



**“PLAN ESTRATÉGICO - COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA
2016-2020”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Alex Antonio Romano Saravia
Sr. Lionel Francisco Arce Orbegozo
Sr. Nelio Cordeiro de Oliveira Junior**

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, por su paciencia y comprensión por el tiempo que les restamos; a nuestros profesores y a los alumnos del MBA XI, por compartir sus conocimientos y experiencias.

Agradecemos a Dios por la oportunidad de haber participado en esta maestría; a la empresa Complejo Agroindustrial Beta, por compartir sus datos y experiencia con nosotros.

Resumen ejecutivo

Complejo Agroindustrial Beta S.A. empresa de capital peruano, con 22 años de creación dedicada a la Agro Exportación, propiedad de la familia Matta, ha logrado posesionarse como una de las más importantes empresas en el rubro, con una facturación que supera los US\$ 115 millones al año. Cuenta con una cartera diversificada en productos agrícolas (espárragos, uva, cítricos, palta y arándanos) frescos y presencia en 4 continentes, siendo Estados Unidos, Eurozona, Reino Unido y China los principales mercados. La empresa cuenta con aproximadamente 7.000 colaboradores entre trabajadores de campo, planta y empleados y desarrolla aproximadamente 3.000 hectáreas en los distintos productos, las operaciones están en las regiones de Piura (Chulucanas), Lambayeque (Jayanca y Olmos) e Ica (Chincha, Pisco e Ica).

La empresa en los diferentes procesos de crecimiento se ha enfrentado a dificultades que han ido resolviendo de manera empírica. El presente trabajo tiene el objetivo de planificar el incrementar de la facturación desde los US\$ 115 millones a los US\$ 200 millones de dólares en los próximos 5 años, pero diferente a lo realizado hasta este momento, no es posible enfrentarse a tal crecimiento sin una adecuada planificación, ya que los errores en estos niveles de facturación podrían llevar a la empresa a una situación difícil, así mismo los procesos de diversificación geográfica requerido, lleva a la necesidad de crear sistemas que aseguren procesos seguros.

Se entiende que es indispensable realizar un plan estratégico que sienta las bases para este crecimiento de forma que se profesionalicen cada una de las áreas tanto de soporte como operativa.

La presente investigación mostrará las competencias comparativas del país y como poder desarrollar algunas competitivas, pero también explicará las limitaciones y dificultades para lograr este crecimiento. Se analizará la disponibilidad de recursos humanos, ambientales y financieros, con sus restricciones, además de proponer las mejores oportunidades de crecimiento por producto dentro del actual escenario de desarrollo de la empresa, de manera tal que se puedan obtener los mejores costos de producción para llegar con la mejor rentabilidad a los mercados objetivos. Es importante resaltar que los productos de CAIBETA son tratados en el mercado internacional de forma similar a los *comodities*; es decir, la empresa tiene muy poca

capacidad de interferir en los precios y el costo es la variable a manejar que tiene impacto sobre las utilidades.

Al final de la investigación se presentarán las acciones a seguir por cada gerencia de la organización, de tal manera que se pueda cumplir con el plan estratégico definido. También se discutirán algunos puntos importantes que deben ser retroalimentados para garantizar que las premisas del trabajo se mantienen en el tiempo, y realizar los cambios necesarios evitando perder oportunidades si el escenario real se muestra mejor que el estimado, o evitar gastos de capital innecesarios en caso empeoren las variables importantes.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del macroentorno (PESTE)	1
1.1 Entorno político	1
1.1.1 Entorno político del Perú (2011-2015)	1
1.1.2 Entorno político internacional (2010-2015).....	2
1.2 Entorno económico	3
1.2.1 Entorno económico del Perú (2011-2015).....	3
1.2.2 Entorno económico internacional (2011-2015)	4
1.3 Entorno social	6
1.4 Entorno tecnológico	8
1.5 Entorno ecológico y patrimonio cultural	9
2. Análisis del microentorno	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	11
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores o barreras de entrada	11
2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	12
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	13
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	13
2.2.6 Análisis global	14
2.3 Análisis de las ventajas comparativas de Perú a CAIBETA.....	15
2.4 Análisis de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de CAIBETA	15
Capítulo II. Análisis interno de la organización.....	17
1. Estrategia y planeamiento actual	17
2. Marketing (ventas).....	18

3. Operaciones	22
3.1 Operaciones agrícolas	22
3.2 Operaciones de planta	23
4. Estructura organizacional y recursos humanos	21
4.1 Cadena de valor	24
4.2 Organigrama de Complejo Agroindustrial Beta S.A.	26
4.3 Área de Recursos Humanos	27
5. Resultados contables y financieros	27
5.1 Estado de pérdidas y ganancias.....	28
5.2 Balance general	28
5.3 Composición de los ingresos totales (2014-2015).....	28
5.4 Estructura de las deudas de corto y largo plazo	29
Capítulo III. Planeamiento estratégico	30
1. Visión.....	30
2. Misión	30
3. Valores Principales	31
4. Cultura	32
5. Objetivos estratégicos	33
6. Estrategia competitiva.....	34
7. Estrategia de crecimiento.....	34
Capítulo IV. Marketing	35
1. Estrategia logística	35
2. Estrategia comercial.....	36
Capítulo V. Plan de operaciones por línea de producto	38
1. Objetivos y estrategia de operaciones	38
1.1 Objetivo del plan de operaciones	38
1.2 Diseño del producto	39
1.2.1 Espárrago	39
1.2.2 Uva.....	39
1.2.3 Palta	40
1.2.4 Cítricos: mandarina y tangelo	40
1.2.5 Arándano.....	40

1.3 Diseño del procesos productivo	41
1.3.1 Instalación del cultivo - Gerencia Agrícola	41
1.3.2 Instalación de procesamiento - Gerencia de Plantas	43
1.4 Programación de las operaciones de la empresa.....	44
1.5 Principales costos de inversión (CAPEX) y mantenimiento (OPEX).....	44
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	46
1. Descriptivo de la operación de recursos humanos en CAIBETA	46
2. Estructura organizacional.....	47
3. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	49
3.1 Objetivos específicos de la Gerencia de Recursos Humanos.....	49
4. Proyección de requerimientos de personal por sedes y por años	49
4.1 Breve descripción del perfil del personal de CAIBETA.....	50
5. Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	51
6. Responsabilidad social.....	52
Capítulo VII. Plan financiero.....	53
1. Supuestos y políticas.....	53
2. Decisión de nuevos cultivos a sembrar	53
3. Flujo de caja incremental y análisis de sensibilidad	55
4. Tabla de control	58
Conclusiones y recomendaciones.....	60
1. Es indispensable reestructurar la organización de la empresa	61
2. Desarrollar los proyectos siempre con licencia social.	62
3. Estrategia de liderazgo en costos	62
Bibliografía	63
Anexos	67
Nota biográfica	91

Índice de tablas

Tabla 1.	Valores principales de CAIBETA	32
Tabla 2.	Objetivos estratégicos de CAIBETA.....	33
Tabla 3.	Mercados a ser desarrollados por CAIBETA (2015-2020)	37
Tabla 4.	Meses de producción (salida) de los productos al mercado - CAIBETA.....	44
Tabla 5.	Evolución e incremental de mano de obra (jornales) para operación de campo	50
Tabla 6.	Presupuestos estimados para las partidas de Recursos Humanos (quinquenio 2016-2020)	51
Tabla 7.	Nuevos cultivos para sembrar en el 2016 – CAIBETA.....	54
Tabla 8.	Flujo de caja incremental del proyecto.....	57
Tabla 9.	Resumen de escenarios.....	58
Tabla 10.	Sensibilidad que una variable realice el escenario pesimista	58
Tabla 11.	Tabla de control de la propuesta.....	59

Índice de gráficos

- Gráfico 1. Comparativo de la variación de las divisas frente al dólar (% de variación)..... 5
- Gráfico 2. Evolutivo de nivel social de los trabajadores de la industria agrícola moderna 7
- Gráfico 3. Evolutivo de ingresos de las mayores empresas agropecuarias de Perú 60

