

**“FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA EL
PROCESAMIENTO DE UNA PLANTA DE MULTIGRANOS EN LA
PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN”**

Consultor: CITE agropecuario CEDEPAS Norte

Junio 2020

I. PRESENTACIÓN

El plan de negocio para el procesamiento de una planta de multigranos en la provincia de Sánchez Carrión se enmarca en el Plan de Desarrollo Concertado de la Región La Libertad y por tanto en los ejes de Desarrollo priorizados por el Gobierno Regional de La Libertad y dada la importancia de los granos andinos (quinua, tarwi, cañihua y kiwicha) en el desarrollo social y económico de la región, se plantea la necesidad de elaborar un diagnóstico y propuesta de negocio para el procesamiento de estos productos en la región, que sirva de referente nacional.

Se estima que los granos andinos representan el 0.9% de la superficie cosechada nacional, es manejado en unidades agropecuarias relativamente pequeñas, con menos de 5 hectáreas y según diagnóstico del MINAGRI, en promedio sólo se cosecha 1/4 de ha de granos andinos (es decir menos de 2500 m²). Este producto requiere el uso intensivo de mano de obra, con lo que se genera a nivel nacional aproximadamente 6.3 millones de jornales en toda la campaña agrícola (MINAGRI 2014). Así mismo, los niveles de pobreza en los productores de granos andinos han disminuido, debido a los altos precios de sus productos los últimos años, estimando a nivel nacional una reducción de 54% de productores pobres en el 2012 a 40% en el 2017 (ENAHU).

La mayor producción de granos andinos es destinada para el autoconsumo y los excedentes comercializados en mercados locales como materia prima. Según estudio del MINAGRI (2018), los cultivos que en promedio brindan mayores ingresos por ventas a los productores es la quinua y tarwi grano seco, son lo que generan menos ingresos por ventas a sus productores (S/443 y S/412, respectivamente). El grano andino más importante en términos de producción y de exportación es la quinua, que es el grano que concentra el 98% de las exportaciones totales de los productos mencionados, el mismo que ubica al Perú como el primer país productor de granos andinos.

Dados estos antecedentes, el CEDEPAS Norte en su calidad de CITE agropecuario presenta el informe final, por el cumplimiento de los tres productos, previstos en los Términos de Referencia por la “Consultoría para la formulación de un plan de negocio y expediente de elegibilidad para la implementación de una planta multigranos en la provincia de Sánchez Carrión”.

Es así que se presenta las actividades realizadas: 3.1) Presentación ante agroideas de un plan de negocio para la implementación de una planta multigranos, que cumple con los contenidos mínimos

exigidos por el Programa de compensaciones para la competitividad Agroideas. 3.2) Expediente de elegibilidad aprobado por el Programa de compensaciones para la competitividad – Agroideas.

Ambos documentos se centran en las brechas tecnológicas identificadas de los productores de granos andinos de Sánchez Carrión y cumple con los requerimientos solicitados por Agroideas. Brindado así, a la Agencia Regional de Desarrollo, los instrumentos necesarios para incentivar la mejora de las condiciones de producción de granos andinos a nivel regional.

Cabe indicar que los documentos antes mencionados, parten del conocimiento y experiencia de promoción del desarrollo en el Norte de Perú, especialmente en la sierra rural de La Libertad que tiene CEDEPAS Norte, que sirve de sustento para presentamos este documento que desarrolla una propuesta técnica y económica, con elementos metodológicos y técnicas para facilitar la tarea de elaboración de estos documentos y presentación ante Agroideas; permitiendo que la cooperativa de pequeños productores y productoras, apalanquen recursos para su mejora tecnológica.

CEDEPAS Norte

II. ANTECEDENTES

La presente consultoría responde al proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las MIPymes a nivel sub-nacional”, dónde la secretaría Descentralizada promueve el desarrollo territorial a través de las Agencias Regional de Desarrollo, las cuales fomentan el desarrollo de los territorios del país, teniendo como base sus potencialidades y particularidades, a través del consenso entre los diferentes actores involucrados (gobiernos subnacionales, empresas, sociedad civil, entre otros).

En esta línea el Comité Impulsor de la Agencia Regional de Desarrollo de La Libertad, liderado por el Gobierno Regional, ha priorizado la formulación de plan de negocio y la elegibilidad para la implementación de una planta multigranos en la provincia de Sánchez Carrión; el mismo que será presentado al Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS para su financiamiento.

