



**Herramientas
para administrar
una Agroempresa**

Herramientas
para administrar
una Agroempresa

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y LA MICRO
EMPRESA EN EL PERÚ (APOMIPE) - HELVETAS SWISS
INTERCOOPERATION

Promoción de las redes empresariales de productores de
cuyes en el valle de Condebamba, en Cajamarca.

Herramientas para administrar una Agroempresa

Consultores

OSCAR MALCA
OSWALDO CASTAÑEDA
LUIS ANGEL FERNANDEZ
MARIO CASANOVA

Equipo Facilitador

MARIO CASANOVA
HERNAN ZEVALLOS

Equipo Temático

CAROLA AMÉZAGA
DIANA PRUDENCIO

Corrección de Estilo

CARMEN ANAYA

Diseño y Diagramación

IVO ULLOA

Impresión

POINT2PUBLICITY

Fotografía

Programa APOMIPE

PRIMERA EDICION OCTUBRE 2011

IMPRESO EN EL PERU

TIRAJE: 1000 EJEMPLARES

Lima, Octubre del 2011



PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

Av. Ricardo Palma 857 - Miraflores, Lima - Perú

INTRODUCCIÓN 5

MÓDULO 1 COSTOS Y PRESUPUESTOS

Unidad 1 9

**La actividad, contabilidad
y gestión agropecuaria**

Unidad 2 14

**El proceso productivo
y costos de producción**

Unidad 3 25

**Los márgenes
de contribución**

Unidad 4 28

El punto de equilibrio

Unidad 5 33

Los costos de la no calidad

Unidad 6 36

El presupuesto y el control

Unidad 7 39

La autoevaluación

MÓDULO 2 FINANZAS Y GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Unidad 1 41

Las finanzas

Unidad 2 44

**La agricultura y las necesidades
de financiamiento**

Unidad 3 47

Las fuentes de financiamiento

Unidad 4		55
	El flujo de caja	
Unidad 5		58
	El costo del financiamiento	

MÓDULO 3 GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN

Unidad 1		65
	El marketing	
Unidad 2		68
	El producto	
Unidad 3		70
	El precio	
Unidad 4		73
	La plaza	
Unidad 5		76
	La promoción	
Unidad 6		78
	El comportamiento del consumidor	

BIBLIOGRAFÍA		80
--------------	--	----


Introducción

LOS AGRONEGOCIOS Y EL DESARROLLO RURAL

Es conocido el gran potencial que el Perú tiene en recursos naturales y, en el caso de la agricultura, esto se manifiesta de diversas formas como: diversidad de sistemas ecológicos, grandes superficies agrícolas, clima estable, ubicación geográfica que permite desarrollar productos en contraestación a los principales mercados, etc. Pero también es cierto que la agricultura tiene como base al sector rural, el cual concentra la mayor tasa de pobreza y pobreza extrema del Perú.

En este contexto se ejecuta el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú – APOMIPE que tiene como objetivo mejorar la competitividad de los pequeños productores rurales promoviendo su articulación en Redes Empresariales .

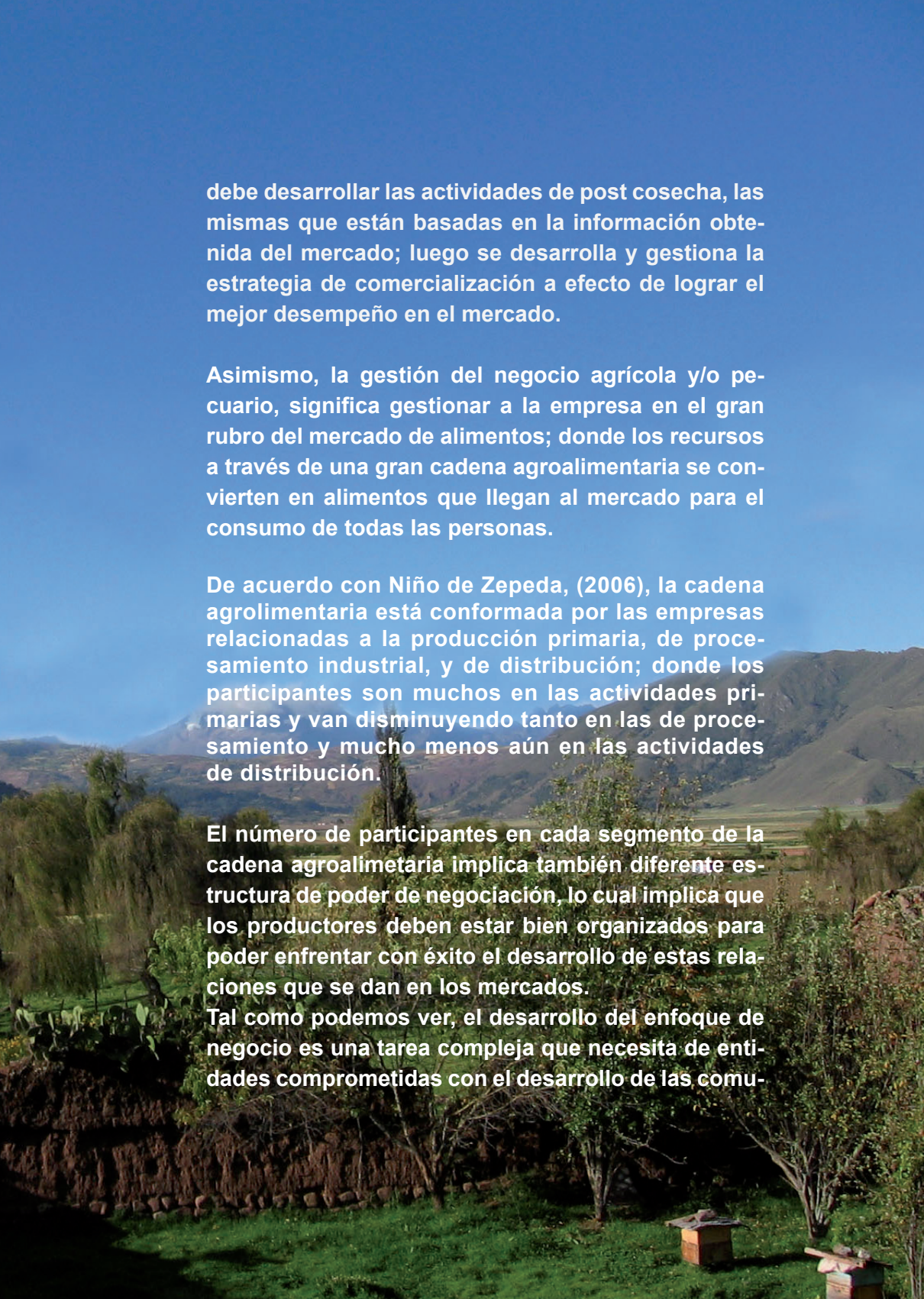
Sin embargo, las redes empresariales de productores tienen que superar diversas debilidades, propias de su falta de experiencia, costumbres de hacer negocio a base de prácticas que no son las del mercado, desorganización, desconfianza etc. así como enfrentar amenazas propias de la interacción con el mercado y las derivadas de la propia agricultura; todas esta problemática viene siendo materia del desarrollo de diversos proyectos de cooperación, donde la mayoría de ellos se concentran en los aspectos de producción.



El desarrollo de estos proyectos tiene diversos niveles de maduración, de tal manera que existen redes de productores que ya cuentan con experiencia en la producción y conocen de las reglas básicas de la comercialización, pero su desarrollo es lento y ven que sus productos tienen mejores precios en otros lugares fuera del entorno usual en el que están acostumbrados a comercializar.

Lo descrito anteriormente pone en evidencia la necesidad no solamente de mejorar los aspectos productivos, dado que el progreso de una empresa implica desarrollar en simultaneo todos los aspectos empresariales como es el caso de la comercialización, las finanzas, el diseño y la gestión de la estrategia, los recursos humanos etc. es decir tener una adecuada dirección empresarial, donde el actuar de la misma está en función a sus capacidades y posibilidades en el mercado. En otras palabras, se debe pasar de un enfoque de producción (centrado en las actividades de pre-cosecha y post-cosecha) al enfoque de negocio.

El enfoque de negocio implica desarrollar la empresa centrada en el mercado, donde la gestión empieza con la investigación del mercado, la cual define el qué sembrar (producción), y facilita tanto el conocimiento de los clientes, competencia, proveedores etc.; luego se procede a elegir y gestionar de manera óptima el sistema de producción; inmediatamente se



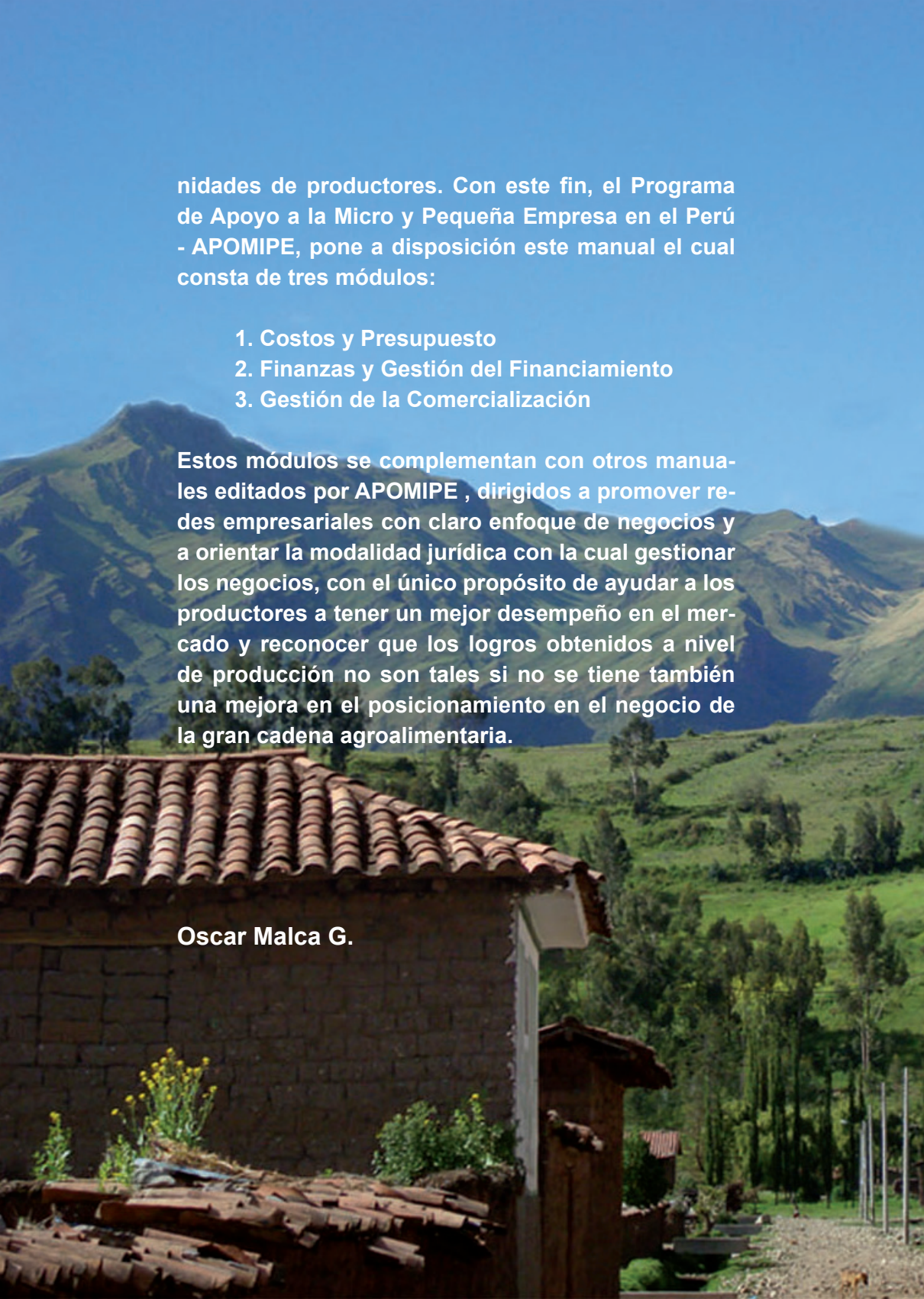
debe desarrollar las actividades de post cosecha, las mismas que están basadas en la información obtenida del mercado; luego se desarrolla y gestiona la estrategia de comercialización a efecto de lograr el mejor desempeño en el mercado.

Asimismo, la gestión del negocio agrícola y/o pecuario, significa gestionar a la empresa en el gran rubro del mercado de alimentos; donde los recursos a través de una gran cadena agroalimentaria se convierten en alimentos que llegan al mercado para el consumo de todas las personas.

De acuerdo con Niño de Zepeda, (2006), la cadena agroalimentaria está conformada por las empresas relacionadas a la producción primaria, de procesamiento industrial, y de distribución; donde los participantes son muchos en las actividades primarias y van disminuyendo tanto en las de procesamiento y mucho menos aún en las actividades de distribución.

El número de participantes en cada segmento de la cadena agroalimentaria implica también diferente estructura de poder de negociación, lo cual implica que los productores deben estar bien organizados para poder enfrentar con éxito el desarrollo de estas relaciones que se dan en los mercados.