Índice de anexos

Anexo 1.	Evolutivo de las reservas internacionales netas (RIN) de Perú (en miles de dólares americanos)	68
Anexo 2.	Evolutivo de la variación del PBI de Perú (2006-2015).....	68
Anexo 3.	Evolutivo del número de conflictos sociales en el Perú (activos + latentes)...	69
Anexo 4.	Proyectos de irrigación en la costa	69
Anexo 5.	Exportaciones de la agricultura no tradicional (agricultura moderna)	69
Anexo 6.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	70
Anexo 7.	Factores de ventaja comparativa - Diamante de Porter	71
Anexo 8.	Matrices EFE y EFI de CAIBETA	72
Anexo 9.	Organigrama básico actual de CAIBETA	73
Anexo 10.	Organigrama propuesto para el cierre del quinquenio 2016-2020	74
Anexo 11.	Descripción de puestos y funciones del liderazgo.....	75
Anexo 12.	Procedimientos del área de Recursos Humanos	76
Anexo 13.	Mapa perceptivo del posicionamiento de CAIBETA en relación a sus principales competidores para la exportación de espárrago, uva y palta.....	77
Anexo 14.	Principales datos financieros de Beta	78
Anexo 15.	FODA cruzado - CAIBETA.....	80
Anexo 16.	Matriz de estrategia de crecimiento de CAIBETA, por producto	81
Anexo 17.	Sub divisiones cualitativas de los productos exportados por CAIBETA	82
Anexo 18.	Mapa del proceso productivo de CAIBETA	83
Anexo 19.	Costos promedios de inversión y operativos por producto - CAIBETA	83
Anexo 20.	Objetivos de corto y mediano plazo para el área de Marketing de CAIBETA.....	84
Anexo 21.	Objetivos de corto y mediano plazo para el área de Operaciones de CAIBETA.....	84
Anexo 22.	Objetivos de corto y mediano plazo para el área de Recursos Humanos de CAIBETA	85
Anexo 23.	Objetivos de corto y mediano plazo para el área de Finanzas de CAIBETA.....	86
Anexo 24.	Tablas del TIR para cada escenario propuesto	87
Anexo 25.	Cálculo del WACC - CAIBETA	90

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTE)

1.1 Entorno político

1.1.1 Entorno político del Perú (2011-2015)

El gobierno de Ollanta Humala se inició en el 2011 con un sentimiento de incertidumbre respecto de las acciones políticas y económicas que seguiría, debido a que los discursos que dio en la primera y en la segunda vueltas electorales tuvieron notorias diferencias. Esto fue resuelto con la instalación del primer Consejo de Ministros con economistas de una línea neo-liberal en los principales puestos, lo que dio tranquilidad a los mercados económicos y también al sector agroindustrial, generando condiciones favorables para el desarrollo de grandes proyectos tanto de irrigación como nuevos fundos de cultivo que han permitido que el país se ubique entre los líderes de la exportación de varios productos, destacando el espárrago.

El manejo político del gobierno fue marcadamente inadecuado: el discurso de la primera vuelta electoral convocó a determinados grupos pero, en la segunda vuelta, el candidato Ollanta Humala cambió de discurso, atrayendo a nuevos aliados con posiciones muy distintas a las de los primeros. Después de la victoria, ambos grupos demandaban acciones antagónicas, tanto político como económicas. Tampoco fue hábil para desarticular los ataques de la oposición; como resultado (hasta noviembre del 2015), tuvo siete presidentes del Consejo de Ministros, lo que da un promedio de siete meses por cada gabinete. Este hecho impactó de forma significativa en la capacidad del gobierno de implantar políticas de largo plazo, especialmente para la agricultura, donde son necesarias algunas reformas y revisiones tanto en las leyes de régimen especial para el sector como en el tema de aranceles.

El punto positivo fue que, aún con problemas políticos, grandes proyectos agrarios lograron desarrollarse de forma satisfactoria, destacando la inauguración del proyecto Olmos con 38.000 ha en noviembre del 2014; y la continuidad de la Ley N°27360 del 30 de octubre del 2000, ley de promoción agraria, reglamentada mediante el Decreto Supremo N°049-2002-AG30, que sentó las bases del crecimiento de la agricultura moderna¹. Esta ley permitió dedicar 200.000 ha

¹ El término “agricultura moderna” es utilizado en el informe de Apoyo Consultoría (2012) para AGAP y dice respecto a la agricultura que «Ha implementado Buenas Prácticas Agrícolas y procesos de certificación reconocidos internacionalmente; realiza la actividad cumpliendo con la legalidad y formalidad; utiliza procesos productivos altamente tecnificados; tiene alto potencial de crecimiento y; utiliza técnicas de protección del medio ambiente».

al agro moderno, alcanzando aproximadamente 822.000 empleos directos en el 2014 y los ingresos de los trabajadores crecieron a una tasa real de 3,6% al año (Apoyo Consultoría 2012). El punto negativo de la ley es que tiene vigencia hasta el 2021 y a partir de los próximos años impactará en los estudios económicos para nuevos proyectos agrícolas.

Para el período 2016-2020 se espera la consolidación de la democracia. El presidente electo, Pedro Pablo Kuczynski, tendrá el desafío político de evitar que movimientos sociales desafíen el estado de derecho y paralicen, sin posiciones técnicas, proyectos de inversión; solo así podrá hacer que la economía vuelva a crecer a tasas más altas que las observadas en los últimos años.

Con el partido Peruanos por el Cambio (PPK) liderando el poder Ejecutivo, y Fuerza Popular liderando el poder Legislativo, se espera que el próximo quinquenio no presente cambios en la política macroeconómica, permitiendo que las empresas del sector agropecuario sigan con las inversiones y busquen posicionarse de forma aún más fuerte en el mercado mundial.

1.1.2 Entorno político internacional (2011-2015)

- **Estados Unidos (EUA).** Es el mayor mercado consumidor de los productos agrícolas de exportación de Perú. En el 2016 se realizarán las elecciones presidenciales. En el sector agricultura, el sub secretario ha tenido una política de permanente apoyo al Perú, abriendo mercados a diferentes productos como la papaya, el higo; mejorando tratamientos de cuarentena ya existentes para el mango y el arándano; e incrementando zonas de exportación para los cítricos. Estando ya definido que los principales dos candidatos para reemplazar a Barack Obama serán Donald Trump y Hillary Clinton, no se esperan fuertes cambios en las políticas de acuerdos internacionales.
- **Unión Europea (UE) y Reino Unido.** Han presentado un mercado estable, los crecimientos han sido muy lentos y con fuerte competencia entre supermercados lo que empuja los precios hacia abajo. La tendencia, sobre todo en el Reino Unido, es a incrementar la presión en el ámbito ecológico (huella del agua y carbono) y social (impulsar sindicatos) mediante la exigencia de certificaciones cada vez más rigurosas. Los límites máximos permitidos (LMR) para el uso de pesticidas se reducen anualmente y se elimina el permiso de uso de determinadas sustancias, esto hace que el producto sea más costoso por el uso de pesticidas orgánicos o de otras fuentes. Un factor importante es la inminente salida del Reino Unido de la UE, por lo que el Perú tendría que encontrar la manera de mantener los acuerdos firmados con dicho gobierno.

- **Rusia.** La reducción de los precios del petróleo y derivados, además de los problemas políticos con la UE, Ucrania y Siria, hizo que este país redujera drásticamente sus importaciones de forma general y de alimentos, muy específicamente. Por este motivo, Rusia ha perdido importancia en las exportaciones de bienes agroindustriales de Perú.
- **China.** Producto de la desaceleración, cambio de políticas sobre todo en lo relacionado al contrabando, prohibición de regalos a funcionarios públicos (frutas) y la ley que prohíbe la publicidad de artículos de lujo (aceites, perfumes, fruta selecta y otros), el consumo se ha visto afectado. La devaluación del yuan ha influido en la menor venta de la uva Red Globe y de la cereza, ampliamente consumidas durante las fiestas del año nuevo en China.
- **Japón.** Se caracteriza por su alto grado de exigencia y la lentitud de los procesos de nuevos permisos. En estos momentos solo están permitidos el espárrago y el mango con tratamientos de cuarentena. En vías de aprobación se encuentran la uva y los cítricos (seis años) y la palta (un año). A mediano plazo no se esperan cambios políticos en la relación con Perú.

1.2 Entorno económico

1.2.1 Entorno económico del Perú (2011-2015)

En los últimos períodos de gobierno el país adoptó una política macroeconómica de línea liberal, con una política fiscal estable que no permite la generación de déficit excesivos y que incentiva un buen manejo del tipo de cambio y de la inflación por parte del Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), así como un nivel satisfactorio y creciente de las reservas internacionales que garantiza la política cambiaria (anexo 1). Estas políticas macroeconómicas han generado resultados positivos en los últimos años; sin embargo, en los años 2014 y 2015 los resultados fueron más débiles que años anteriores (anexo 2) debido a factores externos negativos como la reducción del precio de los *comodities*; la reducción del crecimiento de países consumidores de los minerales del Perú; y la especulación del incremento de las tasas de intereses de referencia en EUA.

Comparando los datos de los cuatro principales macrocomponentes del crecimiento del país, del segundo trimestre del 2015 con los del 2014, las inversiones se redujeron, especialmente la privada, en un 6%; las exportaciones cayeron 2%; el gasto público cayó 0,2%, y el consumo interno se desaceleró en 3,5% (Apoyo Consultoría 2015).