El plan de negocios estaba previsto inicialmente ser presentado en calidad de consorcio por 3 organizaciones beneficiaras de la provincia de Sánchez Carrión: La cooperativa Markahuamachuco, La Cooperativa Agroecológica Grano Andino y el Consorcio APROSAC. Los mismos que a través de una alianza estratégica para que afronten el desafío de procesar y comercializar granos andinos. Estas organizaciones ya cuentan con experiencia de comercialización al mercado internacional especialmente de la quinua orgánica y aplican herramientas de gestión empresarial

Es así que, a través del plan de negocio, sustentados en la experiencia previa de trabajo organizacional, buscará la implementación de una planta de procesamiento de granos andinos y su comercialización a mercados nacionales y sobre todo internacionales. Beneficiando a 1279 personas de las tres cooperativas.

En esta línea en conjunto con el Gobierno Regional de La Libertad, se inició un proceso de acompañamiento en las negociaciones de las tres organizaciones para determinar la mejor estrategia de postulación a AGROIDEAS, en este proceso se revisaron propuestas de conformación de consorcio y la postulación como una sola cooperativa que represente a las tres. Luego de diversas reuniones, en las que participaron representantes de las tres organizaciones, CEDEPAS Norte y el Gobierno Regional, se acordó que la postulación se realizaría como Cooperativa Markahuamachuco que representa a las 3 organizaciones beneficiarias del plan de negocio.

El plan de negocios, denominado: “Desarrollo de la competitividad en la producción y comercialización de granos andinos de la cooperativa agroecológica “COOP ECO MARKA”, fue diseñado teniendo como objetivo principal aumentar los ingresos de los pequeños productores y productoras de granos andinos de la provincia de Huamachuco, Sartimbamba, Chugay y demás distritos aledaños, lo que posibilitará ampliar la oferta sostenible y rentable de estos productos en la región.

Este plan de negocios fue presentado por la Cooperativa agroecológica Markahuamachuco – COOP ECO MARKA, con 146 socios de los 556 que cumplen con los requisitos exigidos por Agroideas y se encuentran activos (98 productores y 34 productoras) de los distritos de Sartimbamba, Chugay, Sarín, Curgos y Marcabalito de la provincia de Sánchez Carrión, en la región La Libertad; se encuentran dedicados a la producción de quinua (*Chenopodium quinoa* Willdenow), tarwi o chocho (*Lupinus mutabilis* Sweet), kiwicha (*Amaranthus caudatus*), linaza (*Linum usitatissimum*), palta (*Persea americana*) (hass y fuerte), hortalizas y cuy (*Cavia porcellus*). De los cuales, la quinua se ha comercializado de manera conjunta y cuenta con certificación orgánica.

En el presente documento presenta información sobre la propiedad, identidad y organizacional de la cooperativa visible en el expediente de elegibilidad, aprobado por AGROIDEAS. Así mismo, brinda información sobre un modelo de gestión de la cooperativa, con la finalidad de acceder a mercados internacionales, ampliar su cobertura en mercados nacional, buscando aumentar el ingreso y empleo de los productores y de los centros poblados aledaños. Es así que el plan de negocio, presenta un análisis de factibilidad, que justifica la viabilidad de impacto que puede generar la realización de la ejecución de estos tipos de proyectos productivos en la región. En el estudio realizado, permitió evaluar el rendimiento de quinua con una tasa de 1300 kg/ha y tarwi un promedio de 800 kg/ha y kiwicha con una razón de 2000 kg/ha, mostrando así el gran potencial que pueden llegar a destacar en la producción de estos granos.

En el presente estudio realizado presenta y verifica la posibilidad de realizar este tipo de proyectos productivos en el distrito de Huamachuco situado en la provincia de Sánchez Carrión, también se determinó que los principales compradores principalmente es el mercado externo tanto a las exportaciones como a los mercados provinciales como son el mercado de Trujillo y Lima, y las empresas exportadoras, como el mercado de Ecuador para el tarwi y el mercado de los Estados Unidos teniendo a la empresa NEXUS quien es un comprador mayoritario y lo destina a la

exportación captando en promedio de un 90% de la producción, mientras que un 10 % es consumida por los mercados internos.