Tal como podemos ver, el desarrollo del enfoque de negocio es una tarea compleja que necesita de entidades comprometidas con el desarrollo de las comu-



nidades de productores. Con este fin, el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú - APOMIPE, pone a disposición este manual el cual consta de tres módulos:

1. Costos y Presupuesto
2. Finanzas y Gestión del Financiamiento
3. Gestión de la Comercialización

Estos módulos se complementan con otros manuales editados por APOMIPE , dirigidos a promover redes empresariales con claro enfoque de negocios y a orientar la modalidad jurídica con la cual gestionar los negocios, con el único propósito de ayudar a los productores a tener un mejor desempeño en el mercado y reconocer que los logros obtenidos a nivel de producción no son tales si no se tiene también una mejora en el posicionamiento en el negocio de la gran cadena agroalimentaria.

Oscar Malca G.

Unidad 1

La actividad, contabilidad y gestión agropecuaria

Objetivo de aprendizaje

Conocer el funcionamiento de la actividad agropecuaria y la gestión de una agroempresa

Para comprender la actividad agraria en toda su dimensión es importante definir qué se entiende por agricultura. Desde el punto de vista etimológico, es decir el origen de las palabras, (Gomero Gonzales, 2005) se entiende como el cultivo del campo.

El concepto de agricultura es actualmente mucho más amplio. Puede definirse como la ciencia y el arte de obtener del suelo, mediante su adecuada explotación, los productos vegetales y animales, útiles para el ser humano, de la manera más económica y perfecta posible.

La actividad agropecuaria forma parte de la agricultura.

1.1 La actividad agraria

Comprende la actividad agropecuaria -dedicada al cultivo del campo y la crianza de animales-, la silvicultura –cuidado y cultivo de bosques-, extracción de madera y productos silvestres, la agroindustria –rama de la industria dedicada a convertir los productos de la agricultura en productos elaborados-, la comercialización a nivel rural de productos agrarios, los servicios agrarios y la asesoría técnica dedicada exclusivamente a los productos agrarios (Cruzado Cerdán Francisco, 2003).

1.2 La contabilidad agropecuaria

Rama de la contabilidad general netamente especializada en el registro y ordenamiento de la información de las transacciones practicadas en unidades económicas dentro de las agroempresas, con

el objeto de cuantificarlas para tomar decisiones de carácter administrativo y gerencial.

El uso de la contabilidad en las agroempresas, entre las cuales incluimos a las empresas agropecuarias, permite determinar si se debe o no seguir con el cultivo actual, cambiarlo o combinarlo. Es aplicable también a empresas dedicadas a la crianza de animales.

Esta contabilidad sirve para:

- Contar con información clara y correcta para el pago de impuestos
- Planificar y mejorar la infraestructura
- Conocer la gestión empresarial de la agroempresa
- Conocer la rentabilidad del negocio
- Mostrar información clara para que la empresa tramite créditos



1.3 La agroempresa

Es una empresa agropecuaria (EAP), la cual se define como una unidad de organización de la producción que genera bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado. Tiene una dirección que asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva y utiliza en todas sus parcelas los mismos medios de producción de uso durable y la misma mano de obra (AGROPECUARIA, 2009).

A la agroempresa también se lo considera como un sistema de producción, conformado por un conjunto de elementos llamados factores de producción, los cuales se relacionan para cumplir con los objetivos trazados.

1.4 La gestión agropecuaria

Es considerada en sí misma una tecnología. Se trata de un conjunto de procedimientos para medir, analizar resultados, controlar gastos, planificar ventas; es decir, examinar la marcha de la explotación agropecuaria y planificar un futuro sostenible del sistema.

La gestión de la empresa agropecuaria, como en toda agroempresa, es un proceso circular y dinámico. Comienza con el **análisis** de los resultados y de su funcionamiento, permitiendo tener un **diagnóstico** de la situación económica, financiera y patrimonial. En función de ello, así como de los recursos disponibles y objetivos del productor, se procede a la **planificación**, es decir a decidir la línea de acción y organizar la forma de llevarla a cabo (planificación y programación), para luego concentrarse en **la ejecución, el control y evaluación** periódica de la marcha de los planes y programas elaborados.

Para calcular las diferentes medidas de resultados económicos, financieros y patrimoniales de la empresa agropecuaria resulta indispensable conocer en primer lugar cómo se determinan los costos del proceso productivo.

En las dos secciones siguientes se describen los factores de producción con los que cuenta la empresa agropecuaria y cómo los mismos inciden en los costos.

1.5 Los factores de producción

Son los recursos naturales, el capital, el trabajo y la gestión empresarial; es decir, aquellos elementos, materiales o no, necesarios para la obtención de un bien o servicio y cuya utilización en el proceso productivo debe ser retribuida.

1.5.1 Los Recursos Naturales: Son el conjunto de elementos que se encuentran en la naturaleza y que no han sido generados por la actividad humana. Son escasos con relación a su demanda actual o potencial. Se pueden dividir en renovables, que usualmente son organismos vivos que crecen y se renuevan (como por ejemplo la flora y la fauna), y en no renovables, que se agotan con su explotación.

Al considerar la tierra como factor de producción, no solo se la concibe como el espacio en el que toda agroempresa, como la empresa

agropecuaria, desarrolla su actividad, sino que se incluyen los recursos naturales que hay en ella y que son utilizados en la producción de bienes y servicios (suelo, agua, clima).

1.5.2 El Capital: Son los medios productivos con valor económico de los que dispone la agroempresa, -en nuestro caso la empresa agropecuaria- entendiéndose por **capital agrario** al conjunto de bienes y derechos de explotación necesarios para la producción agropecuaria. Se clasifica, según su naturaleza, en dos grandes grupos: capital fundiario y capital de explotación.



El capital fundiario es el fundo o inmueble en sí. Lo constituyen los bienes inmóviles por su naturaleza (no se pueden desplazar), cuyo destino es fijo en la empresa y duran más de un ejercicio productivo. Está constituido por la tierra y las mejoras fundiarias.

El capital de explotación abarca todos aquellos bienes móviles por su naturaleza, bienes muebles (pueden ser desplazados, a diferencia del capital fundiario). De acuerdo a su función y duración, se lo subdivide en: fijo y circulante.

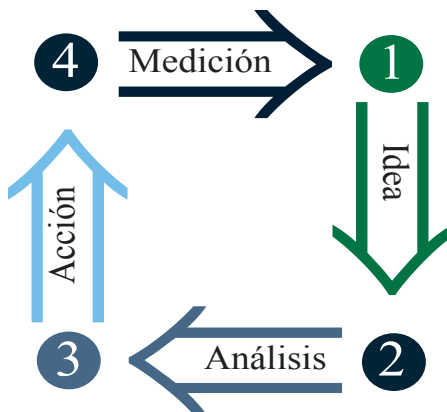
Desde el punto de vista contable, al capital fundiario y al capital de explotación fijo (bienes durables) se los denomina bienes de uso o activo fijo. Al capital de explotación circulante (bienes no durables y servicios) se los denomina bienes de cambio.

1.5.3. El Trabajo: Es el esfuerzo físico de las personas en los procesos productivos. Para su análisis se toma en cuenta su cantidad y calidad, como por ejemplo la experiencia, el grado de especialización, etc. Para su tratamiento económico es posible encontrar diferentes clasificaciones; algunas son: remunerado o no remunerado, según perciba, o no, una retribución monetaria permanente o transitoria, según tiempo de ocupación.

El uso de este recurso debería retribuirse a través del salario si la mano de obra es contratada (asalariada) y a su costo de oportunidad (Econoagro) si la mano de obra es familiar.

En este caso, nos referimos al trabajo físico o material, es decir, al trabajo que es utilizado en el proceso productivo para la elaboración del producto final. También cabe incluir el trabajo profesional especializado. Por ejemplo el asesoramiento de un agrónomo, de un veterinario, etc., que se incluirá en los costos respectivos de cada actividad; y los honorarios contables y de asistencia legal que se incluirán en los costos de estructura de la empresa agropecuaria.

1.5.4 Gestión Empresarial: El rol principal de la gestión empresarial es la toma de decisiones bajo riesgo, integrando y coordinando los tres factores anteriores –es decir recursos naturales, capital y trabajo–, para cumplir con la misión y objetivos de la empresa agropecuaria. ■



Unidad 2

El proceso productivo y costos de producción

Objetivo de aprendizaje

- Identificar, clasificar y calcular los costos en los que se incurre al producir, comercializar y/o prestar un servicio en una empresa agropecuaria
- Diferenciar costos de gastos

El proceso productivo se puede definir como la organización de personas, insumos, equipos y técnicas con el objetivo de producir un resultado final determinado (producto). Comprende el tiempo transcurrido desde la decisión de producir hasta cumplir con la finalidad de la producción.

Tener una actividad empresarial es una buena forma de generar nuestros propios ingresos, pero para que esto suceda debemos estar seguros de lo que la empresa agropecuaria nos permite ganar y gastar. Entonces, para conocer con claridad y realismo si estamos ganando o perdiendo con nuestro negocio, debemos llevar un control de nuestros ingresos y gastos

2.1 Los ingresos

Son las cantidades de dinero que recibimos por la venta de nuestros productos o la prestación de nuestros servicios; y los gastos son los pagos que efectuamos para adquirir bienes y/o servicios para desarrollar nuestro negocio.

2.2 Los costos

Entre varias definiciones de costo se encuentra la de Foulón, M. (1963): "Es la expresión en dinero de todo lo que debemos hacer para atraer y mantener a los factores de la producción hacia y en una actividad deter-

minada. Siendo los factores de producción la tierra, el capital, el trabajo y la gerencia, la estimación del costo debe contemplar la retribución a todos estos factores” (AGROPECUARIA, 2009).

Es decir, en un costo se deben considerar todas las asignaciones que son necesarias efectuar para garantizar la continuidad de la producción. Por lo tanto, costo no es sinónimo de gasto porque no involucra únicamente pagos en efectivo, sino que incluye otro tipo de retribuciones que son necesarias de considerar a efectos de que los factores de producción continúen.

2.3 Los gastos

Los gastos se relacionan con la administración de la empresa agropecuaria. Entre ellos se consideran los salarios, el personal administrativo, papelería, correo y teléfono, publicidad, vendedores, capacitación y depreciación de muebles y enseres.



2.3.1 Clasificación de los costos

A. Según la función que cumplen

1. Costo de producción

Es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos que se requieren para obtener un producto terminado y en las condiciones necesarias para ser entregado al sector comercial. Está conformado por los siguientes elementos: materia prima, mano de obra directa e indirecta, materiales directos, costo de insumos, costo de mantenimiento y cargos por depreciación y amortización.

La depreciación es una reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo por desgaste generado debido al uso, el paso del tiempo y la obsolescencia de ellos.

La amortización es un término económico y contable y se refiere al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. Adicionalmente se utiliza como sinónimo de depreciación.

Se habla de la amortización de un activo y la amortización de un pasivo (deuda). En ambos casos se trata de repartir un valor en cada una de las etapas de un determinado periodo.

Por ejemplo si hablamos de amortizar un pasivo, lo que queremos decir es que estamos en el proceso financiero mediante el cual se extingue, gradualmente, una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.

2. Costo de comercialización

Todos los costos ligados al proceso de la comercialización, desde la investigación en si del producto, con su respectivo posicionamiento, hasta el desarrollo de nuevos mercados.

3. Costo de administración

Son los gastos que se generan al realizar la función administrativa.

4. Costo de financiación

Son los intereses que se tienen que pagar por los capitales obtenidos en calidad de préstamo.

B. Según su grado de variabilidad

1. Costos Fijos

Costos de una determinada actividad que no varía durante cierto periodo, independientemente del volumen de esa actividad.

Los costos fijos deben pagarse aunque la empresa agropecuaria no produzca o no venda. Y no varían aunque cambie la producción, de forma que permanecen constantes para un volumen establecido de productos o servicios.



Por ejemplo:

- Alquileres
- Depreciaciones o amortizaciones
- Seguros
- Servicios públicos (luz, teléfono, gas, etc.)
- Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

2. Costos variables

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad. Son los costos que se generan al producir o vender.

Por ejemplo:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por una suma determinada)
- Materias primas directas
- Materiales e insumos directos
- Envases, embalajes y etiquetas

C. Según su asignación

1. Costos directos

Son aquellos costos que están directamente asociados al proceso productivo. Bajo este concepto se toma en cuenta sólo el valor de las materias primas y la mano de obra directa.

2. Costos indirectos

Son los que sirven de soporte al proceso productivo, costo cargado en conjunto a toda la producción y que solo se asigna a cada unidad mediante un prorrateo aproximado.

D. Según su comportamiento

1. Costo variable unitario

Es la relación de los costos variables totales de la empresa agropecuaria con el número de unidades producidas del bien o servicio.

2. Costo variable total

Son los costos totales variables de la empresa agropecuaria que se originan al producir un bien. Se incrementan según el nivel de producción.

3. Costo fijo total

Son los costos totales que tiene la empresa agropecuaria en gastos administrativos, de ventas y de financiación. No dependen del nivel de producción de la empresa agropecuaria.

4. Costo fijo unitario

Es la relación de los costos fijos totales de la empresa agropecuaria con el número de unidades producidas del bien o servicio.

5. Costo total

Es la sumatoria de los costos variables totales más los costos fijos totales.

A continuación se sistematiza la clasificación de Costos

Función	Variabilidad	Asignación	Comportamiento
Producción	Fijos	Directos	Variable unitario
Comercialización	Variables	Indirectos	Variable total
Administración			Fijo unitario
Financiamiento			Fijo total

2.4 La importancia de calcular los costos

- Nos permiten conocer realmente cuánto cuesta producir o comprar el producto o servicio que vamos a vender
- Para darnos cuenta de si vendemos a un precio menor del que nos cuesta producir
- Ayuda a fijar precios
- Ayuda a tomar mejores decisiones en el manejo de la agroempresa
- Sirve para planificar el futuro de la empresa
- Saber si se ha ganado o se ha perdido
- Sirve para definir si conviene o no pedir un préstamo
- Sirve para comparar los resultados con otros vecinos e identificar cuales prácticas o insumos conviene cambiar
- Sirve para planificar el negocio de las próximas campañas o años

2.5 El cálculo de mis costos

Anteriormente, hemos podido conocer qué son los costos y gastos y de qué tipo pueden ser.