A pesar de un repunte al final del año que llevó a un crecimiento del producto bruto interno (PBI) del 2015 al 3,26% (BCRP s.f.a) superando la expectativa de 2,7%, la proyección para el 2016 sería de 3,7% según el FMI, crecimiento que podría ser influenciado negativamente por el Fenómeno del Niño (FEN). De la misma manera, la estimación de crecimiento está muy asociada al avance de los grandes proyectos mineros como Las Bambas y Cerro Verde. Además, la tasa de cambio fluctuará en S/ 3,45 por cada dólar (Apoyo Consultoría 2015).

En lo que respecta al sector agropecuario se dio una reducción del *draw back* del 5% en el 2014 a 4% en el 2015, y debería estabilizarse en 3% en el 2016, lo que perjudica a las pequeñas y medianas empresas del sector ya que el límite por partida arancelaria de este beneficio llega a US\$ 20 millones. Esto, junto con el periodo de elecciones que tradicionalmente genera muchas incertidumbres en el país, podría desacelerar la inversión privada en el sector agrícola.

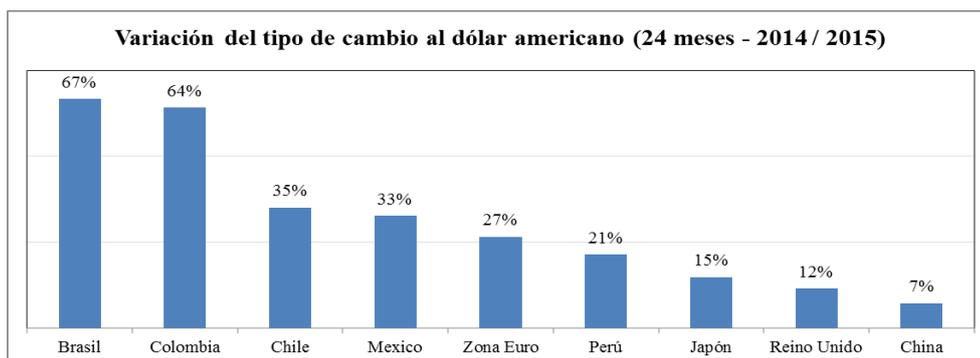
Por todo lo expuesto se puede prever un año difícil para el sector agropecuario en el Perú y las proyecciones son que solamente retornará el crecimiento a partir del 2017, después del FEN.

1.2.2 Entorno económico internacional (2011-2015)

Actualmente se realiza un ajuste del valor del dólar americano después de una política de incentivos al crecimiento, operada por el Federal Reserve System (FED) de EUA, que colocó en circulación centenas de miles de millones de dólares como respuesta a la crisis de los años 2008-2009.

La economía de este país empezó a dar señales de un crecimiento más acelerado; así durante el año 2015 -entre subidas y bajadas- alcanzó un crecimiento del PBI del 2,4%, el mismo valor que el del año 2014 (Bureau of Economic Analysis [BEA] s.f.). Esto conllevó a una apreciación del dólar americano, aún sin que las tasas de intereses de referencia del FED regresen a valores anteriores a los de la crisis, lo que presionará aún más a la moneda en desmedro de las demás divisas del mundo, afectando la importación de los países consumidores cuando ocurran depreciaciones más grandes que ocurridas con el sol, como por ejemplo lo que ocurrió en la Euro zona durante los años 2014 y 2015 (ver gráfico 1) y en el mismo EUA.

Gráfico 1. Comparativo de la variación de divisas frente al dólar (% de variación).



Fuente: Banco Central do Brasil (BCB), s.f.

Elaboración: Propia, 2016.

Por el lado de los productores también puede pasar lo mismo, como lo que ha sucedido con las monedas de México y Chile, países que son competidores de Perú en el mercado agroindustrial mundial y que tuvieron desvalorizaciones superiores al sol durante los dos años anteriores, adquiriendo una mayor competitividad en este momento. Adicionalmente, el incremento futuro de las tasas de referencia del FED de EUA ocasionará un incremento en el costo de los financiamientos de largo plazo para los nuevos proyectos de inversión.

A continuación se presenta un resumen del momento actual de los principales mercados destinos y competidores:

- **EUA.** Con la valorización del dólar americano frente al sol peruano mejoró la competitividad de los productores del Perú, principalmente de uva y espárragos.
- **Euro zona.** La devaluación del euro (27%) -superior a la del sol (21%)- además de un ambiente de débil crecimiento, alto nivel de desempleo, la creciente ola de refugiados de la guerra y la pobreza que llegan del norte de África, conllevaron a una reducción de la capacidad adquisitiva de su población y gobiernos, afectando sus importaciones.
- **China.** Aunque sufrió la devaluación del yuan respecto al dólar (menor que la observada ante el sol), y una reducción del crecimiento bajando de sus históricos recientes de 8 a 10% a niveles de 6,5% proyectados, sigue siendo un mercado en expansión.
- **Japón.** Su economía ha estado débil por un período muy largo, haciendo que el país sea un mercado estable pero de muy poco crecimiento, además de ser muy exigente en calidad.

Así, el escenario internacional se muestra cauto pero listo para seguir cerrando las brechas. Lo que se reafirma es la necesidad de mantener y mejorar una estrategia de liderazgo en costos. Otro efecto internacional importante a analizar es la reducción del precio del petróleo que bajó

de casi US\$ 90 por barril en octubre del 2014 a US\$ 60 en julio del 2015, generando un impacto importante en los costos de producción y, principalmente, en los fletes.

Es importante comentar el desarrollo del competidor directo del Perú que es Chile, país que sigue un modelo, con un crecimiento continuo en los últimos 35 años y con el PBI per cápita más alto de la región. Otro punto importante a considerar, referido a EUA, es que en ese país existen varias instituciones vinculadas con el ingreso de alimentos. Así se tiene al United States Department of Agriculture (USDA) que es el Departamento de Agricultura, y el Animal and Plants Health Inspection Service (APHIS), que tiene a su cargo el control fitosanitario de los productos que ingresan a este mercado. Adicionalmente, existe otro organismo que regula el ingreso de los productos, que es el Customs and Border Protection (CBP), parte integrante de la secretaría del Homeland Security que aún no tienen una función sanitaria, inspecciona explosivos, armas químicas y cualquier materia extraña (incluyendo insectos en los productos de importación). Esta condición dificulta el proceso de importación ya que, al no contar personal calificado en el área de alimentos, estos procesos se tornan más complejos. El gobierno peruano, por medio del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH), trabajan con APHIS para la mejora de las condiciones de ingreso del espárrago a los EUA. La tendencia del mercado es sostenible en el largo plazo debido a la mejora de la imagen del Perú en seguridad alimentaria, pero se debe tener mucha atención para que este nuevo organismo (CBP) no sea utilizado para crear barreras no arancelarias a los productos peruanos, incrementando costos.

1.3 Entorno social

En el Perú se ha observado un incremento en el número conflictos sociales en los últimos años (anexo 3). Este incremento ocurrió a fines del gobierno de Alan García y explica, parcialmente, el éxito del Partido Nacionalista en las elecciones del 2011. Este número elevado de conflictos se mantuvo durante toda la gestión de Ollanta Humala y fue una de las causas de la paralización de importantes proyectos de inversión, sobre todo en minería.

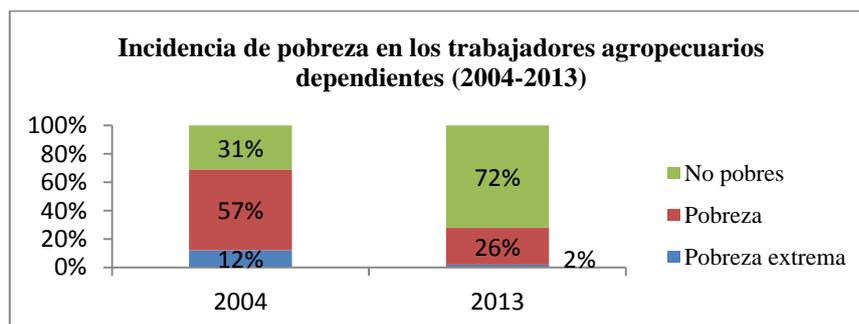
El desafío de las empresas es entender las necesidades reales de las comunidades del entorno o en qué medida que se verán afectadas por cualquier proyecto de inversión. El tema no es sencillo porque necesidades reales y justas muchas veces se mezclan con necesidades personales y políticas o con responsabilidades del Estado que, por incapacidad o falta de recursos, no las atiende. Sin este entendimiento y atención de las necesidades, los proyectos pueden ser

paralizados por presión popular. Trabajar previamente y durante todo el período de ejecución y operación junto a las comunidades que serán afectadas es hoy condición clave para cualquier proyecto industrial o agroindustrial.