En esta línea, se presenta en análisis de factibilidad, propuesta de estructuras y análisis del negocio para la instalación de una fábrica multigranos con el propósito de generar ingresos y la unión de las cooperativas, siendo inicialmente un total de 3 cooperativas, donde la mayoría de sus accionistas cuentan con más de 20 años de experiencia en la producción y comercialización de granos andinos, cereales, legumbres entre otros. La Cooperativa Markahuamachuco produce en promedio anual 50 toneladas de quinua, 20 toneladas de tarhui, han implementado metodologías de siembra y cosecha con la finalidad de incrementar el volumen de su producción, con la finalidad de incrementar la rentabilidad de los pequeños productores de graos andinos.

III. ALCANCE DEL SERVICIO

3.1. Objetivo de la consultoría:

1. La elaboración del plan de negocios para la implementación de una planta multigranos es necesario para impulsar el procesamiento de estos productos en la región La Libertad, en función a la demanda del mercado. Centrando su análisis en evaluación de la oferta, requerimientos técnicos para el procesamiento, mejoras necesarias para el producto, estrategias viables de organización de la producción y comercialización, análisis de la demanda, requerimientos específicos en términos de presentación, calidad, certificaciones, precios entre otros necesarios para la venta.
2. Elaborar el expediente para la elegibilidad de la Organización de Productores Agrarios (que conforman la Cooperativa Marka-Huamachuco, Cooperativa Agroecológica Grano Andino y el Consorcio APROSAC); que postulará al Programa de Compensaciones para la Competitividad – Agroideas.

3.2. Actividades:

- **Producto 3.1. Elaboración de un plan de negocio para la implementación de una** planta multigranos, que deberá contener como mínimo, el desarrollo del esquema de contenidos de la guía metodológica para planes de negocio del Programa de compensaciones para la competitividad – AGROIDEAS. Siguiendo el siguiente esquema (Anexo 1):