Ahora vamos a conocer ciertas herramientas y procedimientos que nos van a ayudar a calcular esos costos y gastos adecuadamente. De ese modo podremos obtener la cantidad exacta de cuánto nos cuesta, en TOTAL, producir o vender nuestro producto y saber si el precio que tenemos es el adecuado.

Primero tenemos que conocer el costo total de nuestro producto.

¿Cómo lo obtenemos?

Sumando todos los gastos que efectúo para desarrollar mi producto.



Ahora desagregamos los costos totales.



Al tener los costos totales de un producto y/o servicio, es necesario saber cuál es el costo unitario.

Para ello se tiene que usar la siguiente operación:



Pasos para tener un correcto cálculo de costos

- **Registrar datos:** Este paso es muy importante y está a cargo principalmente de la persona encargada de registrar la información. De esto depende la calidad de información que se recoge. Consiste en anotar todas las tareas que se realizan en los procesos productivos, indicando los recursos utilizados, la unidad de medida, cantidad utilizada y el costo de cada unidad.
- **Procesar los datos registrados:** Este paso consiste en el procesamiento de la información que se ha registrado en el paso anterior. Es importante clasificar los costos de acuerdo a los factores de producción utilizados.
- **Analizar la información**

2.6 Ejemplo de cálculo de costos variables y costos fijos

A modo de ejemplo analizaremos, desde el punto de vista económico, el caso de la empresa agropecuaria dedicada a la crianza de cuyes llamada "Inka Cuy", que se ubica en el Valle de Condebamba, Cajamarca.

Esta empresa agropecuaria actualmente cuenta con 100 reproductoras de la raza Perú tipo I. En el manejo de su producción, el propietario emplea el sistema mixto de alimentación, es decir, 70% de forraje y 30% de alimento balanceado.

El producto que ofrece es el cuy beneficiado. El 40% de su producción se destina al mercado nacional y el 60% restante al mercado regional.

Para calcular los costos en los que incurrirá la agroempresa primero se tiene que establecer el crecimiento poblacional de la granja. El productor tendrá una producción de 290 cuyes para el mercado nacional y 435 para el mercado regional.

Ahora definiremos los costos unitarios para cada producto.

Rubros a considerar:

1. Alimentación de la reproductora: 82 días (gestación y lactación)
 - Forraje y alimento balanceado

2. Alimentación gazapo 15 días
 - Forraje y alimento balanceado
3. Alimentación engorde 75 días
 - Forraje y alimento balanceado
4. Sanidad (costo en relación al kit de sanidad utilizado en un año para 1,000 cuyes)
5. Mano de obra: jornales utilizados, tanto familiares como contratados en base a 1,000 reproductoras
6. Beneficiado de cuy (es decir eviscerado y limpio, listo para su preparación)

Desarrollo

Determinación de los costos unitarios según rubros

COSTO DE ALFALFA POR HECTÁREA					
Rubro	Unidad	Cantidad	P. unit.	Total	
Arriendo de chacra	Global	1	1,000.00	1,000.00	
Primera arada (Tractor)	Horas	4	40.00	160.00	
Segunda arada (Tractor)	Horas	4	40.00	160.00	
Abonamiento	Sacos	200	12.00	2,400.00	
Aplicación del abono	Jornales	10	20.00	200.00	
Rastra y mezcla de abono (Tractor)	Horas	2	40.00	80.00	
Taloneo	Jornales	15	20.00	300.00	
Semilla de alfalfa	Kilos	30	33.00	990.00	
Arrojado de semilla	Jornales	1	20.00	20.00	
Primer riego machaco	Jornales	4	20.00	80.00	
Segundo riego	Jornales	3	20.00	60.00	
Primera fumigada	Jornales	1	20.00	20.00	
Insecticida	Litros	0.5	30.00	15.00	
Abono foliar	Litros	0.5	60.00	30.00	
Tercer riego	Jornales	2	20.00	40.00	
Cuarto riego	Jornales	2	20.00	40.00	
Segunda fumigada	Jornales	1	20.00	20.00	
Insecticida	Litros	0.25	100.00	25.00	
Abono foliar	Litros	1	60.00	60.00	
Tercera fumigada	Jornales	1	20.00	20.00	
Quinto riego	Jornales	1	20.00	20.00	
Primer corte	Jornales	20	20.00	400.00	
COSTO ALFALFA PRIMER CORTE			Total	6,140.00	
Riego de alfalfa	Jornales	4	20.00	80.00	
Fumigaciones	Jornales	2	20.00	40.00	
Insecticida	Litros	1	60.00	60.00	
Abonos foliares	Litros	2	60.00	120.00	
Segundo corte de alfalfa	Jornales	20	20.00	400.00	
COSTO ALFALFA SEGUNDO CORTE			Total	700.00	
CORTES AL AÑO POR HECTÁREA		Global	5	700	3,500.00
Costo total del alfalfa año			Total	9,640.00	

Costo unitario por kilogramo de alfalfa producida

COSTO UNITARIO DE MANO DE ALFALFA POR KILOGRAMO		
Rubro	Unidades	Cantidades
Rendimiento por hectárea (6 cortes)	Kilos	180,000.00
Costo total alfalfa año	Soles	9,640.00
Costo unitario de alfalfa/kg	Soles	0.054

Cantidades de consumo, según tipo de producto a ofrecer

ALIMENTACIÓN REPRODUCTORA			
	Cantidad/grs.	Tiempo/días	Total
Forraje	300	82	24.60
Concentrado	35	82	2.90

ALIMENTACIÓN GAZAPO			
	Cantidad/grs.	Tiempo/días	Total
Forraje	50	15	0.75
Concentrado	10	15	0.20

ALIMENTACIÓN ENGORDE			
	Cantidad/grs.	Tiempo/días	Total
Forraje	200	75	15.00
Concentrado	20	75	1.50

Costo de sanidad

COSTO DE SANIDAD (en base a mil cuyes/año)				
Rubro	Unidad	Cantidad	P.unit	Total
Antibióticos				124.00
Enrofloxacina LA	Frasco	1	70.00	70.00
Oxitetraciclina	Global	1	18.00	18.00
Sulfas	Global	1	36.00	36.00
Antiparacitarios				126.00
Fipromil	Frasco	1	24.00	24.00
Febendazol (mas) triclab	Frasco	1	80.00	80.00
Clotrimazol	Global	1	6.00	6.00
Cipermetrina	Frasco	1	16.00	16.00
Desinfectantes				40.00
Dodigen	Frasco	1	40.00	40.00
Otros				25.00
Algodón, gasa, alcohol	Global	1	25.00	25.00
Costo total (1,000 cuyes/año)			Total	315.00
Costo unitario Cuy/año (costo total/1,000 cuyes)				
Costo unitario Cuy/día (costo unitario cuy/año/365 días)				0.0009

Costo de mano de obra

COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA (en base a 1,000 cuyes/año)				
Rubro	Unidad	Cantidad	P.unit	Total
Mano de obra	Jornales	1.20	20.00	24.00
Costo unitario cuy/día				0.024

Una vez identificados y determinados los costos unitarios según los rubros, a continuación determinamos los costos variables de cada producto.

Costo Variable: Cuy de engorde, mercado nacional

COSTO VARIABLE POR PRODUCTO				
Cuy de engorde para mercado nacional				
Rubro	Unidad	Cantidad	P.UNIT	Total
Alimentación gestación reproductora (82 días)				3.81
Forraje	Kilos	24.60	0.0540	1.32
Concentrado	Kilos	2.90	1.4000	4.02
Alimentación gazapo (15 días)				0.25
Forraje	Kilos	0.75	0.0540	0.04
Concentrado	Kilos	0.20	1.4000	0.21
Alimentación engorde (75 días)				2.91
Forraje	Kilos	15.00	0.0540	0.81
Concentrado	Kilos	1.50	1.4000	2.10
Sanidad	Días	90	0.0009	0.08
Mano de obra	Días	90	0.0240	2.16
Beneficio cuy	Unidad	1.00	0.7000	0.70
Cuy de engorde para mercado nacional				Total 9.91

Como se muestra en el cuadro anterior, el costo variable de un cuy para el mercado nacional es de S/. 9.91.

Del mismo modo se puede realizar el ejercicio para el otro tipo de producto que es el cuy para el mercado regional. En este caso solamente cambian los días de engorde del cuy, es decir, 60 días teniendo un costo variable de **S/. 8.85**, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

COSTO VARIABLE POR PRODUCTO				
Cuy de engorde para mercado regional				
Rubro	Unidad	Cantidad	P.UNIT	Total
Alimentación gestación reproductora (82 días)				3.82
Forraje	Kilos	24.60	0.0540	1.33
Concentrado	Kilos	2.90	1.4000	4.02
Alimentación Gazapo (15 días)				0.25
Forraje	Kilos	0.75	0.0540	0.04
Concentrado	Kilos	0.20	1.4000	0.21
Alimentación Engorde (75 días)				2.91
Forraje	Kilos	15.00	0.0540	0.81
Concentrado	Kilos	1.50	1.4000	2.10
Sanidad	Días	75	0.0009	0.07
Mano de Obra	Días	75	0.0240	1.80
Cuyde engorde para mercado regional				Total 8.85

Siguiendo el mismo ejemplo ahora vamos a determinar los costos fijos en los que incurre la agroempresa.

Rubros a considerar:

1. Gastos administrativos
 - Servicio de teléfono
 - Servicio de agua y luz
 - Material de escritorio
 - Gestor de negocios
 - Contador
2. Depreciaciones
 - Galpón
 - Equipamiento

COSTOS FIJOS AGROEMPRESA				
Rubro	Unidad	Cantidad	P.unit	Total
Gastos administrativos				536.00
Servicio de telefono	Mes	12	10.00	120.00
Servicio de agua y luz	Mes	1	66.00	66.00
Papelería y materiales de escritorio	Mes	1	40.00	40.00
Gestor de negocios	Mes	1	140.00	140.00
Contador	Mes	1	100.00	100.00
Carga de gas	Año	2	35.00	70.00
Depreciaciones				815.00
Depreciación instalaciones	Año	15	6,000.00	400.00
Depreciación equipamiento	Año	4	1,600.00	400.00
Depreciación comedores y bebedores	Año	4	20.00	5.00
Depreciación lanza llama	Año	20	200.00	10.00
Total costos fijos				1,351.00

Como se muestra en el cuadro anterior, los costos fijos en los que incurre la agroempresa asciende a S/. 1,351.00 ■

Unidad 3

Los márgenes de contribución

Objetivo de aprendizaje

Conocer cómo se determina los márgenes de contribución

El margen de contribución es lo que queda de las ventas después de sacar el costo variable para cubrir los costos fijos y generar utilidades, es decir, es la diferencia entre el valor de la venta de un producto y el costo variable de lo vendido (Argentina, 2007).

Margen de Contribución = (Utilidad + Costos fijos) – Costos Variables

La interpretación de este concepto es la siguiente: es el monto con el cual la agroempresa hace frente a los costos fijos unitarios y al margen de ganancia.

Cuando la agroempresa produce varios productos es importante saber cuál de los productos aporta más al margen de contribución de la empresa. Por ello se define el **margen de contribución unitaria o contribución marginal unitaria (CMU)** como el resultante de la diferencia entre el precio de venta unitario de un producto y su costo variable unitario.

MC Total = Ingreso Total - Costo Variable Total (MCT= IT- CV)

MC Unitaria = Precio de Venta Unitario - Costo Variable Unitario (MCU = px - cv)



El margen de contribución se puede calcular en soles y en porcentaje.

$$\text{Margen de contribución} + \text{Precio de venta} - \text{costo variable del producto} \times 100 = \% \text{ Margen de contribución}$$

Continuando con el ejemplo de la empresa agropecuaria Inka Cuy se tiene lo siguiente:

Producto	Precio de venta	Costo variable unitario	Contribución marginal unitario	Cantidades vendidas	Contribución marginal totales
Cuyes beneficiados mercado nacional	18	11.62	6.38	29.00	1,850.20
Cuyes beneficiados mercado regional	15	10.14	4.86	43.50	2,114.10
Total					3,964.30

La interpretación de esta tabla es la siguiente:

- El precio de venta menos el costo variable unitario es igual a la contribución marginal unitaria
- La contribución marginal unitaria multiplicada por las cantidades vendidas nos da como resultado la contribución marginal total del producto en particular

Con la información que se obtiene de la aplicación de estos conceptos se puede conocer con exactitud cuánto aporta cada producto para hacer frente a los costos fijos de la empresa agropecuaria y cuánto al margen de beneficios de la misma.

También podemos conocer la contribución que hace cada unidad de producto vendida. A partir de esta información, la agroempresa puede plantear las estrategias de venta, (las bonificaciones, ofertas, mix de productos, etc.), como también diseñar el plan de producción que optimice los beneficios.

Una vez que se analiza los costos variables, se debe observar lo relativo a los ingresos generados por cada tipo de producto.