Para el desarrollo de proyectos agroindustriales también es importante la capacitación de la mano de obra que es deficitaria y, muchas veces, la misma empresa necesita invertir directamente en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores para tener mayor capacidad técnica en sus cuadros a mediano plazo. Por otro lado, el incremento de la producción y la urbanización están restringiendo la mano de obra operaria. Ambos factores quitan competitividad local porque incrementan los costos a mediano plazo.

La agricultura moderna en el Perú, durante el periodo del 2004 al 2013, generó un crecimiento de 3,6% en el nivel de ingreso anual real, siendo 80% superior a los trabajadores informales y superando al promedio anual de la construcción (1,57%) y manufactura (0,96%) (Apoyo Consultoría 2012), mientras que el número de puestos de trabajo en la actividad formal creció a un ritmo de 6,6% anual, aproximadamente 20% correspondía al sector agricultura. De las diez mayores empresas generadoras de empleos cuatro son agroindustriales (Camposol; Danper; CAIBETA y SAVSA), superando a grandes empresas de *retail* (Saga Falabella, Ripley y CencoSud) en el 2013 (Apoyo Consultoría 2012). De esta manera se observa que, además de generar empleo, la agricultura moderna disminuye los niveles de pobreza (gráfico 2).

Gráfico 2. Evolutivo de nivel social de los trabajadores de la industria agrícola moderna



Fuente: Apoyo Consultoría, 2012.

La agricultura moderna es generadora de puestos de trabajos formales y presenta una actividad sindical importante, sobre todo concentrada en las empresas más grandes como Camposol, SAVSA, Talsa y Agrokasa. Geográficamente, la concentración de estas actividades se encuentra en las regiones de Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Ica y Arequipa.

Es importante destacar la influencia y exigencia social de los supermercados, sobre todo del Reino Unido y Holanda, que ejercen fuerte presión sobre la verificación de las buenas prácticas laborales de los trabajadores mediante certificaciones y visitas de inspección, que aseguran el cumplimiento de leyes laborales y del trabajo digno (Ethical Trading Initiative [ETI]). Entre sus empresas miembros se encuentran los principales supermercados del Reino Unido.

Los trabajadores, mediante la Ley N°27360, reciben seguridad social y tienen amparados todos sus derechos laborales. Así mismo, se realizan procesos migratorios regulados o no en busca de trabajo en las zonas productivas de la sierra a la costa. La tendencia presentada para los próximos años es la mecanización de los procesos, especialización de la mano de obra y re direccionamiento de los cultivos en función de la respectiva demanda.

Otro factor social que puede empezar a influenciar en las decisiones de inversión en el sector agrícola es el deterioro en el sentimiento de seguridad ciudadana en el país.

1.4 Entorno tecnológico

En el Perú el desarrollo tecnológico en el campo se ha caracterizado por los avances que mejoran la productividad de los recursos limitantes como son el agua, tierra, clima, mano de obra y manejo de variedades patentadas.

- **El agua.** Las restricciones en la oferta de recursos hídricos ha dado lugar a cultivos que se obtienen con menos agua, pasando del sistema de riego por gravedad a través de canales al riego tecnificado, incrementando su eficiencia a través de las sondas de capacitancia y mediante el riego por pulsos. La presión mundial por la reducida oferta de agua limita las extensiones y cultivos altamente demandante de agua y eleva los costos de inversión. Por ejemplo, en el cultivo de arándano se necesita de un equipo de ósmosis inversa que ocasiona una inversión aproximada de US\$ 10.000 por hectárea, adicional al pozo tubular.
- **Tierras.** Actualmente hay una serie de proyectos de irrigación impulsados por el Estado que utilizan aguas trasvasadas del lado oriental de los Andes al lado occidental, que estarán en funcionamiento en los próximos diez años. La tendencia es que habrá oferta suficiente para el crecimiento de la agricultura intensiva y extensiva en el Perú.
- **El clima.** Salvo pequeñas variaciones en cobertores, mallas protectoras o corta viento, no se presentan mayores cambios debido a la diversidad de microclimas y el fácil control de agua por riego.

- **Mano de obra.** Para el caso del sector agrario intensivo y moderno (no tradicional), que es la principal fuente de exportación de Perú, no hay una gran oferta de máquinas que puedan sustituir la mano de obra directa debido a las mismas características del producto. Así que la falta de capacitación y la reducción de la oferta de operarios citados en el entorno social es un importante factor a ser considerado para la expansión. La tendencia es que los costos se eleven, lo que afectará directamente la estrategia de liderazgo en costos (mundial).
- **Variedades patentadas.** En los últimos años se han desarrollado variedades patentadas en diferentes tipos de cultivos como los arándanos, uvas, cítricos y paltas, principalmente, brindando características especiales que las hacen más competitivas como más tempranas o tardías, más resistentes a enfermedades o plagas, más productivas, o que se adaptan a climas más extremos. Las variedades patentadas generan nueva competencia externa; por ejemplo, la temporada de uvas en EUA finaliza cada vez más tarde.

1.5 Entorno ecológico y patrimonio cultural

Entre los aspectos ecológicos se puede citar los vinculados a la tala de bosques (algarrobos en Piura, huarangos en Ica); restricciones y reservas naturales, como la Reserva de Paracas en Ica, zonas intangibles como los bosques en la costa; los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) que regulan los impactos ambientales en las operación, tanto de campo como de plantas procesadoras.

Los supermercados europeos, sobre todo los del Reino Unido, generan una presión sobre los LMR de pesticidas, huellas de carbono y de agua. Demandan certificaciones que aseguran el manejo responsable de los recursos naturales y que reduzcan el daño al medio ambiente.

En el aspecto de patrimonio cultural, el importante incremento en los requerimientos de Certificados de Inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA) limita el crecimiento, sobre todo en algunos valles de la zona norte entre Piura y Ancash.

Por otro lado, está cambiando el sistema local generando nuevas áreas para el sembrío, como el proyecto Olmos, que generará una nueva oferta de tierras para agroindustria en esta región y otros proyectos con menor avance (anexo 4).

Los puntos más importantes del macroentorno y un análisis cuantitativo de la posición de CAIBETA en relación a la competencia son presentados en la matriz EFE (Anexo 8), pero como

resumen se entiende que el sector agroindustrial de Perú es favorable principalmente por las siguientes oportunidades:

- Políticas: Estabilidad política por largo plazo y ley de promoción agraria;
- Economicas: Estabilidad económica, tratados de libre comercio y cambio favorable a exportación;
- Social: Pleno empleo y ley de promoción agraria;
- Tecnología: Desarrollo de tecnologías que utilizan menos agua y automatización de maquila y cosecha específicas para las condiciones locales;
- Medio ambiente: Microclimas.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Al 2014 la agricultura moderna facturó casi US\$ 2.000 millones (anexo 5). Dentro del sector, la agroexportación se inicia en los años ochenta con las primeras siembras de espárrago en el valle de Ica, por el convenio entre United State Agency for International Development (USAID) y la Asociación de Agricultores de ICA (AAI). Cabe mencionar que durante los años noventa empresas pesqueras y mineras ingresaron a la agricultura buscando diversificarse.

Entre los principales productos agrarios de exportación de Perú se destaca la uva que hasta el 2008 no representaba ni el 10% de las exportaciones totales y ahora es, aproximadamente, el 30%, así como el espárrago que junto con la uva representaban en el 2014 el 60% de las exportaciones de los productos agrarios (Apoyo Consultoría 2012).

En el 2014 el Perú fue el mayor exportador de espárrago; el segundo, en palta; quinto, en mango; cuarto, en uva; y noveno, en arándano (Apoyo Consultoría 2015), resultado que en el caso de muchos productos fue obtenido en poco más de cuatro años cuando el país ingresó de manera más fuerte al mercado agrícola a nivel mundial.

Una de las principales características de la agricultura moderna es que los productos tienen alto valor unitario (el arándano llega a cotizarse a US\$ 12,00 el kilo). Las empresas peruanas en el sector, además de productoras agrícolas, son maquiladoras (empacadoras) y comercializadoras, y están verticalmente integradas. Por ejemplo, en Chile, aunque existen algunas pocas

operaciones similares, las mayoría de las empresas optan por un modelo distinto con actividades independientes y unidades de producción pequeñas (50 ha o menos). Otra característica local es que las capacidades administrativas y de gestión del personal técnico son desarrolladas en las propias empresas, ya que las universidades forman profesionales en la parte técnica. Al ser una industria joven carece de personal calificado.