1. Resumen.

2. Datos Generales de la Organización

3. Antecedentes

3.1 Problemática

3.2 Indicadores socioeconómicos de la zona de influencia de la Organización

4. Análisis Interno de la Organización

4.1 Indicadores técnicos y económicos de la Organización

4.2 Procesos y productos actuales

4.2.1 Descripción de los procesos actuales

4.2.2 Diagrama de flujo de los procesos actuales de la Organización

4.2.3 Descripción de los productos actuales

4.3 Dotación de recursos productivos

4.4 Organización y recursos humanos

4.4.1 Plana directiva

4.4.2 Plana técnica

5. Análisis del Entorno

5.1 Mercado

5.1.1 Delimitación del Mercado

5.1.2 Análisis del Mercado Objetivo

5.1.3 Precios

5.1.4 Comercialización

5.1.5 Clientes identificados en el Marco del PNT

5.1.5 Competidores

5.2 Regulación y Normatividad

5.2.1 Licencias y Permisos

5.2.2 Normas de la Industria

5.2.3 Aspectos tributarios y laborales

5.2.4 Aspectos Ambientales

6. Planeamiento Estratégico

6.1 Objetivos del PNT

6.2 Objetivos Específicos y Estrategias

6.3 Estrategia de Mercadotecnia

6.4 Metas del PNT

6.5 Programación de Actividades

7. Propuesta de Adopción de Tecnología

7.1 Descripción de la solución tecnológica a implementar

7.2 Procesos y Productos con el PNT

7.2.1 Descripción de Procesos con el PNT

7.2.2 Distribución del Área de Trabajo o Diseño de Planta (sólo si la naturaleza del plan de negocio lo exigiera)

7.2.3 Descripción de productos del plan de negocio a implementar

7.3 Requerimiento de Bienes o Servicios para la Adopción de Tecnología

7.4 Factibilidad de la Instalación y Funcionamiento de los Bienes y Servicios en la Zona de Producción

8. Plan de Producción y Ventas

8.1 Plan de Producción con el PNT

9. Plan de Manejo Ambiental

9.1 Presupuesto del Plan de Manejo Ambiental

10. Plan de Control de Riesgos

10.1 Identificación de los Riesgos y Acciones

11. Presupuesto del PNT

11.1 Costos de Operación (producción y/o acopio y/o transformación).

11.2 Gastos de comercialización

11.3 Gastos de Gestión y/o Administración

11.4 Gastos de Financiamiento

11.5 Gastos de manejo ambiental

11.6 Presupuesto consolidado del PNT

12. Estructura Financiera del PNT

12.1 Usos y Fuentes del Financiamiento

12.2 Detalle del Cofinanciamiento

13. Análisis Económico y Financiero del PNT

13.1 Estado de Resultados Proyectado (escenario con PNT)

13.2 Flujo de Caja Proyectado (escenario sin PNT)

13.3 Flujo de Caja Proyectado (escenario con PNT)

13.4 Flujo de Caja Económico Incremental

13.4.1 Estimación de la Generación de Valor y Rentabilidad del PNT

13.5 Análisis de Sensibilidad del Flujo de Caja Incremental

13.6 Resultados esperados de la adopción de tecnología

14. Conclusiones

15. Anexos

El plan de negocio fue presentado ante agroideas, luego de la aprobación del plan de elegibilidad ante AGROIDEAS, y esta constituido por la solicitud del incentivo para la adopción tecnológica, el plan de negocio que responde al esquema antes mencionado, Declaración jurada del presidente, declaración jurada de contar con recursos, acreditación de propiedad y bienes, memoria descriptiva del expediente técnico, cotizaciones, intenciones de compra y plan de manejo ambiental (Anexo 1). Además de la hoja de ruta de presentación del plan de negocio y el check list.

- Producto 3.2: Elaboración del expediente de elegibilidad para el Programa de compensaciones para la competitividad – AGROIDEAS, que contempla (Anexo 2):

3.2.1 Acompañamiento en la modificación de estatutos para incorporación de socios. (Incorporación de cooperativas y consorcio a Organizaciones de Productores Agrarios (OPA) a presentar frente a Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS).

3.2.2 Elaboración de expediente de Elegibilidad conteniendo los siguientes documentos a presentar:

a) Formato N° E-1: Solicitud de Acreditación de Elegibilidad (llenado a través del Sistema en Línea (SEL) y firmado por el representante legal de la organización de segundo nivel).

b) Formato N° E-2: Información General de la organización (llenado a través del Sistema en Línea (SEL) y firmado por el representante legal de la organización de segundo nivel)

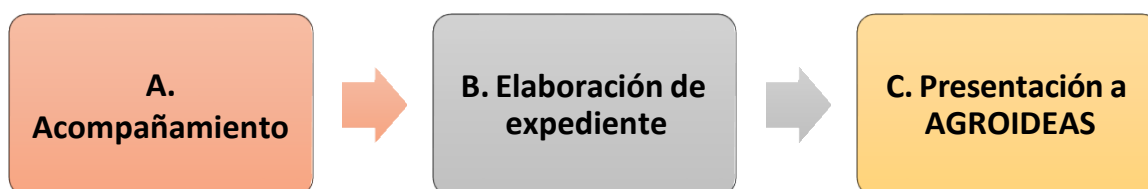
c) Declaración Jurada: Presentación de la Organización de Segundo Nivel (Anexo 3)

d) Copia literal de inscripción de la organización de segundo nivel, con una antigüedad no mayor a seis meses, emitida por la SUNARP. Si el Órgano Directivo actual aún no está registrado en la SUNARP y por ende no figura en la copia literal, la Organización

podrá acreditar la vigencia del Órgano Directivo presentando la Copia legalizada (por Juez de Paz o Notario) del Acta de Asamblea donde se le elige.

- e) Copia del Documento de Inscripción de la OPA en los Registros Públicos.
- f) Copia Legalizada de los Estatutos de la OPA.
- g) Registro Único de Contribuyente – RUC, activo y vigente.
- h) Vigencia de Poderes Originales (máx. 1 mes de antigüedad).
- i) Relación de Beneficiarios o Padrón de Socios, Accionistas, entre otros.
- j) Copia de DNI de todos los Miembros de la OPA.
- k) Copia Legalizada de los Títulos de Propiedad y/o de Certificados de Posesión de los Predios Agrarios de todos los Miembros Beneficiarios de la OPA.
- l) Copia Literal de Dominio de los Predios Agrarios inscritos en Registros Públicos de los miembros Beneficiarios de la OPA.
- m) Declaraciones Juradas Debidamente Llenadas por cada Miembro Beneficiario de la OPA (de posesión de activos, de no estar en condición de morosidad en el Sistema Financiero, del porcentaje de tierras bajo riego, del grado de instrucción de los productores, de que la suma de los terrenos de los integrantes de la OPA es mayor a 20 ha, de contar con respaldo económico para el cofinanciamiento de cualquier incentivo, y de no estar recibiendo un apoyo similar del Estado).
- n) Acta de Asamblea de la OPA para solicitar incentivos al Programa de Compensaciones para la Competitividad, debidamente llenado y firmado.
- o) Solicitud de Incentivos (Formato debidamente llenado).