Producto	Cantidades vendidas	Costo variable unitario	Precio unitario	Costo variable total	Ingresos por ventas
Cuyes beneficiados mercado nacional	290	11.62	18	3,369.80	5,220.00
Cuyes beneficiados mercado regional	435	10.14	15	4,410.90	6,525.00
Total					3,964.30

La interpretación que se puede inferir a partir de esta tabla es:

- Las cantidades vendidas multiplicadas por el costo variable unitario nos dan el costo variable total
- Las cantidades vendidas multiplicadas por el precio unitario nos dan los ingresos por ventas

Teniendo en cuenta los conceptos y el análisis de los costos variables y los ingresos y habiendo calculado el margen de contribución, se hace necesario contrarrestar la información con los costos fijos de la empresa agropecuaria de manera que se pueda determinar cuál es la situación de ella en cuanto a los beneficios.

Para facilitar la comprensión se continúa haciendo el análisis con los datos de la agroempresa Inka Cuy cuyos costos fijos son S/. 1,848.00. Por lo que estaríamos ganando S/. 2,116.30.

Sin embargo, si estos costos se incrementan a S/. 4,000.00; estaríamos perdiendo la suma de S/. 35.70.

Finalmente, si los costos fijos solo se incrementan hasta S/. 3,964.30, alcanzaríamos el punto de equilibrio de la agroempresa, un término que revisaremos en la siguiente unidad. ■



Unidad 4

El punto de equilibrio

Objetivo de aprendizaje

Determinar el punto de equilibrio en la producción de un bien o servicio

Es la herramienta más difundida para la toma de decisiones; necesita como fuente de información la clasificación de costos en fijos y variables.

El punto de equilibrio

Se define como aquel en el cual la empresa agropecuaria tiene utilidad igual a cero. Técnicamente el punto de equilibrio es el nivel de ingresos necesario para que la contribución marginal cubra los costos fijos de la empresa.

Es aquel punto de la actividad (volumen de venta) en el cual los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir no existe ni ganancias y pérdidas.

¿Para qué sirve?

Sirve para definir las condiciones mínimas o el nivel mínimo de ventas que debe realizar la empresa agropecuaria para no perder.

Este criterio es una forma de análisis de sensibilidad, ya que permite establecer cómo los cambios en los niveles de producción, en los precios de ventas, en los costos variables y en los costos fijos, afectan al nivel de ganancias (Franco Concha, 2000).

Existen ciertos supuestos que deben considerarse en el cálculo del punto de equilibrio que no siempre ocurren en la práctica. Por tal motivo,

el punto de equilibrio no debe tomarse como algo definitivo, sino como una herramienta de ayuda para la toma de decisiones gerenciales.

A continuación mencionamos dichos supuestos:

- Los costos de producción están en función del volumen de producción o de ventas
- El volumen de producción es igual al volumen de ventas
- Los costos fijos de operación son los mismos para cualquier nivel de producción
- Los costos variables cambian en forma directamente proporcional al volumen de producción
- Los precios unitarios son los mismos para cualquier nivel de ventas
- La información de precios y de costos se expresan en soles constantes

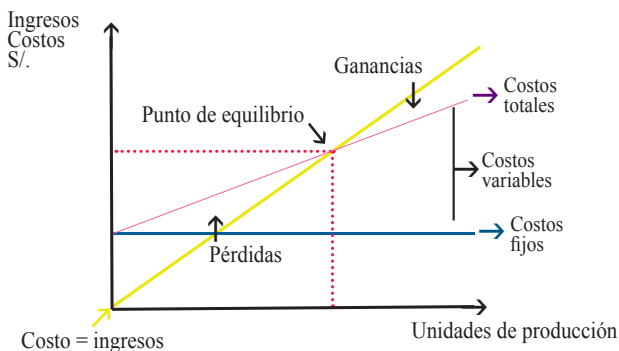
¿Cómo determinar el punto de equilibrio en unidades?

$$\text{P.E. (Unidades)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos variables unitarios}}$$

El análisis del punto de equilibrio permite tener conclusiones importantes:

- Cuanto más altos son los costos fijos, más alto será el punto de equilibrio
- A mayor diferencia entre el precio unitario y los costos variables, menor es el punto de equilibrio y se recupera más fácilmente la inversión

Gráficamente:



Punto de equilibrio en dinero

Este análisis es importante cuando la actividad no se puede identificar en unidades o cuando hay varios bienes. En este caso influye mucho la proporción en la que se venden los diferentes productos.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{P.E. (Dinero)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - A}$$

Donde A = Costo Variable/Precio de Venta

Ejemplos de punto de equilibrio en unidades y en dinero

A partir del ejemplo de la agroempresa Inka Cuy se tiene lo siguiente:

1. Determinamos los costos variables unitarios por producto:

COSTO VARIABLE POR PRODUCTO				
Cuy de engorde para mercado nacional				
Rubro	Unidad	Cantidad	P.unit	Total
Alimentación gestación reproductora (82 días)				3.81
Forraje	Kilos	24.60	0.0540	1.32
Concentrado	Kilos	2.90	1.4000	4.02
Alimentación gazapo (15 días)				0.25
Forraje	Kilos	0.75	0.0540	0.04
Concentrado	Kilos	0.20	1.4000	0.21
Alimentación engorde (75 días)				2.91
Forraje	Kilos	15.00	0.0540	0.81
Concentrado	Kilos	1.50	1.4000	2.10
Sanidad	Días	90	0.0009	0.08
Mano de obra	Días	90	0.0240	2.16
Beneficio cuy	Unidad	1.00	0.7000	0.70
Cuy de engorde para mercado nacional			Total	9.91

COSTO VARIABLE POR PRODUCTO				
Cuy de engorde para mercado regional				
Rubro	Unidad	Cantidad	P.unit	Total
Alimentación gestación reproductora (82 días)				3.82
Forraje	Kilos	24.60	0.0540	1.33
Concentrado	Kilos	2.90	1.4000	4.02
Alimentación Gazapo (15 días)				0.25
Forraje	Kilos	0.75	0.0540	0.04
Concentrado	Kilos	0.20	1.4000	0.21
Alimentación Engorde (75 días)				2.91
Forraje	Kilos	15.00	0.0540	0.81
Concentrado	Kilos	1.50	1.4000	2.10
Sanidad	Días	75	0.0009	0.07
Mano de Obra	Días	75	0.0240	1.80
Cuyde engorde para mercado regional			Total	8.85

2. Determinamos los costos fijos de la agroempresa:

COSTOS FIJOS AGROEMPRESA INKA CUY				
Rubro	Unidad	Cantidad	P.unit	Total
Gastos administrativos				536.00
Servicio de telefono	Mes	12	10.00	120.00
Servicio de agua y luz	Mes	1	66.00	66.00
Papelería y materiales de escritorio	Mes	1	40.00	40.00
Gestor de negocios	Mes	1	140.00	140.00
Contador	Mes	1	100.00	100.00
Carga de gas	Año	2	35.00	70.00
Depreciaciones				815.00
Depreciación instalaciones	Año	15	6,000.00	400.00
Depreciación equipamiento	Año	4	1,600.00	400.00
Depreciación comedores y bebedores	Año	4	20.00	5.00
Depreciación lanza llama	Año	20	200.00	10.00
Total Costos Fijos				1,351.00

3. Determinamos la participación de cada producto en las ventas:

MONTO DE VENTAS X PRODUCTO				
Producto	Precio de venta (S/.)	Cantidad que vende por un periodo (1 año)	Monto de ventas	% Ventas
Cuyes de engorde mercado nacional	18.00	290	5,224.07	44.44%
Cuyes de engorde mercado regional	15.00	435	6,530.09	55.56%
MONTO DE VENTAS TOTAL			11,754.15	100.00%

4.- Determinamos los costos fijos según participación de ventas:

COSTOS FIJOS POR PRODUCTO			
	Cantidad	% de ventas	Costo fijo por producto
Cuyes de engorde mercado nacional	290	44.44%	600.44
Cuyes de engorde mercado regional	435	55.56%	750.56

5. Determinamos el punto de equilibrio para cada producto utilizando la siguiente fórmula:

PRODUCTO 1: Mercado nacional

$$\text{P.E. (Unidades)} = \frac{600.44}{18 - 9.91}$$

$$\text{P.E.} = 74 \text{ Cuyes}$$

PRODUCTO 2: Mercado regional

$$\text{P.E. (Unidades)} = \frac{750.56}{15 - 8.85}$$

$$\text{P.E.} = 122 \text{ Cuyes}$$

Para determinar el punto de equilibrio en dinero de los productos tenemos que:

1. Determinar el valor de A para cada producto:

PRODUCTO 1: Mercado nacional

$$A = \text{Costo variable unitario} / \text{Precio de venta}$$

$$A = 9.91 / 18 = 0.550$$

PRODUCTO 2: Mercado regional

$$A = \text{Costo variable unitario} / \text{Precio de venta}$$

$$A = 8.85 / 15.00 = 0.590$$

2. Determinar el punto de equilibrio para cada producto utilizando la fórmula:

PRODUCTO 1: Mercado nacional

$$\text{P.E. (Dinero)} = \frac{600.44}{1 - 0.550}$$

$$\text{P.E.} = 1,334.31 \text{ Soles}$$

PRODUCTO 2: Mercado regional

$$\text{P.E. (Dinero)} = \frac{750.56}{1 - 0.590}$$

$$\text{P.E.} = 1,830.63 \text{ Soles}$$

Unidad 5

Los costos de la no calidad

Objetivo de aprendizaje

Identificar los costos de la no calidad en la actividad de una agrompensa y aprender cómo disminuirlos

Al hablar frecuentemente con empresarios o dueños de negocios Pymes y preguntarles si sus procesos están certificados la respuesta es:

“ ¡No! ¡Porque es muy caro! ”

Esta respuesta es equivocada debido a la mala información sobre una cultura de calidad que ayuda al éxito de la organización.

Debemos entender que la calidad debe lograr en una agroempresa tres cosas:

- Disminución del costo operativo
- Mejora en los procesos
- Mejora en el posicionamiento de la empresa agropecuaria

Lo que busca toda empresa agropecuaria es el control del costo operativo.

Por lo tanto deberíamos controlar: reprocesos, desperdicios, devoluciones, productos defectuosos, demoras, atención de quejas y cumplimiento de garantías. De no controlar todo esto, se incrementan los costos que, al ser multiplicados por los costos de mano de obra, materiales, energía y capital, nos llevan a un gran costo operativo.

Estos costos ocultos son como un gran iceberg donde el 85 % del costo que se origina en la mala calidad está oculto en la agroempresa y tan solo es visible entre un 10 a 15 % del costo total.

En la presente unidad podremos definir e identificar los costos de la no calidad en la producción de productos de las empresas agropecuarias.

5.1 Costo de la no calidad

Este concepto es definido como “todos aquellos costos que hacen disminuir la productividad de la agroempresa debido principalmente al incumplimiento de los requisitos que se establecen para las diferentes actividades” (Gallardo Trillanes).

Los tiempos muertos de maquinaria, de secretarías, de gerentes, errores en facturación, errores en cartas, errores en contratos, mala imagen telefónica, mal planteamiento de insumos, etc. son costos de no calidad.

Todas estas condiciones raramente se miden y al final la organización absorbe el costo de la incompetencia y, peor aún, es en ese momento cuando el dueño de una agroempresa pierde dinero y ni siquiera sabe por qué perdió.

La respuesta a esto es que nos debemos enfocar hacia la calidad para poder identificar los costos de la no calidad dentro de los procesos, ya que al realizar las comparaciones de los costos de calidad tenemos:

Lo más caro



El cliente detecta defectos en el servicio recibido

Caro



La empresa corrige internamente los defectos

Lo menos caro



El empleado previene defectos y mejora continuamente la calidad

Para poder disminuir el costo de la no calidad debemos aprender a clasificar los costos y una buena forma de hacerlo es a través de estos cuatro grupos:

1. Costos de prevención

- Capacitación
- Preparación de cotizaciones
- Evaluación de producto/servicio
- Desarrollo de proveedores de insumos

2. Costos de evaluación

- Pruebas e inspecciones
- Adquisición de equipos de medición
- Inspección de materiales comprados
- Mantenimiento de equipos de medición

3. Costos por fallas internas

- Volver a hacer trabajos debido a cambios
- Desperdicios por mal diseño
- Acciones correctivas
- Rechazo de artículos comprados
- Trabajos extras

4. Costos por fallas externas

- Atención de quejas
- Garantías pagadas
- Mermas de producto
- Devoluciones



Unidad 6

El presupuesto y el control

Objetivo de aprendizaje

Identificar las herramientas que permiten planificar, coordinar y controlar el uso de recursos para alcanzar las metas propuestas

El presupuesto es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que presenta, en términos cuantitativos, las actividades a ser realizadas por una agroempresa con el objetivo de dar mejor uso a sus recursos para alcanzar determinadas metas.

Es un plan de acción dirigido a cumplir metas previstas expresadas en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Un buen presupuesto seguirá siendo bueno en la medida que sus resultados y efectos se controlen, se puedan analizar y permita tomar las medidas necesarias para corregir cualquier desviación actual u otra que pudiera presentarse en el futuro.

6.1 ¿Qué es presupuestar?

Es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una agroempresa durante un período determinado.

Toda agroempresa necesita conocer su futuro inmediato y poder anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses.

El empresario puede ayudar a determinar ese futuro, planeando las actividades de su agroempresa.

Un valioso instrumento que ayuda al planeamiento es el conocimiento del mercado, es decir, qué productos podrán venderse con éxito, en

qué cantidades, a qué precios y bajo qué condiciones, en qué época del año y a través de qué canales de distribución (Apoyo, 2002).