En cuanto a la mano de obra directa, en el campo, la agroindustria es generadora de puestos de trabajo no calificado; en las plantas procesadoras, donde se utiliza maquinaria de última generación, la mano de obra es para pocos puestos pero de mayor calificación.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis y desarrollo de las cinco fuerzas de Porter se utilizó un sistema de puntajes, tomando como patrón los ítems más importantes referidos por Porter (2005), donde el puntaje mínimo de 0 siempre se refiere a la situación menos atractiva y el puntaje máximo de 5 sería la más atractiva para las operaciones de la empresa. Los puntajes fueron de desarrollo propio (ver anexo 6), y reflejan el sentimiento y discusión de los miembros del grupo, formado mayormente por gerentes de alto nivel de la empresa.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores o barreras de entrada

En general, los cultivos agroindustriales se pueden separar en dos tipos: perenne (más de un año de vida) y los de corto periodo vegetativo. CAIBETA se ha desarrollado en el cultivo de los productos perennes que tienen características diferenciadas: sus barreras de entrada son más altas; sus costos de instalación y mantenimiento son más elevados; presentan un tiempo muerto para inicio de la cosecha y un tiempo de madurez, cuando alcanzan el máximo de producción. Posibles problemas recién podrían ser descubiertos después de años cuando no se logre la productividad esperada, generando el riesgo que un nuevo competidor puede tener la fuerza (caja) para realizar el sembrío. Adicionalmente, para los cultivos perennes en Perú hay limitaciones en cuanto a grandes áreas con condiciones climáticas adecuadas, disponibilidad de obreros y personal técnico calificado.

Los productos de corto período vegetativo pueden tener hasta dos campañas al año (más rápida generación de ingresos), y con costos de instalación más bajos, donde se destacan la papa, el frijol, el maíz amarillo duro, todos por debajo de los US\$ 1.500 por hectárea.

La principal barrera de entrada para los productos agrícolas de exportación radica en los canales de distribución. Por ser productos perecibles, el acceso a los canales de distribución es vital y, por ser productos de fuerte estacionalidad, las empresas transportadoras buscan clientes que puedan brindar mayores flujos y contratos de mayor plazo.

2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes

En el sector agrícola de exportación la estructura está consolidada con características oligopólicas; es decir, hay pocos grupos que tienen una gran parte del *market share*. Apenas en los últimos diez años el Perú ha empezado a competir en este mercado y ya está logrando posicionarse de manera importante, con un producto de alta calidad, a costos competitivos y períodos alternativos.

La competencia entre las empresas aún no es muy fuerte, principalmente porque se puede observar un crecimiento sostenible de la demanda tanto de forma vegetativa (incremento de la población) como de forma estacional (incremento del consumo *per cápita*).

Otro factor importante son las importantes barreras de salida. Cuando el mercado se satura, es decir, presenta una sobre oferta y debería iniciarse un reemplazo de cultivos, las empresa con mayor nivel de inversión serán más reticentes a retirarse (específicamente para los cultivos perennes), esperando que la disminución de la oferta corrija los precios, lo que puede generar que el ajuste de la oferta demore más de lo necesario. Este proceso se presentó con el espárrago durante los años 2008 a 2010, cuando fue lentamente reemplazado por la uva. Hoy todo apunta a que la uva tipo Red Globe será reemplazada por el cultivo de moda, arándano, siendo importante destacar que las empresas que se quedan son más eficientes y competitivas.

Con relación a los competidores directos, CAIBETA busca ser más eficiente en la producción, mediante una estrategia de liderazgo en costos (máxima producción / menor costo).

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos en este mercado son alimentos con características similares, así que en el caso de los vegetales el brócoli es el sustituto natural del espárrago en los EUA, y la uva Red Globe de la cereza en China. Si el desabastecimiento es muy pronunciado los consumidores reemplazarán con alguna facilidad los productos y es muy difícil, excepto por precio, que vuelvan a consumirlos. El nivel de diferenciación es mínimo. En algunos nichos de mercado se puede apreciar cierta diferenciación, principalmente por tiempo de oferta y calidad pero, de

manera general, son fácilmente sustituibles. También las economías de escala reducen los costos de producción.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Para este análisis se deben considerar dos tipos de clientes con poderes distintos. El cliente final en las góndolas de los supermercados tiene un poder elevado, ya que puede decidir cambiar de proveedor muy fácilmente. Los clientes primarios, que son los importadores, tienen un poder bastante limitado. El enfoque del análisis cuantitativo fue sobre los últimos ya que son los clientes directos de CAIBETA.

Los productos agrícolas, de manera general, son productos para un mercado de precio; es decir, son productos de baja diferenciación. Aunque se realicen algunos cambios en el embalaje o presentaciones especiales, la esencia del producto es la misma, y la fidelización del cliente final en las góndolas de los supermercados es débil. La estrategia, en este caso, es garantizar a los clientes directos previsibilidad en precio, calidad, el mayor período posible de atención y el menor plazo posible entre la cosecha y la entrega del producto, de manera que pueda colocar el producto en las góndolas de sus clientes y lograr la venta. El tiempo es una variable muy importante que afecta directamente al precio final.

Aunque sea fácil para los clientes directos cambiar de proveedor ya que los costos de sustitución son bajos, esto solamente funciona para el corto plazo porque más importante para éstos es la previsión constante de entregas y precios a mediano plazo; por lo tanto, los clientes directos buscan desarrollar relaciones de largo plazo con sus proveedores, lo mismo que estos ofrecen a los supermercados. Por ser un mercado directamente de precios, diferenciaciones que puedan agregar valor no son comunes y nunca son sostenibles.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la industria es bajo, no hay mucha diferenciación de productos, los costos para cambiar de proveedor son bajos, los productos son de bajo valor agregado y hay oferta suficiente de proveedores, así que los precios de sus productos se asemejan. CAIBETA considera a los proveedores como socios estratégicos, buscando proporcionar condiciones de largo plazo un poco mejores que las de sus competidores. Estas alianzas generan nuevas formas de crear valor para ambas empresas, reduciendo costos; realizando compras por volumen (logístico); produciendo en momentos alternativos (de oportunidad), y alejándose de los momentos de máxima demanda del insumo.

La excepción a esto son los servicios logísticos de distribución que, por la estacionalidad de los productos, crean un “cuello de botella” y dificultan el crecimiento de las empresas. Para este proveedor, CAIBETA ha desarrollado una variante importante, asegurándole cargas fuera de temporada y en puertos secundarios. Como contrapartida el proveedor genera precios especiales y principalmente una garantía de atención durante la temporada. Esta alianza confiere a CAIBETA una ventaja competitiva importante para su desarrollo en nuevos mercados, principalmente para el espárrago que es el producto agrícola de mayor valor transportado por vía aérea (Latam Cargo s.f.).

2.2.6 Análisis global

Se puede observar que la industria agroindustrial en el Perú está en un buen momento, con todas las fuerzas señalando hacia un ambiente positivo para el negocio.

Es importante destacar que, hasta el momento, el ambiente legal para el desarrollo de la agroindustria también es bastante positivo, ya que el gobierno identifica en esta industria una fuente de recursos de diversificación de las exportaciones, además de generación de empleo formal en el área no urbana, puntos muy positivos para las políticas de estado.

Los puntos más importantes del microentorno y un análisis cuantitativa de la posición de CAIBETA en relación a la competencia son presentados en la matriz EFI (Anexo 8), pero como resumen se entiende que el sector agroindustrial de Perú es atractivo para las empresas ya constituidas y destacamos algunas de las fortalezas que CAIBETA debe explorar:

- Poder de Competidores Directos: Los aumentos de capacidad son realizados en grandes incrementos (estabilidad) y aún que en el mercado tenga muchos competidores, pocos tienen capacidades y facturamiento similares al de CAIBETA;
- Poder de los Clientes: El producto del sector es decisivo para la calidad del producto del cliente, no es probable que los clientes realicen integración hacia atrás y los costos cambiantes de los clientes son importantes;
- Poder de Sustitutos: La diferenciación es medianamente requerida y valorada por el cliente, en este caso la diferenciación no se hace en el producto mismo, pero en la oferta del mismo con calidad, cantidad, en el mayor período posible;
- Barreras de Entrada: Es muy difícil y limitado el acceso a los canales de distribución para nuevos competidores y la escala juega un papel muy importante en los costos;

- Poder de Proveedores: El sector es un cliente importante para los proveedores, el producto de los proveedores tiene bajos costos cambiantes y baja diferenciación y no se espera que realicen una integración vertical.

2.3 Análisis de las ventajas comparativas de Perú a CAIBETA

Para el análisis de las ventajas comparativas que CAIBETA tiene por estar situada en el Perú, los autores utilizaron la herramienta del Diamante de Porter (1991). En este concepto, Porter define cuatro factores directos como fuentes de ventajas comparativas y dos factores indirectos. En el anexo 7 se observan los principales puntos de estas ventajas comparativas.

