                                    |                | Precio 7:50          |                   |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

**4. Propuesta de mejora**

**4.1 Organigrama Propuesto en el Marco del PNG**

**ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL PNG**



**Tabla 9: Personal directivo**

| Apellidos y nombres | Cargo      | Desde (mm/aa) | Resumen de experiencia y formación (perfil)   |
|---------------------|------------|---------------|---|
|                     | Presidente | 17/11/20XX    | Productor de café más de 15 años de experiencia en la ganadería lechera, ha recibido charlas en funcionamiento de organizaciones agrarias.  |
|                     |            | 17/11/20XX    | Socios líderes en gestión administración y promovedores de la mejora de los cultivos de cacao con más de 12 años de experiencia como productores y como gestores 5 años.                                  |
|                     |            |               | Es la suma del equipo técnico para atender con el gerente para realizar y programar las actividades que se desarrollaran en la semana o en el mes coordinando con un representante del consejo directivo. |
|                     |            |               | Es el responsable que realiza el acompañamiento a cada uno de los productores en cada una de sus parcelas para mejorar la producción de cada una de las plantas.  |
|                     |            |               | Es el personal externo quien se encarga previa coordinación el gerente a las declaraciones de las ventas y adquisiciones de realizadas mensualmente a la entidad del estado SUNAT.                        |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

**Plana técnica**

**Tabla 10: Personal Técnico**

| Apellidos y nombres | Cargo                     | Desde (mm/aa)     | Resumen de experiencia y formación  |
|---------------------|---------------------------|-------------------|---|
| <i>Vacante</i>      | <i>Gerente</i>            | <i>Junio/20XX</i> | <i>Ingeniero especializado en la administración de proyectos en el rubro de producción de almendra de cacao con 3 años de experiencia mínima. No será considerado en la implementación del plan de transferencia tecnológica presupuestalmente ya que se desarrollara un plan de negocio de gestión</i> |
| <i>vacante</i>      | <i>Jefe de producción</i> | <i>Junio/20XX</i> | <i>Técnico con 2 años de experiencia en producción, manejo de labores culturales, control de plagas y enfermedades de café.</i>   |

La Organización tendrá que haber identificado toda norma tributaria o laboral que deba considerarse para sus análisis de costos y proyecciones financieras. Considerar el tratamiento legal de la nueva estructura orgánica y el costo que ello implica (costo laboral). Asimismo, señalar cual es la tasa impositiva a la renta y cuál es el régimen de renta al que se someterá.

**4.2 Perfil del Gerente requerido por la Organización**

**Tabla 13: Perfil del Gerente de la Organización**

| Concepto                     | Detalle   |
|------------------------------|---|
| <b>Formación</b>             | Ingeniero y/o tecnico, con experiencia en la Gerencia, Administración y Planificación del sector Agrícola Empresarial, con capacidad de trabajo en equipo, con habilidad de liderazgo para desarrollar, dirigir, motivar al grupo para el logro de sus objetivos, con capacidad de análisis y solución de conflictos, así como dedicación absoluta en el puesto para conseguir y mantener altos niveles de gestión. |
| <b>Experiencia</b>           | Experiencia en el manejo de empresas agrícolas de la zona de en XXX, conocedor de los productos(Café pergamino), precios, mercados nacionales y extranjeros, experiencia y conocimiento en gestionar créditos a corto y mediano plazo de los bancos nacionales como extranjeros, conocimiento de los ratios financieros, facilidades de han para capitalizar oportunidades financieras y de negocios.               |
| <b>Principales Funciones</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión administrativa, financiera y comercial.</li> <li>- Planeamiento, organización, dirección y gestión estratégica para el cumplimiento de los objetivos de la</li> </ul>  |



MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

| Concepto                  | Detalle  |
|---------------------------|--|
|                           | <p>OPA, con altos índices de calidad, productividad y eficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y cumplimiento de presupuestos de ventas y costos.</li> <li>- Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo y los planes operativos anuales; así como proponer las propuestas de modificatorias, ajustes y actualizaciones necesarias.</li> <li>- Elaborar y ejecutar la estrategia comercial y negociaciones con los clientes.</li> <li>- Detección de oportunidades de crecimiento.</li> <li>- Organizar los principales procesos de la OPA, enfocando las áreas a la gestión por resultados y el control del cumplimiento de metas.</li> <li>- Formulación de informes mensuales de evaluación y cumplimiento de metas, a ser reportadas al Programa.</li> <li>- Ejercer la representación de la OPA.</li> </ul> |
| <b>Propuesta Salarial</b> | <p>Señalar el monto s/. 3,500.00 mensual<br/>Es la remuneración mensual que percibirá el gerente de acuerdo a funciones y responsabilidades otorgadas.</p>   |

#### 4.3 Programación de Actividades del Gerente para el Primer Año del PNG

**Tabla 14: Cronograma de actividades**

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

#### 4.4 Indicadores del PNG

Para la evaluación del impacto del PNG en las actividades de la Organización, ésta deberá identificar los indicadores que mejor reflejen dicho impacto.