6.2 Tipos de presupuestos

6.2.1 Presupuesto de ingresos

Estos presupuestos se preparan con la información proveniente del presupuesto de venta, en el cual se incluye, por lo menos mes a mes, el número de unidades de los productos que ofrece nuestra agroempresa, así como los montos de dinero que recibirá por dichas ventas. Pero previamente se ha tenido que fijar los respectivos precios de venta.

Se recomienda usar la siguiente tabla:

Producto	Meses							
	Enero		Febrero		Marzo		Abril	
	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio
Cuy vivo								
Cuy beneficiado								

Es importante saber que presupuestar es fijarse metas de ventas y hacer todo el esfuerzo posible para lograrlas. Debe ser elaborado en forma realista, sin exceso de entusiasmo.

Para determinar el presupuesto de ingresos total de un año solo bastaría multiplicar el precio por las cantidades de cada mes para luego sumar todos los meses de cada uno de los productos que produce la agroempresa.

6.2.2 Presupuesto de costos

El presupuesto de costos corresponde al total de egresos de dinero que tendrá nuestra agroempresa durante el mismo período del presupuesto de ventas o ingresos antes mencionado.

Para ello debemos determinar:

- Tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar
- Cantidades de operarios y el total de salarios y beneficios que pagaremos mensualmente
- Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos
- Los gastos de administración del negocio: sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía, la luz, agua; gastos de movilidad

papelería, correo, teléfono, mantenimiento de instalaciones y máquinas

- Pago por pólizas de seguros
- Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación
- Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas
- Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas en radio, avisos en periódicos, etc.)

Ejemplo de presupuesto

Siguiendo el caso de la empresa agropecuaria Inka Cuy haremos un presupuesto de ingresos y gastos para determinar las ganancias operativas.

Para ello se ha considerado realizar las proyecciones de producción y comercialización, según el desarrollo poblacional, teniendo como resultado la siguiente proyección:

PROYECCIONES DE VENTAS AGROEMPRESA INKA CUY (En unidades)					
Horizonte	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuyes engorde nacional	290	323	462	658	907
Cuyes engorde regional	435	518	693	987	1,361
Total ventas anual	726	842	1,156	1,645	2,268

Teniendo en cuenta las cantidades proyectadas a vender, los precios de cada producto, los costos incurridos para producir y vender las cantidades proyectadas, se tiene el siguiente cuadro resumen de presupuesto:

Conceptos	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos (según producto)	11,754.15	13,592.77	18,719.48	26,643.45	36,736.35
Cuyes de engorde mercado nacional	5,224.07	5,819.88	8,319.48	11,841.53	16,327.27
Cuyes de engorde mercado regional	6,530.09	7,772.89	10,399.71	14,801.91	20,409.08
Gastos (según producto)	7,263.30	8,324.29	11,249.79	15,784.94	21,561.44
Cuyes de engorde mercado nacional	2,875.91	3,203.92	4,580.14	6,518.91	8,988.36
Cuyes de engorde mercado regional	3,851.38	4,584.37	6,133.66	8,730.03	12,037.08
Gastos administrativos y ventas	536.00	536.00	536.00	536.00	536.00
Utilidades operativas	4,490.86	5,268.48	7,569.70	10,858.51	15,174.91

Como se muestra en el precedente cuadro, la agroempresa Inka Cuy tendrá ganancias operativas de S/. 4,490.86 para el primer año y S/. 15,174.91 para el quinto año. ■

Unidad 7

La autoevaluación

1. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA SU AGROEMPRESA CALCULAR LOS COSTOS?

2. ¿CÓMO DEFINIRÍA PUNTO DE EQUILIBRIO?

3. ¿QUÉ ES COSTO UNITARIO?

4. ¿QUÉ ES COSTO VARIABLE?

5. ¿QUÉ ES COSTO FIJO?

**6. DETALLE A CONTINUACIÓN LOS COSTOS FIJOS Y
LOS COSTOS VARIABLES DE SU AGROEMPRESA**

7. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR MARGEN DE CONTRIBUCIÓN?

8. ¿QUÉ ES PRESUPUESTAR Y CUAL ES SU IMPORTANCIA?

Unidad 1

Las finanzas

Objetivo de aprendizaje

Identificar las actividades que ayudarán a manejar de forma eficiente el dinero y así obtener mayores beneficios

Las empresas persiguen diferentes fines y objetivos; por ejemplo una Municipalidad administra los recursos de la ciudad en beneficio de los ciudadanos. Una Organización No Gubernamental (ONG) busca el bienestar de la población y una Asociación de Productores persigue lograr condiciones más favorables para el desarrollo de las actividades de sus integrantes.

Del mismo modo, un negocio cualquiera también persigue un objetivo o finalidad.

¿Qué finalidad persiguen este tipo de empresas?

Ensayemos algunas respuestas.

“La finalidad de un negocio es ganar dinero”

“Obtendré más ganancias si sé utilizar mejor mi dinero”

Una empresa donde se maneja mejor el dinero que otra, le dará mayores utilidades a sus dueños; por lo tanto, se encuentra en ventaja frente a la otra.

¿Cómo hacemos para generar más dinero?

Utilizando adecuadamente **las finanzas**.

1.1 ¿Qué son las finanzas?

Son una herramienta que ayuda a las empresas a obtener mayores beneficios para sus dueños.



Tiene que ver con el manejo eficiente del **dinero** de la empresa. Para ello hay que tener en cuenta dos factores: **el tiempo** y **el riesgo**

1.1.1 El tiempo

Se refiere a que las decisiones que tomemos hoy recién tendrán efecto en el futuro.

Por ejemplo, si hacemos una inversión de S/. 5,000 para la compra de cuyes madres, esta inversión la podremos recuperar en 18 meses.

1.1.2 El riesgo

Supone que las condiciones normales y supuestos planteados se alteren inesperadamente, haciendo que el plan cambie y no se cumplan los objetivos trazados.

Por ejemplo, si el precio del cuy baja, no se logrará recuperar la inversión en el tiempo estimado.

En resumen, las finanzas, son el conjunto de actividades que ayudan al manejo eficiente del dinero, a lo largo del tiempo y en condiciones de riesgo, con la finalidad de generar mayor beneficio para los dueños.

Las finanzas responden a tres preguntas básicas al interior de la empresa

1. ¿En qué invertir? Significa que debemos determinar la actividad o proyecto en el cual se invertirá un monto determinado.

2. ¿Cómo financiar la inversión? Es decir, de dónde saldrá el dinero para realizar la inversión. Puede ser de la propia caja o se tendrá que recurrir a préstamos. En caso se opte por lo segundo debe determinarse quién nos prestará el dinero, evaluando los aspectos de tasa de interés, oportunidad, flexibilidad, etc.

3. ¿Cómo pagar las cuentas? Es el dinero que puede generar la empresa para pagar las deudas contraídas.

1.2 ¿Qué criterio debo tomar en cuenta para invertir o no en un proyecto?

Si los beneficios (ingresos netos) son mayores a los costos (gastos), entonces el proyecto debe aceptarse.

En otras palabras, si la relación es beneficio/costo > 1 , el proyecto debe aceptarse.

Finalmente, una vez que el proyecto está en marcha, debemos hacer un seguimiento a la programación de ingresos y gastos mensuales, previendo oportunamente los pagos del préstamo y corrigiendo, oportunamente las desviaciones. ■



Unidad 2

La agricultura y las necesidades de financiamiento

Objetivo de aprendizaje

Conocer las dificultades que tiene la agroempresa en su búsqueda de financiamiento y cómo percibe el sistema financiero esta actividad

Hay prejuicios sobre los clientes rurales que restringen la expansión de los servicios financieros hacia este sector. Estos prejuicios son los siguientes:

- **Los clientes rurales no ahorran.** Sin embargo, se ha demostrado que los ahorros del agricultor están expresados de múltiples maneras: semillas para la próxima siembra, asignación de parte de la cosecha para el consumo de la familia, compra de insumos agrícolas, etc., además de ahorrar en efectivo.
- **Los clientes rurales no pueden pagar elevadas tasas de interés.** Los clientes rurales no solamente pagan intereses sino que pagan una tasa alta, pues los prestamistas informales a los cuales acuden cobran mucho más que los bancos.
- **Los clientes rurales no saben administrar riesgos, siempre pierden las cosechas.** Si no supieran administrar riesgos no se mantendrían en sus actividades agrícolas y el campo estaría abandonado. Lo que hace el campesino es diversificar sus actividades. Por ejemplo, se dedica a actividades pecuarias, actividades comerciales, etc.

2.1 Costos y riesgos de la actividad agropecuaria

2.1.1 Costos de la actividad agropecuaria

Los costos propios de la actividad agropecuaria que no se presentan en otras actividades. Son los siguientes:

- **Dispersión de clientes**

En el área rural del Perú, los clientes se encuentran dispersos y ubicados en zonas alejadas, sin adecuadas vías de acceso. Estos hechos encarecen las actividades de evaluación, seguimiento y cobranza de los créditos.



- **Estacionalidad y plazo de devolución**

Los agricultores devuelven el dinero de los créditos en función a sus cosechas, las mismas que se pueden llevar a cabo una o dos veces por año y, en algunos casos, como las plantaciones frutales, demoran más tiempo. Por lo tanto, las entidades financieras no cuentan con este dinero de forma permanente para poder prestarlo a otros clientes.

- **Capacitación sobre la diversificación agrícola**

Las actividades agrícolas son muy diversas, por lo que las entidades financieras se ven en la necesidad de capacitar a su personal de manera especial para realizar la evaluación de los créditos agrícolas.

2.1.2 Riesgos de la actividad agrícola

Es el peligro al que se expone la entidad financiera cuando realiza un préstamo a una actividad agrícola.

Por lo general, las causas de este peligro son:

- **Incumplimiento de pago**

Porque hay prestatarios que no han podido devolver el dinero prestado ni sus intereses debido a la pérdida de las cosechas.

- **Riesgo de liquidez**

Sucede cuando la entidad financiera, por haber asignado un préstamo, se queda sin dinero en efectivo para realizar los pagos a sus proveedores de fondos, teniendo problemas para operar.

- **Riesgo de tasa de interés**

A largo plazo, las tasas de interés pueden variar haciendo que el préstamo pierda valor y se perjudique la entidad financiera por el compromiso que ya estableció con el prestatario.

- **Riesgo cambiario**

Se refiere al alza o baja del precio del dólar, que afecta a los préstamos internacionales efectuados por la institución financiera. Si una institución financiera debe en dólares a un banco extranjero y el tipo de cambio sube, tendrá que utilizar más soles para cubrir esa deuda, ya que los préstamos agrícolas que hizo con esos recursos los hizo en soles, perjudicándose directamente.

- **Precios y mercado**

Es difícil predecir los precios de un producto agrícola y es posible que en la época de la cosecha, los precios cambien drásticamente. Por otro lado, el mercado agrícola es muy sensible a la oferta y demanda y muchas veces opera de manera especulativa. El hecho que los precios sean difíciles de predecir, genera incertidumbre en el flujo de ingresos de los agricultores, lo cual afecta su condición de sujetos de crédito.

- **Garantías**

La tierra, que es el único bien que posee el cliente rural y que puede ser considerada como garantía para un crédito, no cuenta con un documento formal que acredite la propiedad de un agricultor sobre ella. En muchas partes este problema se ha superado gracias al programa de titulación de tierras impulsado por el Estado. Sin embargo, existen todavía muchos agricultores que poseen tierras de manera comunitaria y no pueden independizar su propiedad y, por lo tanto, no cuentan con ese tipo de garantías. ■

Unidad 3

Las fuentes de financiamiento

Objetivo de aprendizaje

Identificar las fuentes de financiamiento con las que la agroempresa puede contar para desarrollarse

Cuando las empresas requieren de dinero para sus actividades pueden recurrir a una o varias fuentes de financiamiento, cada una de las cuales establece requisitos que se deben cumplir si se quiere contar con el apoyo de ellas.

Estas fuentes de financiamiento se pueden dividir en tres grandes grupos:

3.1 ONGs nacionales e internacionales

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) locales son entidades que cuentan, por lo general, con recursos provenientes del exterior. Las internacionales trabajan por intermedio de organizaciones nacionales afiliadas.

En ambos casos, se canaliza dinero y apoyo técnico a favor de diversos sectores de la economía peruana, pero específicamente de aquellos con menores recursos. Es por ello que las ONGs se especializan en programas de microcrédito y en actividades como la agricultura, que no siempre son atractivas para los grandes bancos.

3.2 Asociaciones y Cooperativas de Ahorro y Crédito

Suelen prestar dinero a gente que tiene dificultades para acceder a los bancos comerciales.

La mayoría de las asociaciones y cooperativas de ahorro y crédito sólo brindan financiamiento a sus socios.

3.3 Otras entidades financieras reguladas del sistema financiero

Son las entidades bancarias y demás instituciones que integran el sistema financiero formal. Otorgan microcréditos de forma directa o indirecta.

- **Préstamos directos:** son aquellos que se entregan mediante la creación de nuevos sistemas y servicios de crédito para clientes de bajos ingresos.
- **Formas indirectas:** Los bancos utilizan como intermediarios los llamados programas de enlace o vinculación con ONGs u otras organizaciones para otorgar, a través de ellas, préstamos a clientes de escasos recursos.

3.4 Entidades que forman el sistema financiero

a) Banca múltiple

Conformada por todos los bancos que operan en el país. Por ejemplo: Banco de Crédito, Banco BBVA Continental, Scotiabank, Interbank, Mibanco, Agrobanco, entre otros.

Su principal función es captar ahorros y colocar préstamos.

Tienen como clientes a personas y a todo tipo de empresas (grandes, medianas, pequeñas y microempresas).