Hay una congruencia en las desventajas comparativas de Perú para la agroindustria, siendo los puntos más importantes la necesidad del desarrollo de recurso humano más capacitado y de infraestructura nacional (carreteras, aeropuertos, tierras con irrigación), e industrial (empresas de mayor nivel tecnológico). Entre las ventajas comparativas se destacan temas ecológicos propicios y normativas legales positivas.

2.4 Análisis de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de CAIBETA

Similar al ítem analizado en el apartado anterior, se realizó un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de CAIBETA. Esta evaluación fue realizada utilizando las herramientas EFE y EFI, y refleja la visión propia del grupo. Los resultados de este análisis se presentan en el anexo 8.

Se observa que tanto en el análisis de factores externos como internos, CAIBETA se maneja bien para maximizar las oportunidades y fortalezas y reducir las amenazas y debilidades logrando, en ambos análisis, un puntaje por arriba del promedio de 2,5 puntos. También es importante destacar que entre los ítems de factores externos, las oportunidades más importantes son las relacionadas a las leyes de trabajo para la agroindustria y fiscal (*draw back*), donde CAIBETA está sacando provecho sobre el promedio del mercado. En cuanto a los factores internos, la empresa se maneja mucho mejor que el promedio del mercado en los ítems más importantes de las fortalezas, destacando el uso de recursos propios para adquisición de tierras, lo que permite manejar su propuesta de valor con una oferta de productos por más tiempo y en momentos alternativos, ya que en el factor interno negativo (debilidades) hay espacio para que

la empresa mejore su desempeño que en este momento se encuentra por debajo del promedio del mercado. Hay que buscar solución especialmente al problema del uso de recursos hídricos, que son elementales para el negocio.

Capítulo II. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

Complejo Agroindustrial Beta S.A. (CAIBETA), durante sus 21 años de operaciones, ha tenido como política crecer de manera orgánica desarrollando nuevas zonas de producción y tipos de cultivo, buscando en cada zona el mayor potencial de producción del cultivo elegido, en el entendido que las ventajas comparativas (momentos de desabastecimiento mundial, por lo general, en contra estación de un determinado cultivo) tienden con los años a cerrarse generando, por consiguiente, una reducción progresiva de los precios, quedando solo los que tengan mayor competitividad, por lo que es indispensable una adecuada localización para el crecimiento.

Se buscan factores que permitan la sostenibilidad del cultivo, tales como:

- **Microclimas especiales.** Debido a los diferentes microclimas que existen en el Perú y que brindan una gran variedad de oportunidades para la instalación de diversos cultivos, la empresa busca -en primer lugar- los productos que tienen una demanda insatisfecha y cuyo consumo se encuentre en crecimiento; luego, busca zonas de cultivo más cercanas a su hábitat natural para maximizar su potencial de rendimiento, y realiza la instalación de módulos de siembra para ir conociendo y aprendiendo del cultivo. De esta manera, la empresa ha ido expandiéndose a lo largo de la costa peruana, teniendo en la actualidad alrededor de 3.000 ha de espárragos, uvas, cítricos, paltos y arándanos, con operaciones en Ica, Paracas, Chincha, Chiclayo, Olmos y Piura.
- **Condiciones medio ambientales adecuadas.** Clima (adecuado para el tipo de cultivo), calidad y volumen de agua (por lo general de subsuelo), calidad de suelo, extensiones a desarrollar, poblaciones cercanas, vías de comunicación, distribución de la tierra (parceleros o comunidades).
- **Plantas de procesos.** Básicamente es inversión en tecnología, disponibilidad de mano de obra y localización adecuada cercana a pistas y/o caminos, con servicios como energía eléctrica. No requiere mayores atenciones.

La opción por el crecimiento orgánico se toma por la complejidad de manejar seres vivos, ya que es muy difícil saber si el manejo agronómico inicial de la planta fue el adecuado, y la

productividad en la etapa de madurez es muy dependiente de este manejo inicial; además, no es común la venta de operaciones cuando las plantaciones se encuentran en buenas condiciones.

La estrategia competitiva de la empresa, que será discutida con más detalle en el capítulo III, es de liderazgo en costos, al desarrollar cultivos como el espárrago, uva, palta, arándanos y cítricos que también poseen otras empresas, por lo que es necesario un estricto control de las variables internas como son los costos (eficiencia operativa) y la calidad del producto. El liderazgo en costos no está basado solamente en la reducción de los mismos sino también en buscar la mayor productividad de los cultivos para lograr un costo unitario menor, lo que corrobora la estrategia de evitar un crecimiento inorgánico.

2. Marketing (ventas)

Conforme se ha mencionado líneas arriba, los productos comercializados por CAIBETA pueden ser considerados *comodities*, donde la diferenciación casi no agrega valor y la capacidad de la empresa en interferir en los precios, sean a la baja o a la alta, es muy limitada. Las diferenciaciones -cuando ocurren- están relacionadas al servicio y no a los productos mismos, como por ejemplo ofrecer los productos en un período mayor o diferente a los demás competidores; de esta manera son factibles de ser copiadas y no se configura una ventaja competitiva sostenible.

La fuente de diferenciación que puede ser generada no está relacionada a la empresa y sí al país (ventaja comparativa); en este caso, está relacionado al origen. El Perú ha logrado posicionarse de manera muy positiva en los mercados internacionales con un producto de calidad y, respecto a las leyes ambientales y sociales, esto logra un diferencial positivo, principalmente en mercados muy exigentes como la zona Euro, Inglaterra, Japón y EUA.

En lo relacionado al marketing, también es importante tomar en cuenta que los importadores tienden a considerar mucho más las alianzas con sus clientes (redes de supermercados y grandes distribuidores para restaurantes) a comparación de sus proveedores, así que las tendencias (precios, calidad y normativas) son definidas marcadamente por los clientes de los clientes. CAIBETA busca romper esta dinámica realizando asociaciones de largo plazo con importadores, ofreciendo productos de calidad a precios previsible durante toda la temporada y durante el mayor período posible del año.

La estrategia de negocios de CAIBETA es de alimentos (frutas y hortalizas) saludables y comparativamente de más alta calidad. En ella se basan las estrategias de crecimiento a partir de la experiencia adquirida. La asignación de recursos se da bajo este concepto, buscando diversificar la cartera (actualmente están empezando a producir arándanos) y/o ampliando las zonas de producción (se iniciará la producción en Olmos), para así hacer sostenible el crecimiento.

Para evaluar el posicionamiento de CAIBETA frente a sus principales competidores en cada mercado, se realizó un análisis con un mapa perceptivo de desarrollo propio, basado en la matriz Boston Consulting Group (BCG). Con este mapa perceptivo se realizó el análisis del posicionamiento de las cinco mayores empresas peruanas en el mercado de exportación para el espárrago, la uva y la palta (no se pudo realizar para el arándano, por ser un producto que recién Perú empieza a exportar de forma significativa).

Para ubicar a las empresas en estos mapas perceptivos se utilizó el resultado del crecimiento promedio anual de los últimos cuatro años (2012-2015) de las exportaciones de cada uno de los productos evaluados. El mapa considera a las cinco empresas con mayor valor de ventas en el 2015 para cada uno de los productos. La matriz fue preparada ajustando el eje de las coordenadas de la siguiente forma: eje vertical (crecimiento promedio) cruzando el eje horizontal (*market share*) sobre el valor aproximado de la mitad del *market share* de la empresa líder²; y el eje horizontal cruzando el eje vertical sobre el valor promedio de crecimiento (últimos cuatro años) de todas las exportaciones de Perú; es decir, de la suma de todas las empresas que exportan el producto considerado. Los resultados son presentados en el anexo 13.

En las matrices se puede observar que la estrategia para el espárrago está muy bien desarrollada, CAIBETA se posicionó con un *market share* superior al doble de sus principales competidores y, en los últimos cuatro años, ha crecido muy por arriba del promedio de mercado. Este posicionamiento resulta en mayores economías de escala y mejores costos operativos. De esta manera, si los precios bajan (exceso de oferta) es más probable que otros productores abandonen el negocio (se restauran las condiciones de mercado) bastante antes de que CAIBETA tenga resultados negativos en esta operación.

² El *market share* fue calculado utilizando los ingresos por exportación de cada uno de los productos (el cálculo se realizó en dólares de EUA).

Para el caso del producto uva, CAIBETA se posiciona frente a las demás empresas en el cuadrante de “vaca lechera”; es decir, CAIBETA logra un buen resultado en este producto (el *market share* de la empresa líder no llega a ser el doble de CAIBETA pero su crecimiento en los últimos cuatro años se ubicó por debajo del crecimiento promedio de las demás empresas). Es necesaria una reacción en este producto ya que, de seguir algunos años más con este perfil, CAIBETA sería empujada al cuadrante del “perro”; es decir, con un crecimiento menor que el promedio y un *market share* inferior a la mitad del líder. En el presente trabajo se considerará la expansión de la producción y venta de este producto para así llevar a CAIBETA al cuadrante de “estrella” con un crecimiento superior al promedio y un *market share* mayor que la mitad del líder.