Para la elaboración del expediente de elegibilidad para el Programa de compensaciones para la competitividad, se han trabajado en tres fases:



A. Acompañamiento

Se ha realizado el acompañamiento a la cooperativa para incorporación de nuevos socios a la cooperativa, ampliando su oferta de granos andinos; quienes postularan al Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS.

Para esta fase se han sostenido diversas reuniones, entre las que se encuentran reuniones de presentación sobre las ventajas y desventajas de las diferentes modalidades de formalización, como consorcio y cooperativa; además de las ventajas de las organizaciones para postular al Programa de Agroideas, capacitaciones a las organizaciones interesadas en postular, sobre los criterios que se deben tener en cuenta para la elegibilidad de su organización en el proceso concursable. Entre estas actividades se tiene:

- Revisión de DNIS, condición de morosidad y documentos de tenencia de tierra de productores de Markahuamachuco.
- Reunión con Markahumachuco para hacer seguimiento de trámites de actualización de consejo directivo.
- Capacitación sobre los criterios para el armado del expediente de Agroideas a la Cooperativa Grano Andino de Sartimbamba.
- Revisión de DNIs, condición de morosidad y Documentos de tenencia de tierra de productores de Grano Andino Sartimbamba.
- Reunión con organizaciones para definir las líneas de producción que se plasmarían en el PNT y agenciar información sobre requisitos para préstamos de las diferentes instituciones financieras.
- Reunión con las organizaciones para definir la participación de las mismas en el aporte de contrapartida.

B. Elaboración de expediente de elegibilidad:

Luego de las reuniones sostenidas, se han complementado los formatos requeridos por AGROIDEAS, y se procedió a la elaboración del expediente de elegibilidad, cumpliendo con lo siguiente:

- Formato N°E-1: Solicitud de Elegibilidad (llenado a través del Sistema en Línea (SEL) y formado por el representante legal de la organización de segundo nivel)
- Formato N° E-2: Información General de la organización (llenado a través del Sistema en Línea (SEL) y firmado por el representante legal de la organización de segundo nivel)

- Declaración Jurada: Presentación de la Organización de Segundo Nivel Copia literal de inscripción de la organización de segundo nivel, con una antigüedad no mayor a seis meses, emitida por la SUNARP.
- Copia del Documento de Inscripción de la OPA en los Registros Públicos, Copia Legalizada de los Estatutos de la OPA y Vigencia de Poder.
- Registro Único de Contribuyente — RUC, activo y vigente.
- Compilación de copias de DNI de todos los Miembros de la OPA.
- Compilación de copias legalizadas de los Títulos de Propiedad y/o de Certificados de Posesión de los Predios Agrarios de todos los Miembros Beneficiarios de la OPA.
- Compilación de copia literal de Dominio de los Predios Agrarios inscritos en Registros Públicos de los miembros Beneficiarios de la OPA.
- Gestión y revisión de declaraciones Juradas Debidamente Llenadas por cada Miembro Beneficiario de la OPA.
- Acta de Asamblea de la OPA para solicitar incentivos al Programa de Compensaciones para la Competitividad, debidamente llenado y firmado. Donde se encuentra la relación de beneficiarios de la OPA.
- Solicitud de Incentivos.

C. Presentación del expediente de elegibilidad a Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS.

Se ha procedido el ingreso del expediente de elegibilidad a AGROIDEAS, el mismo que emitió un documento con observaciones (Anexo 3), que fueron levantadas (Anexo 5), obteniendo la aprobación del expediente por Agroideas (Anexo 6).

De esta manera se cumplieron también las actividades previstas en los términos de referencia: 3.2.3 Presentación del expediente de elegibilidad a Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS; y 3.2.4 Levantamiento de Observaciones a Plan de Negocios y Expediente de Elegibilidad, de tal manera que se cuenten con los documentos listos para su presentación definitiva a AGROIDEAS.