Están autorizados a realizar todo tipo de operaciones financieras.

b) Instituciones microfinancieras no bancarias

Dentro de esta categoría se encuentran las Cajas Municipales, las Edpymes (Empresas de Desarrollo de Pequeña y Microempresa) y las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.

Su principal función es captar ahorros y colocar préstamos.

Se especializan en prestar apoyo financiero a personas y al segmento de la mediana y pequeña empresa (Mype).

No están autorizadas a efectuar todas las operaciones que los bancos sí pueden hacer.

c) Empresas especializadas

Dentro de este segmento se ubican instituciones que brindan un sólo tipo de producto financiero. Así, hay empresas que se especializan sólo en operaciones de compra de facturas (factoring) o en efectuar operaciones de arrendamiento financiero (leasing). Estas empresas no están autorizadas a captar ahorros.

d) Banca de inversión

Bajo esta clasificación se agrupa una serie de empresas cuya principal actividad es brindar servicios de emisión de bonos y acciones, asesoría en fusiones y adquisiciones, estructuración de proyectos financieros, fideicomisos, entre otros. Por sus servicios cobran comisiones. La gran mayoría de sus clientes son empresas corporativas o multinacionales y, en menor medida, empresas medianas.



e) Compañías de seguros

Este tipo de empresas se especializan en ofrecer protección por medio de las denominadas pólizas contra diversos tipos de riesgos, a cambio del pago de una prima (monto mensual). Existen firmas especializadas en seguros para personas y otras en seguros de bienes.

f) Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP)

Este grupo de empresas privadas se encargan de administrar los fondos de jubilación de las personas. Invierten en acciones y en proyectos que luego generan rentabilidad a favor del afiliado. Cobran una comisión por este manejo. El total del aporte de los trabajadores le será devuelto a éste en forma mensual, cuando se jubile.

3.5 Tipos de crédito que ofrece el sistema financiero

3.5.1 Créditos comerciales

Destinados a financiar la producción y comercialización de bienes y servicios por montos mayores a USD 30,000 o su equivalente en soles.

3.5.2 Créditos a la microempresa (MES)

Bajo este rubro se encuentran los créditos otorgados a personas o empresas que reúnan las siguientes características:

- Montos en activos, sin considerar inmuebles, menores o iguales a USD 20,000 o su equivalente en soles.
- Deudas en todo el sistema financiero no mayores a USD 30,000 o su equivalente en soles.

Este tipo de créditos se otorgan a los productores agropecuarios o personas que tienen una agroempresa, en la medida que el destino de estos recursos son actividades productivas.

3.5.3 Créditos de consumo

Son los préstamos otorgados a personas naturales a fin de atender necesidades personales, como consumo de bienes y servicios. Pueden ser: “crédito de libre disponibilidad”, “crédito automotriz” y “tarjetas de crédito”.

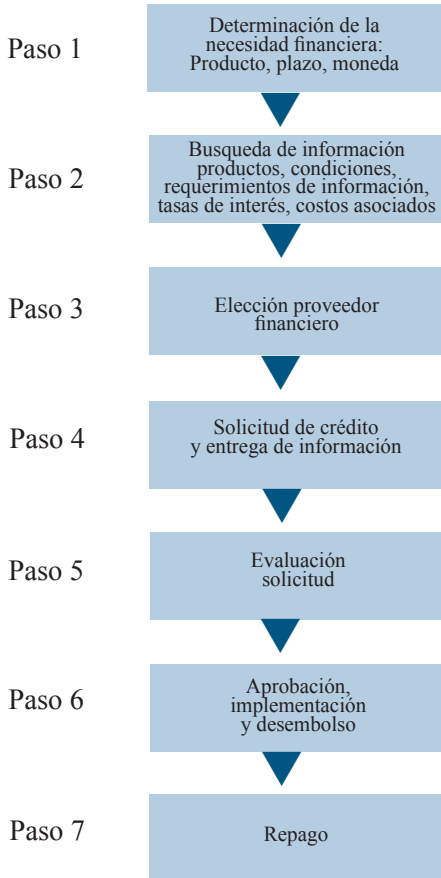
3.5.4 Créditos hipotecarios para viviendas

Destinados a personas naturales para comprar, construir, refaccionar, ampliar, mejorar y subdividir viviendas propias.

3.6 Requisitos y condiciones para acceder a préstamos

El gráfico siguiente permite visualizar de manera rápida y sencilla los pasos para obtener un crédito.

El esquema que les mostramos consta de siete pasos, como se indica en el gráfico. Cabe destacar que los primeros cuatro pasos son de responsabilidad directa del deudor (cliente). El paso 5 es de responsabilidad sólo del acreedor (banco), en tanto que el paso 6 es compartido por ambos. Por último, el paso 7 vuelve a ser responsabilidad del deudor.



¿Por qué las instituciones financieras necesitan información acerca de la empresa o persona que les solicita el crédito?

Porque al tener información amplia sobre la empresa o la persona la entidad financiera podrá tomar la decisión con mayor seguridad, es decir, **a más información, menor riesgo**. Así, podrá determinar si la persona que solicita un crédito está en capacidad de pagarlo después.

El cuadro siguiente presenta, en forma resumida, la información mínima necesaria con la que se debe contar para gestionar un crédito de capital de trabajo.

REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN MÍNIMA CRÉDITO PARA CAPITAL DE TRABAJO			
Tipo de funcionamiento	Tipo de requerimiento	Persona natural	Persona jurídica
CAPITAL DE TRABAJO	Generales	RUC/RUS	RUC/RUS
		No aplicable	Testimonio de constitución
		No aplicable	Certificados de vigencia de poderes
		Copia DNI	Copia DNI de representantes legales
	Recibo de luz/agua	Recibo de luz/agua	
Sustento ingresos	Estados financieros	Estados financieros	Estados financieros (mínimo 2 años)
		Ultima declaración de impuesto a la renta	Ultima declaración de impuesto a la renta
	Ultimo pago I.G.V.	Ultimo pago I.G.V.	Ultimo pago IGV
		Pedidos/órdenes de impuesto de la renta	Pedido/órdenes de compra
Flujo de caja proyectado (Opcional)	Flujo de caja proyectado (Opcional)	Flujo de caja proyectado (Opcional)	
	Autovalúo propiedades	Autovalúo propiedades	
Sustento de actividad crediticia	Estado de cuentas bancarias	Estado de cuentas bancarias	

La institución financiera necesita información para:

- Saber quién es el que le pide el préstamo.
- Conocer cuánto genera de ingresos (permite saber si podrá o no devolver el préstamo)
- Saber para qué necesita el dinero
- Saber con cuánto cuenta para respaldar la operación solicitada
- Conocer si tiene experiencia previa en el sistema financiero

Lo anterior también se aplica cuando se gestiona un financiamiento para la adquisición de activos (inversión).

El proceso que sigue la entidad para aprobar o denegar el financiamiento solicitado se denomina **Evaluación de riesgo crediticio** y se centra en contestar dos preguntas:

- ¿El solicitante querrá pagar? (información cualitativa)
- ¿El solicitante podrá pagar? (información cuantitativa)

Antes de iniciar el proceso en sí, la entidad financiera necesita contar con la mayor cantidad de información posible sobre el solicitante. Re-

cuerde que para el banco: **a mayor conocimiento, menor riesgo.**

Una parte de la información que necesita el banco es de responsabilidad del solicitante del crédito. La información adicional será obtenida en las visitas que harán los representantes de la entidad al negocio, por medio de consultas a las Centrales de Riesgo -un sistema que consolida los registros de riesgos financieros, crediticios, comerciales y de seguros de los deudores de las empresas- y, en caso de ser necesario, de consultas puntuales a través de llamadas telefónicas a los clientes, proveedores e instituciones financieras con las que trabaja el solicitante.



Situaciones que descalifican al solicitante como sujeto de crédito

- Tener registradas deudas morosas en las Centrales de Riesgo
- Mantener créditos castigados, en cobranza judicial, vencidos o refinanciados en el sistema financiero
- Estar clasificado en la central de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) como Crédito Deficiente, Crédito Dudoso, o Crédito Pérdida (calificaciones de un mal pagador)
- Tener cuentas corrientes o tarjetas de crédito anuladas
- Presentar protestos de pagarés (documento en el que uno se compromete a pagar en determinada fecha una suma de dinero, que puede ser un préstamo y sus intereses)
- Presentar letras de cambio sin aclarar. La letra de cambio es un documento mediante el cual una persona se compromete a pagar, por encargo de otra, una determinada cantidad de dinero en determinada fecha a una tercera persona

- Representantes legales con malas referencias comerciales, antecedentes penales o requisitorias policiales
- No contar con la documentación solicitada por la institución financiera

La etapa de formalización prevista en el Paso 6 (ver página 51), consiste en la suscripción de los documentos que posibilitan el desembolso del crédito y puede durar mucho o poco. El lapso que tome depende, sobre todo, de las características de la operación y el tiempo de respuesta que la empresa solicitante tome para afrontar este paso.

- Para obtener un crédito sin respaldo de garantías hay que firmar un pagaré y el contrato de préstamo
- Para obtener un crédito respaldado con garantías hay que firmar un pagaré y un contrato de préstamo, además de suscribir el contrato de garantía que se inscribirá en los Registros Públicos (garantía hipotecaria o garantía mobiliaria)

Finalmente, le corresponde al deudor cumplir con los pagos para mantener buen record crediticio y seguir accediendo a mayor financiamiento. ■

Unidad 4

El flujo de caja

Objetivo de aprendizaje

Conocer las herramientas para controlar los ingresos y los gastos de manera eficiente

En toda empresa existe un orden para las cosas y un orden para las personas, pero también un “orden para el manejo del dinero”.

4.1 Flujo de caja

El flujo de caja llamado también flujo de efectivo, presupuesto de caja o cash flow, registra el volumen de ingresos y de gastos que ocurrirán en una empresa durante un determinado período.

El flujo de caja nos permite saber si sobra o falta dinero en determinado momento. Si vemos que sobra, podemos pensar en invertir eso que queda. Y si falta, buscaremos dónde conseguirlo (bancos, cooperativas de crédito, crédito de proveedores, préstamos de amigos o familiares).

El flujo de caja se utiliza para controlar mejor los ingresos y salidas del dinero.

4.2 Fuentes de dinero

Es el lugar de dónde se obtiene el dinero; son los proveedores del financiamiento. Cualquier persona o empresa que requiere dinero puede acudir a las siguientes fuentes:

- **Recursos generados internamente:** Son los ingresos propios de la empresa. Se generan anualmente y si no son retirados por los dueños, se mantienen como utilidades retenidas. Permiten incrementar el patrimonio de la empresa y se mantienen como dinero líquido o se invierten en existencias o activos fijos.

- **Aporte de accionistas:** Cuando los requerimientos de efectivo son urgentes, los dueños de la empresa (o también llamados accionistas) proveen financiamiento mientras se consigue de otra fuente.

- **Deuda de terceros:** Todo financiamiento que proviene de fuera de la empresa constituye deuda de terceros. La empresa puede endeudarse con diferentes fuentes o entidades, como es el caso de los proveedores de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) -al posponer el pago de los impuestos-, de familiares, de prestamistas informales -que mayormente cobran altos intereses- y del sistema financiero.

4.3 Usos del dinero

El destino del dinero en la empresa puede ser para capital de trabajo y/o para inversiones.

Capital de trabajo

Son los recursos que necesita cualquier negocio para seguir produciendo mientras espera cobrar por los productos que vende.

Por ejemplo: una empresa agropecuaria que vende cuyes al crédito a 90 días pero compra todos sus insumos (concentrado, pastos, productos sanitarios) al contado.

Para que esta agroempresa siga operando, debe contar con un capital hasta que le paguen lo adeudado.

Inversiones

Es la compra de bienes físicos como: máquinas, equipos, terrenos, construcciones, galpones, inmuebles o la edificación de obras civiles. También incluye la compra de equipo de oficina, mobiliario, equipos informáticos y de comunicaciones, así como el software que utilizan las computadoras.

4.4 Ventajas del uso del flujo de caja

Llevar un buen control sobre los ingresos y salidas de dinero le permite:

- Tener la cantidad suficiente de dinero que usted requiere para producir
- Cumplir con sus compromisos de pago a proveedores y a las instituciones que le facilitaron crédito

- Tener bajo control los cobros de dinero que le adeudan los clientes
- Mejorar el uso del dinero y la rentabilidad de su empresa



No hacerlo ocasiona:

- No tener suficiente efectivo para hacer frente a sus obligaciones financieras en la fechas de pago
- Descrédito, al quedar mal con los trabajadores, proveedores porque no se les paga a tiempo
- Acudir a sistemas costosos de financiación por ser de última hora
- Quiebra, pues pierde clientes y deja de producir.

Utilizando esta herramienta aprendemos a manejar bien el dinero, conservando la cantidad mínima requerida. Tener exceso de efectivo produce:

- Pérdida por inflación (los precios de materiales y productos suben más que lo que el dinero dormido le produciría)
- Pérdida por no invertir su dinero de forma adecuada y oportuna
Por ejemplo dejar de comprar un lote de cuyes madres a buen precio
- Riesgo de pérdida por robo. Si no se cuenta con un seguro contra robo, es mejor usar ese dinero comprando más insumos, invirtiendo en activos o dejándolo en un banco antes que tenerlo en caja. ■

Unidad 5

El costo del financiamiento

Objetivo de aprendizaje

Identificar los costos que tiene el financiamiento para una agroempresa y a partir de ellos definir exactamente cuánto deben pagar y en qué plazo

Los conceptos que comprenden los costos del financiamiento son variados.