Para la palta, la situación es aún más urgente. CAIBETA está posicionada en el cuadrante de “interrogación”, aunque el crecimiento de los últimos cuatro años sea superior al promedio de mercado. La distancia que la separa de las empresas líderes es muy grande; en el 2015 CAIBETA ocupó recién el puesto 27 en la lista de las mayores empresas exportadoras de este producto. Es bueno indicar que existen dos momentos de producción durante el año en dos zonas geográficamente distribuidas: una de febrero a abril en Lambayeque, y otra de mayo a agosto en la zona que va de La Libertad hasta Ica; el primer periodo con una ventana de mercado mayor que el segundo. El presente trabajo también va a considerar esta necesidad dentro de la estrategia de diversificación de producción, con el objetivo de aproximar la empresa del cuadrante de “estrella”.

Por el lado de la comercialización, aunque prevalezca la presencia de grandes importadores y distribuidores en algunos países -especialmente para la adquisición de frutas-, grandes redes de supermercados han realizado una diversificación vertical, convirtiéndose en importadoras directas de estos productos. De esta manera, hoy los principales clientes de CAIBETA son -además de los importadores y distribuidores tradicionales- brazos de las grandes redes locales de venta minorista directa.

Actualmente el espárrago, gracias al *know how* adquirido durante más de veinte años de producción y la posibilidad de llegar a los clientes por más tiempo, sirve de ancla para el desarrollo de relaciones de largo plazo, para la colocación de otros productos en los mercados actuales, y para el desarrollo de nuevos mercados.

Con esta estrategia CAIBETA logró relacionarse con las principales empresas en los mercados donde opera como Alpine en EUA (12% *market share* – primer puesto); Finlays en Reino Unido (30% de *market share* – primer puesto); en España, Champiñones Gimenez (30% de *market share* – primer puesto), y Provelpack y Delica, en Asia (35% de *market share* – primer puesto).

Haciendo un análisis de las 4P de marketing se concluye que el producto es un *comoditie* (sin diferenciación); el precio está dado por la oferta y demanda, con casi ninguna interferencia posible por la organización; la promoción, por los mismos motivos, no tiene reflejos de largo plazo en el posicionamiento de la marca; y en cuanto a la plaza, este es el único punto en que se puede ofrecer un servicio diferenciado a los clientes. La logística es muy relevante para posicionarse (lograr tiempos cortos entre la cosecha y la colocación de los productos es fundamental ya que son perecederos); previsibilidad en los embarques, principalmente en los periodos de estación cuando la demanda por los servicios logísticos llega a su máximo.

CAIBETA tiene como uno de los factores claves de éxito la alianza estratégica con empresas de servicio logístico, a las que ofrece cargas por un mayor período y utilización de puertos secundarios para maximizar la operatividad y las utilidades, recibiendo tratamiento preferencial durante las etapas de máxima demanda. El transporte de espárragos y arándanos se realiza básicamente por vía aérea, mientras que el de los demás productos se realiza por vía marítima, lo que le permite a la empresa tener una ventaja competitiva. Estas empresas, además, deben manejar cadenas de transporte refrigerado, reduciendo el deterioro de los productos así como su precio.

En el servicio postventa se desarrolla la atención y negociación de problemas ocurridos con los productos cuando llegan a poder del cliente. Los clientes tienen diferentes sistemas de control de producto al arribo, pero éstos se diferencian entre productos aéreos y marítimos; algunos de ellos reportan condición en todos los envíos, otros solo cuando presentan problemas, pero en todos los casos periódicamente se solicita la opinión de la calidad del servicio y posibles mejoras a implementar; para esto se solicita el llenado de un formato de consulta sobre la calidad y tiempo de entrega del producto, que forma parte del sistema de aseguramiento de calidad de la empresa. Sin embargo, cuando se presenta algún inconveniente con el producto, el proceso interno es recibir y gestionar el desperfecto en el área de Calidad, que gestiona directamente con el asesor comercial del cliente y, a partir de esto, involucra a las demás áreas

para tomar las medidas correctivas necesarias en el proceso, que normalmente son operaciones de campo o planta y de logística.

3. Operaciones

El área de operaciones está subdividida en operaciones agrícolas y operaciones en planta.

3.1 Operaciones agrícolas

CAIBETA divide sus operaciones agrícolas en cuatro grandes áreas geográficas (Ica, Chincha, Piura y Chiclayo); cada una de estas operaciones están sub divididas en fundos, donde se siembra un cultivo. Las operaciones agrícolas se refieren a las actividades desarrolladas directamente en los campos de siembra, e integran desde la adquisición de las tierras hasta la cosecha, pasando por la preparación del campo, siembra y mantenimiento.

A continuación se presenta un resumen de las principales actividades realizadas dentro de las operaciones agrícolas:

- **Preparación de la tierra.** Son los trabajos realizados desde la adquisición de la tierra hasta el sembrío, como nivelado y surcado.
- **Sembrío.** Es la acción de, teniendo el terreno listo, adicionar la matriz orgánica (semilla o árbol) para que ésta se desarrolle.
- **Riego.** Consiste en restituir la cantidad de agua que la planta ha consumido durante el día, se realiza a través de sistemas tecnificados.
- **Fertilización.** Consiste en abastecer a las plantas, a través del sistema de riego, de los nutrientes necesarios para su óptimo desarrollo.
- **Aplicaciones fitosanitarias.** Consiste en la aplicación por aspersion de pesticidas con la finalidad de mantener al cultivo libre de plagas y enfermedades.
- **Despique.** Es la eliminación de malas hierbas que compitan con el cultivo por el agua y los nutrientes.
- **Cosecha.** Se realiza de forma manual y es la labor de retirar el fruto (turión para el caso del espárrago) de la planta, acondicionarlo en envases y luego enviarlo a la planta de empaque.

3.2 Operaciones de planta

La segunda actividad son las operaciones de planta. CAIBETA cuenta con cinco plantas de procesamiento y empaque de las frutas y hortalizas; tres se encuentran en el sur (uva, espárrago y multipropósito), y dos en el norte (espárrago y uva). Aunque las plantas tienen funciones similares, cada una tiene características únicas; así hay plantas para un producto y otras multipropósitos (más modernas).

A continuación se detallan las principales actividades de las operaciones de planta:

- **Logística de transporte de campo a planta.** Consiste en planificar y ejecutar la logística de recojo del producto en los campos, y transportarlo hasta las plantas de procesamiento. Esto debe ser continuo y seguro, evitando demoras que hagan perder calidad a la materia prima (producto del campo) y posterior vida de anaquel (duración del producto).
- **Recepción en planta.** Consiste en hacer la recepción de la materia prima en las plantas de procesamiento. En esta etapa se debe pesar y acondicionar la materia prima para el proceso. Dependiendo del tipo de producto, se realizan etapas de pre procesamiento que pueden ser bajar la temperatura (uva, espárrago) o procesos de maduración (cítricos).
- **Clasificación/selección.** Consiste en clasificar las frutas de acuerdo a las calidades requeridas por los clientes, y separar la materia prima ya clasificada que atienda a la demanda del mercado objetivo. La selección puede ser manual o mediante maquinaria especializada. Se selecciona la materia prima por calidad y según especificaciones como calibres, color, tamaño o grosor.
- **Empaque.** Se realiza de acuerdo a los requerimientos de los clientes y los países de destino, en cajas y/o embalajes especiales.
- **Trabajos en cámara.** Consiste en preparar el producto procesado para el embarque. Se reduce la temperatura mediante el uso de agua o aire, y se acondicionan las tarimas para la exportación, optimizando el espacio útil.
- **Transporte a puerto.** Consiste en planificar y ejecutar la logística de transporte del producto procesado a los puertos o aeropuertos, de acuerdo a la programación de embarques. Se realiza en transportes refrigerados de acuerdo a las especificaciones del producto y con el tratamiento térmico requerido.

4. Estructura organizacional y recursos humanos

CAIBETA inició sus operaciones como una pequeña operación agrícola (45 ha de espárrago en la provincia de Chincha), siendo el dueño la única fuente de toma de decisiones (el ápice estratégico, área de apoyo y control), y quien realizaba las coordinaciones de manera directa con el núcleo de operaciones. Se trataba de un tipo de organización de estructura simple, sin mandos medios, tecno estructura y *staff* de apoyo. La comunicación se hacía por adaptación mutua.

En los primeros años el planeamiento estratégico de la empresa estuvo centrado en producir y comercializar; los resultados dieron lugar al crecimiento, el cual se realizó más por el emprendimiento y visión que por una estrategia conscientemente adoptada. Este proceso se mantuvo durante los primeros cinco años de operación de la empresa.