##### Operaciones

| Tipo de indicador   | Unidad de medida                                    | Nivel a alcanzar  |
|---|---|---|
| Mejorar el sistema de fermentación que es la parte donde la OPA tiene problemas | Implementar y monitorear 60 equipos de fermentación | Mejoramiento en rendimientos no mor de un 20% al terminal el proyecto |

##### Mercado

| Tipo de indicador   | Unidad de medida                    | Nivel a alcanzar |
|---------------------|-------------------------------------|------------------|
| Número de contratos | firmados Contratos de venta de café | Mercado nacional |

##### Organización y Gestión

| Tipo de indicador   | Unidad de medida          | Nivel a alcanzar  |
|---|---------------------------|---|
| Desarrollo de instrumentos de gestión empresarial para el proceso de producción , post cosecha y en la planta de acopio | 3 instrumentos de gestión | Certificación de 50 has. De terreno con cacao que no están certificadas |

##### Economía

| Tipo de indicador   | Unidad de medida | Nivel a alcanzar                          |
|---------------------|------------------|---|
| Ingresos económicos | Nuevos soles     | Mejorar los ingresos económicos en un 33% |

##### Infraestructura

| Tipo de indicador                     | Unidad de medida    | Nivel a alcanzar                           |
|---------------------------------------|---------------------|--|
| 38 módulos de despulpado de café      | Módulos construidos | Estandarizar y mejorar la calidad del café |
| Módulo de secado y control de calidad | Modulo implementado | Estandarizar y mejorar la calidad          |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

**Tecnología**

| Tipo de indicador                       | Unidad de medida  | Nivel a alcanzar   |
|---|---|--|
| Mejora de la producción y productividad | Numero de hectares instaladas (135.50), rendimiento de de kg/ha.(promedio de 2124kg/ha) | Mejoramiento de rendimientos en un 33% en el los proceso productivos, de beneficio para la producción de almendra de Cacao |

**4.5 Estructura de Cofinanciamiento Anual**

**Tabla 15: Estructura de Cofinanciamiento Anual**

| CONCEPTO                  | Año 1   |             | Año 2   |             | Año 3   |             | Total Programa (3 Años) |
|---------------------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|-------------------------|
|                           | Mensual | Total anual | Mensual | Total anual | Mensual | Total anual |                         |
| Sueldo propuesto (S/.)    | 3500.00 | 42000.00    | 3500.00 | 42000.00    | 3500.00 | 42000.00    | 3500.00                 |
| Aporte ORGANIZACIÓN (S/.) | 1050.00 | 12600.00    | 1750.00 | 21000.00    | 2450.00 | 29400.00    | 1050.00                 |
| % ORGANIZACIÓN            | 30%     | 30%         | 50%     | 50%         | 70%     | 70%         | 30%                     |
| Aporte Programa (S/.)     | 2450.00 | 29400.00    | 1750.00 | 21000.00    | 1050.00 | 12600.00    | 2450.00                 |
| % Programa                | 70%     | 70%         | 50%     | 50%         | 30%     | 30%         | 70%                     |
| Total UIT Programa        | 3500.00 | 42000.00    | 3500.00 | 42000.00    | 3500.00 | 42000.00    | 3500.00                 |

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

**5. Conclusiones**

- La Asociación de Productores Agrarios, cuenta con las condiciones básicas para iniciar la ejecución del presente Plan de Negocios.
- El monto de inversión del proyecto es 126,000.00 Nuevos Soles, el cual será ejecutado en 38 meses.
- La implementación del plan de negocios de gestión permitirá contar con profesional especializado.
- OPA tendrá como acompañamiento por tres años al gerente , realizara el acompañamiento del plan de transferencia tecnologica.

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE CAFE  
(INCENTIVO ADOPCION DE GESTION) - AGROIDEAS

**6. Anexos**

Para complementar el sustento del PNG, se deberán anexar los siguientes documentos:

Estados financieros (3 últimos años). Esta información se adjuntará solo si la Organización cuenta con ellos.

Disco compacto con la versión digital del PNG en formato Word, conteniendo además las hojas de cálculo en formato Excel con la información económico financiera según la Guía para la Formulación del PNG.