IV. SOCIALIZACIÓN

El 14 de mayo del 2020, con la participación de 20 personas entre las que se encuentran representantes de las 3 organizaciones beneficiarias: La cooperativa Markahuamachuco, La Cooperativa Agroecológica Grano Andino y el Consorcio APROSAC; lideradas por la cooperativa Markahuamachuco. El Gobierno regional de La Libertad, equipo formulador del plan de negocio de CEDEPAS Norte, representantes de la PCM y de GIZ.

En este evento se destacó la importancia de esta inversión para los pequeños productores y productoras de Sánchez Carrión y la contribución al desarrollo de la región. Así mismo, la importancia de cumplir con todas las exigencias de AGROIDEAS para asegurar el financiamiento y el nivel de detalle del plan de negocio, que facilitará su implementación.

Cabe indicar que este evento se realizó de manera virtual, debido a estar en cuarentena a causa de la pandemia por la Covid.19 (Anexo 6).

V. RECOMENDACIONES

- La inversión realizada por la GIZ en el marco de las prioridades establecidas por la Agencia Regional de Desarrollo - ARD, en este caso es altamente tangible por los beneficios directos a la población rural, pequeños agricultores de base familiar de la Provincia de Sánchez Carrión. En efecto, estos pequeños agricultores asociados en 3 cooperativas lograrán un financiamiento no reembolsable de parte de AGROIDEAS. Por ello la formulación del Plan de Negocios y el Expediente de elegibilidad son herramientas para lograr este propósito.
- La actuación concertada entre la Gerencia de Producción del Gobierno Regional y CEDEPAS Norte como entidad consultora fue efectiva porque le dio viabilidad en la concertación y entendimiento entre las 3 cooperativas para presentar de manera conjunta el expediente a AGROIDEAS. Asimismo, permitió que el Gobierno Regional otorgará un co-financiamiento de 200,000 soles mediante un convenio entre el GORE La Libertad y AGROIDEAS. Estas acciones conjuntas son una muestra de cómo deben interactuar las organizaciones pertenecientes a las ARD.
- Una inversión directa a 3 cooperativas de pequeños productores para la construcción e implementación de una Planta de procesamiento de granos andinos, es un aporte al

escalamiento en la cadena de valor, que permitirá mayores ingresos y la generación de empleos rurales, especialmente a jóvenes y mujeres. Además de ser un aporte concreto en la reactivación económica del sector agrario en la Provincia de Sánchez Carrión.

- Es necesario hacer incidencia ante el MINAGRI, para que las normas se ajusten a las diferentes condiciones de los pequeños agricultores de la sierra rural. Cómo, por ejemplo, el cambio en la normativa de AGROIDEAS que se generó durante la fase de elaboración del expediente de elegibilidad, lo que produjo un aplazamiento de plazos por información adicional requerida. Ello debido, al cambio de los documentos válidos de acreditación de la propiedad establecidos en el “Instructivo para solicitar la acreditación de elegibilidad de las organizaciones de productores agrarios” (Aprobado con Resolución Jefatural N°044-2016-MINAGRI-PCC), dónde permitían la “Constancia de productor agropecuario” emitido por la Agencia Agraria. Esta constancia, es entregada previa una inspección ocular del predio, detallando en la constancia, el nombre y DNI del posesionario, asimismo; el nombre, ubicación y colindantes del predio: lo que brindaba mayor facilidad a los productores que cuentan con título de propiedad acceder a estos fondos. Empero, el 27 de enero del 2020, de acuerdo a Resolución Ministerial N°0029-2020-MINAGRI, deshabilitó la validez de las constancias de productor agropecuario, requiriendo mayor información de catastro del predio; lo que conllevaba que los pequeños productores que no tienen el título de propiedad, requieran más tiempo y recursos para la inspección y evaluación técnica del predio agrario.

VI. LISTA DE ANEXOS:

- Anexo 1: Plan de negocios presentado a agroideas
- Anexo 2: Expediente de elegibilidad.
- Anexo 3: Observaciones a expediente de elegibilidad.
- Anexo 4: Expediente de levantamiento de observaciones.
- Anexo 5: Carta de aprobación de expediente de elegibilidad.
- Anexo 6: Registro de participantes de evento de socialización.