5.1 Tasa de interés: Es el costo del dinero prestado. Es un porcentaje que hay que agregar al dinero prestado al momento de devolver el préstamo.

Por ejemplo:

Préstamo: S/. 1,000

Plazo de devolución: 12 meses

Interés anual: 10%,

Entonces tendremos que pagar de la siguiente manera:

Préstamo: S/. 1,000

Interés: S/. 100 (S/. 1,000 x 0,10)

TOTAL: S/. 1,100

Los bancos en el Perú están autorizados por Ley a cobrar la tasa de interés que ellos crean conveniente y en base a la libre competencia.

Los clientes deben saber que además de la tasa de interés existe una serie de costos que se pagan y que, al final, también constituyen costos de financiamiento.

Estos costos de financiamiento son los siguientes:

- Gastos de gestión del crédito (pasajes, alojamiento, alimentación, copias, certificaciones, autorizaciones, legalizaciones, etc.)
- Comisiones administrativas u otras que se cobran antes del desembolso
- Seguros cuando se hipotecan inmuebles o se prendan bienes muebles, incluso el seguro de desgravamen
- Gastos de emisión de estados de cuenta mensual
- Penalidad por pagos adelantados de capital o a pagos después de la fecha de vencimiento de las cuotas
- Gastos administrativos, referidos a cobros directos que hace la institución por conceptos de: inspección ocular, formatos, emisión de tarjetas, etc.
- Formalización de garantías, referido a los gastos notariales y registrales incurridos cuando se trata de garantías reales

5.2 Tasas de interés para créditos Pyme

Actualmente casi todas las entidades financieras publican su tarifario y tasas de interés en sus respectivas páginas web.



En general, estas son las tasas mensuales en la Región Cajamarca:

- Bancos: desde 1,8% hasta 3,75%
- Financieras: Desde 2,5% hasta 4%
- Cajas Rurales: Desde 2,5% hasta 4%
- Cajas Municipales: Desde 2,5% hasta 3,75%
- Edpymes: Desde 3% hasta 4%
- Cooperativas: Desde 2,5% hasta 3,5%
- ONG: Desde 3% hasta 4,5%

5.3 Plan de pagos

Es un cuadro que expresa las fechas y el monto de las cuotas a pagar mensualmente a la entidad financiera. Es un documento que se firma junto con el pagaré y el contrato antes del recibir el crédito.

Los planes de pago pueden elaborarse para cuotas fijas o cuotas variables; dependiendo de cómo lo prefiera el cliente y las necesidades del negocio. En la práctica, lo más común es recibir un plan de pagos con cuota fija mensual, calculada al rebatir.

“Al rebatir” significa que los intereses se calculan sobre los saldos de capital mensual.

5.3.1 Métodos para calcular el plan de pagos

Básicamente existen 2 métodos: el de cuotas variables o método alemán y el de cuotas fijas o método francés.

a) Cuotas variables o método alemán

El método alemán hoy en día no es muy utilizado. En este sistema las cuotas son decrecientes, es decir, al principio se pagan cuotas altas, pero luego van disminuyendo.

Para entender mejor este método, veamos un ejemplo.

Supongamos que hemos adquirido un préstamo de S/. 1,000 a una tasa de interés mensual de 4%, por un periodo de 5 meses.

Para hallar la cuota utilizando el método alemán -donde las amortizaciones son constantes- hallamos en primer lugar esas amortizaciones dividiendo el préstamo (S/. 1,000) entre el número de periodos (5), y luego, hallamos los saldos que van quedando de la deuda al ir deduciendo las amortizaciones:

Meses	Saldo capital	Amortización	Interés	Cuota
0	1,000			
1	800	200		
2	600	200		
3	400	200		
4	200	200		
5	0	200		
Total		1,000		

Luego, para determinar los intereses a pagar en el primer período, aplicamos la tasa de interés (4%) sobre el préstamo (S/. 1,000), y luego sobre los saldos de la deuda que van quedando:

Meses	Saldo capital	Amortización	Interés	Cuota
0	1,000			
1	800	200	40	
2	600	200	32	
3	400	200	24	
4	200	200	16	
5	0	200	8	
Total		1,000	120	

Finalmente, para hallar las cuotas a pagar, sumamos las amortizaciones más los intereses:

Meses	Saldo capital	Amortización	Interés	Cuota
0	1,000			
1	800	200	40	240
2	600	200	32	232
3	400	200	24	224
4	200	200	16	216
5	0	200	8	208
Total		1,000	120	1,120

En el primer período (primer mes), pagaremos una cuota de S/. 240, en el segundo mes S/. 232, y así sucesivamente.

b) Cuotas fijas o método francés

El método francés es el más utilizado. En este sistema las cuotas son fijas, es decir, en todos los períodos se paga la misma cuota.

Para hallar la cuota utilizando el método francés, usamos la siguiente fórmula:

$$C = P [(i (1 + i)^n) / ((1 + i)^n - 1)]$$

Donde:

C = Cuota mensual

P = Préstamo adquirido

i = Tasa de interés

n = Número de períodos

Veamos un ejemplo:

Supongamos que hemos adquirido un préstamo de S/. 1,000 a una tasa de interés mensual de de 4%, por un periodo de 5 meses (similar al ejemplo anterior).

Aplicando la fórmula:

$$C = P [(i (1 + i)^n) / ((1 + i)^n - 1)]$$

$$C = 1,000 [(0.04 (1 + 0.04)^5) / ((1 + 0.04)^5 - 1)]$$

$$C = 224.63$$

Nos da una cuota mensual de S/. 224.63

Meses	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				1,000.00
1	224.63			
2	224.63			
3	224.63			
4	224.63			
5	224.63			
Total	1,123.14			

Para hallar los intereses del primer periodo, aplicamos la tasa de interés (4%) sobre el préstamo, y luego sobre los saldos que van quedando. Para hallar las amortizaciones, restamos los intereses a las cuotas y para hallar los saldos de la deuda, restamos las amortizaciones a los saldos anteriores:

Meses	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				1,000.00
1	224.63	40	184.63	815.37
2	224.63	33	192.01	623.36
3	224.63	25	199.69	423.67
4	224.63	17	207.68	215.99
5	224.63	9	215.99	0.00
Total	1,123.14	23.14	1,000.00	

Es importante resaltar que antes de efectuar el cálculo de una cuota, debemos asegurarnos que tanto la tasa de interés como el periodo de los pagos, concuerden en el mismo periodo de tiempo; por ejemplo, si se trata de una tasa anual, los pagos también deberían realizarse anualmente; en caso de no ser así, debemos

convertir el periodo de la tasa al mismo periodo de tiempo en que estén programados los pagos.

Para ello, utilizamos la siguiente fórmula:

$$TM = [(1 + i)^{1/n} - 1] \times 100$$

Donde:

TM = Tasa mensual equivalente

n = Número de periodos que comprende la tasa que se quiere hallar con respecto al número de periodos que comprende la tasa original.

Lo más común es que se señale una tasa anual (TEA= Tasa Efectiva Anual) y que los pagos sean mensuales, por lo que en ese caso, debemos hallar una tasa mensual equivalente a la anual; por ejemplo, si se trata de una tasa efectiva anual (TEA) de 38%, para hallar la tasa mensual equivalente (TM), aplicamos la fórmula:

$$TM = [(1 + i)^{1/n} - 1] \times 100$$

$$TM = [(1 + 0.38)^{1/12} - 1] \times 100$$

$$TM = 2,72\%$$

Lo que nos da una tasa mensual equivalente de 2,72%, es decir, la TEA de 38% equivale a una TM de 2,72%. ■



Unidad 1

El marketing

Objetivo de aprendizaje

Conocer la herramienta con la que se cuenta para analizar con detalle el mercado al que se quiere atender

Para comercializar nuestros productos debemos conocer cómo es el mercado que queremos atender y cuáles son las características de nuestros posibles consumidores.

Para ello contamos con una herramienta de la que hemos oído muchas veces pero que no sabemos con certeza que significa: el marketing.

1.1 ¿Qué es el marketing?

Es una disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y de los consumidores. Nos ayuda a conocer cómo funcionan los mercados, cómo reaccionan y qué buscan los consumidores en los productos cuando deciden comprarlos.

Para obtener estos conocimientos, el marketing utiliza la **Investigación de Mercado**, la cual nos permite obtener información sobre nuestros clientes y competidores.

A través de esta investigación podemos definir aspectos muy importantes de nuestro negocio y podemos saber cuáles son los requisitos que nuestra oferta debe tener para entrar a un mercado, tener aceptación de los consumidores y luego el éxito que necesitamos para nuestro negocio.

La investigación de mercado nos permite decidir mejor sobre lo siguiente:

- La clase de productos o servicios que debemos vender
- Los precios a fijar
- La manera eficiente y correcta de hacer llegar los productos a nuestros clientes
- La manera de informar a nuestros clientes sobre nuestra oferta y atraerlos para que compren los productos que ofrecemos

Esta investigación además nos permitirá encontrar las respuestas para las siguientes preguntas:

- ¿A quiénes vendo?
- ¿Qué productos desean?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Qué precios están dispuestos a pagar?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Quiénes son mis competidores?

1.2 ¿Quiénes son nuestros clientes?

Son las personas o empresas que desean nuestros productos o servicios y que están dispuestos a pagar por ellos.

En este grupo podemos considerar a:

- Las personas que nos compran actualmente
- Las personas que esperamos nos compren en el futuro
- Las personas que dejaron de comprarnos, pero que esperamos regresen

Por ejemplo:

- Los productores de leche tienen como su principal cliente a la empresa Gloria

Es importante conocer tanto como sea posible a nuestros clientes, lo que necesitan o requieren.

Esto significa:

- Identificar a nuestros consumidores
- Estudiar si existen suficientes consumidores
- Identificar sus necesidades

1.3 ¿Quiénes son mis competidores?

Son las personas o empresas que también venden los mismos productos que ofrecemos nosotros o similares .

Es importante conocer los productos o servicios de nuestros competidores, la calidad, presentación, diseño, empaques, precios. ¿Cómo promocionan sus productos a los clientes?, ¿Por qué compran en sus negocios y no en los nuestros?, etc.

Cuanto mayor sea la información que tengamos de ellos, más fácil será tomar decisiones para mejorar nuestra propuesta para los consumidores.

Cuando se conoce las principales respuestas a las interrogantes sobre nuestros consumidores, el mercado y nuestros competidores, entonces iniciamos nuestro negocio.



Captamos clientes, satisfacemos sus necesidades y vamos consolidando nuestra posición en el mercado.

No obstante, no basta lograr captar clientes y que nuestros productos tengan un espacio en el mercado. Una vez que hemos llegado a esta etapa, es hora de pasar a la siguiente: poner en marcha una estrategia para retener y fidelizar (mantenerlos fieles) a nuestros clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Recordemos que nuestros clientes cambian y sus necesidades también.

En esta etapa debemos concentrarnos en un conjunto de cuestiones conocidas como **las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Publicidad (promoción)**. ■

Unidad 2

El producto

Objetivo de aprendizaje

Conocer los mecanismos que influyen en los consumidores cuando eligen un producto

Producto es el conjunto de atributos tangibles (de naturaleza material o que puede ser medido de manera exacta) o intangibles que nuestra agroempresa ofrecerá a los clientes.

Un producto puede ser:

Bien tangible, es decir todo aquello que puede apreciarse por los sentidos, tales como una mesa, un terreno, una casa, paltas, cuyes, frijoles, etc;

Bien intangible aquel que no puede apreciarse por los sentidos; se trata de cosas inmateriales tales como el servicio de transporte local, el servicio de un veterinario, etc. Dentro de estos bienes también podemos considerar la marca de un producto, la calidad, las garantías, los envases, etc.

2.1 ¿Qué necesitan nuestros clientes?

Los clientes compran productos o servicios para satisfacer sus distintas necesidades.

Por ejemplos:

- Los clientes compran televisores para satisfacer su necesidad de entretenimiento e información
- Los clientes compran camionetas para satisfacer su necesidad de transporte
- Los clientes compran alimentos para satisfacer su necesidad de alimentarse

2.2 Ofrezcamos lo que nuestros clientes quieren

Los clientes quieren ver diferentes productos para escoger el que más les agrada y el que mejor satisface sus necesidades y expectativas.

Por ejemplo:

Algunos clientes solicitan un producto diferente (cuy ahumado, trozado, marinado, etc.)

Algunos clientes necesitan alta calidad y están dispuestos a pagar una cantidad adicional por eso.

¡Busque nuevas ideas!

Si nuestros productos no nos brindan mucha ganancia, pensemos en nuevas ideas, asegurándonos de efectuar una adecuada Investigación de Mercado para presentar a los consumidores algo novedoso y capaz de satisfacer sus necesidades y expectativas.

No obstante, debemos considerar que todo producto tiene un tiempo de vida, es decir un ciclo.

2.3 Ciclo de vida de un producto

Se trata del clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y muerte aplicado a las ventas de un producto.

La idea fundamental del estudio de los ciclos de vida de los productos es reconocer que un producto es dinámico. Ni el más exitoso de los productos puede hacernos pensar que el trabajo ya está totalmente acabado. Es importante una constante innovación.

Todos los productos pasan por un mismo ciclo y así como tienden a ser famosos, pueden ser luego rechazados por los mismos compradores.

Las razones de este rechazo pueden ser muchas. Nuestros compradores pueden haberse cansado, saturado de nuestro producto, puede que ya no los necesiten, puede que, debido a las nuevas tecnologías, busquen otras opciones. El rechazo puede explicarse incluso por un mal planeamiento de la empresa, que no supo identificar claramente la necesidad de sus clientes. ■

Unidad 3

El precio

Objetivo de aprendizaje

Conocer los métodos para fijar precios y estrategias en un mercado competitivo

Precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

3.1 Factores a considerar al fijar el precio que vamos a cobrar por nuestro producto

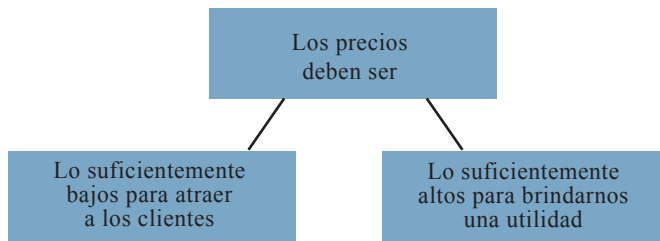
- **Marco legal:** son las normas o leyes que regulan los límites dentro de los cuales deben moverse los precios. Aunque en una economía de mercado existe, por lo general, libertad para establecer el precio de un producto, algunos de ellos están regulados y su modificación requiere de la autorización administrativa correspondiente.

- **Mercado y competencia:** Para la fijación de precios hay que considerar la oferta y demanda de un producto en el mercado. Asimismo hay un precio mínimo determinado por los costos de producción y los precios de los competidores. La empresa necesita averiguar el precio y la calidad de la oferta de cada competidor.

3.2 ¿Cómo fijar mis precios?

Antes de fijar los precios necesitamos:

- Conocer nuestros costos. Debemos saber el costo de producción de cada uno de nuestros productos. Es decir deben saber cuánto nos cuestan los materiales, la mano de obra, el alquiler -ya sea de una máquina o de un local- el transporte, o los servicios como la luz y el agua que usamos en el proceso de producción.



- Conocer cuántos clientes pueden pagar el precio de nuestros productos. Si fijamos un precio muy alto, lo sabremos, porque venderemos poco o nada.
- Conocer los precios de nuestros competidores. Debe existir una razón por la cual fijemos precios más altos o más bajos que los de la competencia.

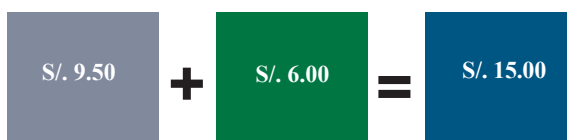
En general:

- Si nuestros precios son menores que los de la competencia, podremos atraer más clientes.
- Si nuestros precios son mayores que los de la competencia, nuestros clientes pueden optar por comprarles a ellos.

En resumen:



Por ejemplo: CUY EN S/.



3.3 Métodos para fijar precios

- **Métodos basados en el costo:** Son los métodos que se consideran más objetivos y justos y tienen un fuerte arraigo cultural y social. Consisten fundamentalmente en la adición de un margen de beneficio al coste del producto. (Ver Unidad del Módulo 1)

- **Métodos basados en la competencia:** Este método considera que los precios de una agroempresa se determinan sólo en relación con los precios de sus competidores. El precio puede fijarse por encima o por debajo del existente en el mercado. En algunas circunstancias se puede optar por tener un precio igual al de la competencia.

- **Métodos basados en el mercado o la demanda:** Fijar precios en base al mercado es algo muy subjetivo. Según este método, el precio se fija de acuerdo al valor que el consumidor le da al producto, sin considerar los costos del bien o servicio adquirido.

3.4 Estrategias de precios

- **Disminución de precios:** Se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda. El riesgo es la reacción de la competencia y se puede plantear una guerra de precios.

- **Aumento de precios:** Para efectuar un alza en los precios se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y diferenciar el producto o servicio en relación con la competencia.

- **Posición competitiva:** Aquí depende del tamaño de la empresa, del liderazgo en el sector donde compite y la forma de diferenciarse de las demás. El manejo de los precios se hace cada vez más difícil por la rápida masificación de los productos, por ello es necesario controlar los costos y distinguirlos de la competencia. La variable precios debe entenderse no solo como un valor sino como parte integrante de una imagen del producto. ■

Unidad 4

La plaza

Objetivo de aprendizaje

Identificar las etapas y factores del proceso de comercialización en los mercados

Plaza es el lugar en donde se va a distribuir, promocionar y vender cierto producto o servicio para que llegue de una manera satisfactoria al cliente.

Para un productor es casi imposible llegar por sus propios medios a todo tipo de clientes. Por eso debe encontrar la manera de llevar sus productos a los lugares donde los clientes puedan comprar con facilidad. A este proceso se denomina distribución.

4.1 Localización

La localización de los puntos de venta de nuestros productos es una decisión de suma importancia y trascendencia, ya que si es adecuada, contribuirá a que el comprador opte por ellos antes que por los de la competencia.

Para determinar la localización de los puntos de venta, se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Factores que afectan al costo:** locales, salarios, transporte, etc.
- **Factores que afectan a la demanda:** proximidad del mercado, servicios, competidores, etc.

Se debe tener en cuenta que el objetivo principal es acercar el producto al consumidor, por lo que debemos enfocarnos más en identificar los factores que podrían afectar la demanda de nuestros productos.

4.2 Canales de Distribución

Son todos los medios por los cuales se hace llegar el producto hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

4.2.1 Tipos de canales de distribución

Canales de distribución para productos de consumo

Este tipo de canal se divide a su vez en cuatro tipos:

- **Canal directo o canal 1:** Del productor o fabricante a los consumidores, sin ayuda de un intermediario.
- **Canal minorista o canal 2:** Del productor al minorista y del minorista a los consumidores.
- **Canal mayorista o canal 3:** Del productor al mayorista, del mayorista al minorista y del minorista al consumidor.
- **Canal/agente intermediario o canal 4:** Del productor a los agentes intermediarios; de éstos a los mayoristas; de los mayoristas a los minoristas y de éstos a los consumidores.



- **Intermediarios:** Representan a los canales de distribución y se encuentran entre los productores y los consumidores o usuarios finales de los productos.

El número y el tamaño de los intermediarios dependerán de la clase y tipo de producto, así como de la clase y tipo de consumidores o usuarios finales.

Los servicios de los intermediarios se caracterizan por hacer llegar los productos a los consumidores y facilitarles su adquisición.

Los intermediarios se clasifican así:

- Mayoristas
- Minoristas
- Acopiadores

Para el caso del Cuy



Un ejemplo de lo que sucede en nuestra ciudad se puede representar así: **Precio en origen** – Chacra (Feria La Grama), **En destino** (Los camioneros en las paradas) – **Mercado mayorista** (Mercado Central de Abastos de Cajamarca), **Supermercado** (El Quinde) y **al Consumidor final**.

Cabe resaltar que cada intermediario aumenta un cierto porcentaje a los precios de venta de los productos como pago por sus servicios.

En resumen podemos decir que los Canales de Distribución son las distintas rutas o vías que utilizamos para que los productos puedan llegar a nuestros clientes.

Unidad 5

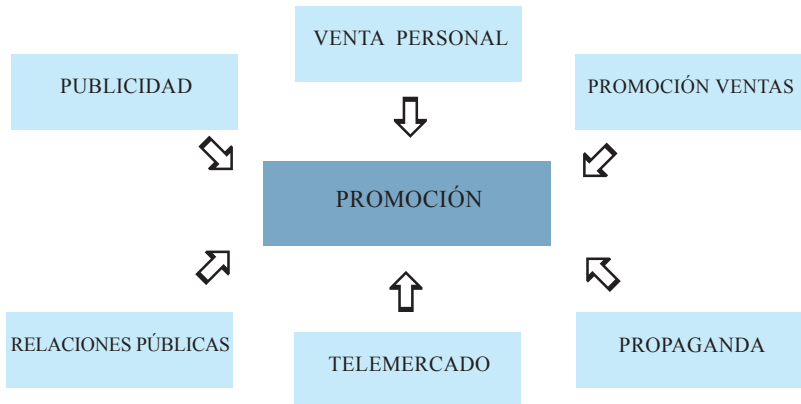
La promoción

Objetivo de aprendizaje

Identificar los mecanismos que nos permitirán promocionar nuestros productos y elaborar una estrategia de venta exitosa

Promoción es el nombre con el que se conoce a una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Sus componentes son las siguientes:



Estrategias de la promoción de ventas

Por promoción de ventas se entiende a las formas que estimulan a la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal.

Ejemplos de técnicas de promoción de ventas más utilizadas:

Cupones	Valor/descuentos
Premios	Exhibiciones en las tiendas
Concursos	Muestras gratis
Movimiento de la mercancía	Demostraciones en las tiendas
Incentivos	Envases reutilizables
Regalos	2 x 1
Degustaciones	Otros

La promoción es distinta a la publicidad y a la venta personal, pero a menudo se emplean juntas de manera coordinada.

A continuación presentamos algunas recomendaciones de marketing que los productores deberán tener en cuenta al momento de comercializar cualquier tipo de producto:

- Enfatizar la calidad de los productos, de nuestros animales, de los vendedores limpios y de un exhibidor atractivo
- Utilizar letreros, empaques y ropa para facilitar que los clientes reconozcan nuestros productos
- Estar pendiente de nuevas ideas respecto a lo que quieren comprar los clientes
- Proteger la frescura de los productos y venderlos lo más pronto posible después de cosecharlos. Y si son animales, venderlos luego de criarlos beneficiarlos
- Fijar los precios en números redondos para facilitar las ventas y reducir problemas por dar cambio
- Llevar un volumen considerable del producto; trate de tener algo disponible para los clientes que llegan tarde
- Arreglar los contenedores del producto para que éstos sean visibles
- Sonreír, ser amistoso, dar un saludo especial a los clientes que vuelven frecuentemente ■

Unidad 6

El comportamiento del consumidor

Objetivo de aprendizaje

Identificar las formas de analizar el comportamiento de los consumidores para acercarse a ellos de forma correcta y eficiente

Para medir las diferentes respuestas del consumidor y estar actualizado respecto a las demandas del mercado, debemos analizar el comportamiento de nuestros consumidores o clientes.

6.1 Aspectos culturales

La cultura (lenguaje, conocimientos, leyes, costumbres, etc.) influye en la conducta del comprador.

Los elementos de la cultura se transmiten por tres instituciones: la familia, la iglesia, y la escuela. Pero además se considera que una cuarta institución juega un rol mayor en la transmisión de la cultura: los medios de comunicación, los cuales transmiten elementos de la cultura a través de contenidos editoriales, es decir la información que difunden, y la publicidad.

Conocer aspectos de la cultura como los gestos, las preferencias alimentarias, los tabúes, la idea sobre el matrimonio, la jubilación, la muerte, etc. permite definir cuál es el bien o servicio más adecuado para determinado grupo de consumidores y cuál tendrá mayor aceptación entre ellos. Es a partir de estos conocimientos que podemos acercarnos a ellos por medio de la publicidad.

6.2. Clase social a la que pertenecen

Una serie de investigaciones han revelado que existe diferencia entre

las clases sociales -o niveles socioeconómicos como se les conoce ahora- en cuanto a los hábitos de indumentaria, decoración del hogar, uso del teléfono, uso del tiempo libre, preferencia de los lugares de compra hábitos de ahorro gastos y uso de créditos.

En estas diferencias, el ingreso suele ser un indicador engañoso de la posición en la clase social. Es mejor tomar en cuenta la ocupación y el tipo de vivienda.

Una clasificación usada frecuentemente para definir clases sociales es aquella que las divide en cinco grupos: alta, media alta, media, media baja, baja.

6.3 Factores personales que influyen en la conducta del consumidor

- **Personalidad:** Es el patrón de rasgos de un individuo. Nos permite conocer el comportamiento del consumidor.

La personalidad se refleja a menudo en la ropa que usa, la marca y el tipo de automóvil que conduce, los restaurantes donde come, etc.

- **Motivación:** El cliente consumirá un producto si hay un motivo o necesidad.

- **Familia:** Es el grupo que normalmente ejerce influencia más profunda y duradera en nuestra conducta.

- **Percepción:** La forma en que los productos son percibidos por el cliente es más importante para su éxito que las características reales que posee.

Los productos que son percibidos favorablemente, como es obvio, tienen mejores posibilidades de ser comprados.

- **Aprendizaje,** El cliente que ha aprendido a comprar determinado producto, por lo general, seguirá adquiriéndolo en el futuro. ■



Bibliografía.

MEJORE SU NEGOCIO (BÁSICO)/ADMINISTRACION PRACTICA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA/ MERCADEO/ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO OIT (1999).

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HORTÍCOLAS, GUÍA DE EXTENSIÓN EN COMERCIALIZACIÓN/FAO

MANUAL DE MARKETING, CEDAS (2008)

IOWA STATE UNIVERSITY HORTICULTURE GUIDE HOME GARDENING/ ARTICULO: COMO VENDER FRUTAS Y VERDURAS BY ELDON EVERHART AND BARBARA LOVITT

ENCICLOPEDIA PRACTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) OCEANO/CENTRUM (2006)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el desarrollo
y la cooperación COSUDE**



PERÚ

Ministerio
de la Producción

PROGRAMA DE COOPERACIÓN
BILATERAL:



APOMIPE

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

EJECUTADO POR:



HELVETAS
Swiss Intercooperation

PERU

EN CONVENIO CON:



centro
bartolomé
de las casas



cedepas
centro ecuménico de
promoción y acción social *norte*

MINKA

www.minkaperu.com

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N° 2011-12751
A&F Inversiones
Los Diamantes 111 Lima 13 Lima-Perú