Con el crecimiento de la organización, desde el año 2005 se realizaron modificaciones en su estructura con la finalidad de administrar y afrontar los cambios de la manera más adecuada. Se plasmó una visión y misión claras, además de objetivos de corto, mediano y largo plazo; así como una estrategia de crecimiento sostenible que viene funcionando en un proceso de adaptación. Se creó un directorio al cual se reportan los avances, crecimiento y proyectos de inversión.

4.1 Cadena de valor

En CAIBETA se puede aplicar una cadena de valor tradicional; es decir, similar a cualquier empresa productiva de bienes donde las actividades de soporte son:

- **Infraestructura empresarial.** Donde se encuentran el ápice estratégico y el área de Contabilidad/Finanzas. Es responsable por las decisiones estratégicas y financieras de la compañía, la planificación operativa así como el control.
- **Administración de recursos humanos.** Además de toda la gestión de recursos humanos de la empresa, también está encargada de establecer comunicación con las comunidades locales, con el objetivo de mantener un buen clima laboral y relación con ellas. Teniendo en cuenta que la mayoría de los obreros que trabajan en la empresa provienen de las comunidades cercanas y que no hay forma de separar a los trabajadores de la misma comunidad, se debe considerar que un buen o mal clima laboral se reflejará en ambos espacios.

- **Desarrollo de tecnología.** Implementación y mantenimiento de todos los sistemas automáticos de control de la compañía y la administración de las bases de datos (siendo muy importante la de obreros).
- **Abastecimiento.** Responsable por las adquisiciones y contacto con los proveedores de materias primas y servicios, considerando siempre que el éxito del negocio está basado -parcialmente- en el desarrollo de alianzas estratégicas con los proveedores, buscando formas de agregar valor y cobrando incentivos por estos valores. Dos actividades principales de este soporte son la contratación de servicios aéreos de transporte y el mantenimiento de plantas y vehículos.

Las actividades primarias son:

- **Logística de entrada.** Recepción y/o almacenamiento de todos los insumos requeridos para la producción como servicios (agua y energía), semillas o plantas (certificadas), insumos químicos diversos, embalajes, entre otros. Generada la necesidad, se envía al área de abastecimiento para que se adquiriera el producto o servicio requerido, dentro del presupuesto definido por el área de infraestructura empresarial.
- **Operaciones.** Todo el proceso de sembrío, mantenimiento de los campos, cosecha, transporte hacia las unidades procesadoras y el mismo procesamiento y acondicionamiento en los empaques para venta, además de todo lo relacionado, por ejemplo, a la mano de obra en coordinación con la administración de recursos humanos, maquinaria diversa, entre otros.
- **Logística de salida.** El servicio de transporte hasta los puntos de entrega que pueden ser locales pero que, en su mayoría, son los aeropuertos de varios países donde los clientes los asumirán para la distribución interna en los mercados destino. Se debe garantizar el cumplimiento de una serie de requisitos y controles establecidos por los países o clientes de destino, evitando que la carga pueda perder calidad (actividad de control, muy importante).
- **Ventas y post venta.** La actividad principal es coleccionar datos de los clientes sobre las entregas (plazo y calidad) y dar seguimiento y respuesta a cualquier desperfecto con esta operación, buscando formas de fidelizarlos por la atención ya que, como se explicó anteriormente, los productos se comportan como *comodities* y las ventajas competitivas no son sostenibles.

4.2 Organigrama de Complejo Agroindustrial Beta S.A.

Los comentarios sobre el organigrama actual y los cambios necesarios para soportar el desarrollo requerido se harán en el capítulo IV. En el anexo 9 se presenta el organigrama básico actual de CAIBETA y en el anexo 11 las principales funciones y responsabilidades de cada gerencia.

CAIBETA se estructura como una organización del tipo maquinal, que se presenta en empresas maduras, desarrollando trabajos repetitivos y sencillos; los conocimientos específicos son mínimos teniendo un núcleo operativo amplio y poco capacitado. Posee muchos procedimientos tanto en el campo como en planta, las reglas y normas están presentes en toda la organización y la planificación estratégica se desarrolla en el ápice estratégico. A continuación se detalla cada parte de la estructura:

- **Ápice estratégico (AE).** Integrado por el Directorio, con un presidente (dueño de la empresa), cuatro directores y un director externo. Aquí se toman las decisiones de crecimiento y nuevas inversiones, se evalúan los avances y resultados de la campaña. Las reuniones son mensuales.
- **Núcleo operativo (NOp).** CAIBETA cuenta con aproximadamente 7.000 colaboradores, la mayoría por contrato de tiempo definido, con picos en los dos últimos meses del año, quienes operan varias líneas de producto en varias sedes. Presentan algunos niveles jerárquicos, convirtiéndola en una empresa burocrática y descentralizada.
- **Tecno estructura.** La normalización de los procesos y resultados, más la supervisión directa, prevalecen en el día a día. En la tecno estructura se encuentran las importantes áreas de Aseguramiento de Calidad y Control Interno.
- **Staff de apoyo.** Tiene la importante misión de proteger al núcleo de operaciones del entorno, liberando los recursos operativos para el fin principal de la empresa. En este grupo se encuentran las áreas de Recursos Humanos y Legal.
- **Línea media.** Nivel formado por las gerencias y jefaturas operativas. El objetivo principal es dar fluidez a las comunicaciones entre el AE y el NOp (metas, objetivos, entre otros) y entre el NOp y el AE (resultados, dificultades, entre otros), de manera que los objetivos generales de la empresa puedan ser cumplidos. CAIBETA, por su característica de descentralización, busca un mando medio capacitado para hacer una supervisión eficiente y con un nivel de empoderamiento que agilice su operación.

4.3 Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos de CAIBETA es un área de soporte muy importante. La disponibilidad de recursos humanos en los tiempos y cantidades requeridos por el NOP es fundamental para el éxito tanto en producción como en productividad de la empresa. El manejo de grandes bases de datos (registro y mantenimiento), con informaciones diversas del personal activo y posibles contrataciones temporales, es clave para el éxito del área y deben ser manejadas de forma muy cuidadosa por todos los profesionales del área.

Otro punto importante a destacar es que en este momento el área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA) de CAIBETA está subordinada al área de Recursos Humanos. Con el desarrollo de la empresa y el incremento de las operaciones se deberá dividir esta área, creando una gerencia específica que se llamará gerencia de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente, QHSE por sus siglas en inglés.

- **Visión de Recursos Humanos.** “Ser valorada en la organización por el desempeño profesional de sus integrantes, y su nivel de compromiso con las metas de la empresa, promoviendo el desarrollo de los colaboradores y el buen ambiente laboral”.
- **Misión de Recursos Humanos.** “Planificar y gestionar integralmente los recursos humanos, aplicando procedimientos que regulen y mejoren el desempeño del mismo, en concordancia con la orientación estratégica de la organización; procurando la satisfacción de los clientes internos y externos, resultado de un excelente nivel de servicio”.
- **Objetivos de Recursos Humanos.** Están alineados a los objetivos generales de la empresa (ver el anexo 12) que serán descritos en el capítulo III, de esta manera los objetivos de Recursos Humanos serán descritos en el capítulo VI, cuando se detallará mejor el funcionamiento de esta área de la empresa.

5. Resultados contables y financieros

A continuación se presentarán comentarios sobre los datos contables y financieros de CAIBETA de los años de 2014 y 2015; el detalle de los mismos puede ser observado en el anexo 14.

5.1 Estado de pérdidas y ganancias

Como se puede observar en los Estados de pérdidas y ganancias comparativos de los años 2014 y 2015 (Arce 2016, ver anexo 14), las ventas se incrementaron en este período pero la calidad del negocio se deterioró fruto de la reducción de los precios internacionales de los productos agrícolas, resultado del menor crecimiento global observado en el 2015. Esta reducción generó un proceso de acomodo del mercado, donde los precios bajan y las empresas menos eficientes serán obligadas a salir a mediano plazo, regularizando nuevamente la oferta del producto. La estrategia de CAIBETA de buscar el liderazgo de costos la mantuvo con un resultado de margen de EBITDA bastante saludable (arriba de 20%), lo que posibilita atravesar estos períodos de reacomodo de mercado siempre que se mantenga la atención en los costos y la búsqueda de oportunidades de innovación.

5.2 Balance general

En el Balance general cerrado a diciembre del 2015 (ver anexo 14) se puede observar que CAIBETA tiene una estructura sólida de operación; los pasivos corrientes superan ligeramente a los activos corrientes (6,2%), evitando utilizar capital de trabajo. Con la reducción del EBITDA, ya comentado en el punto anterior, la relación D/E se incrementó hasta 3,8 y debe ser controlada, principalmente para el plan de inversión previsto para los próximos años. La política financiera de CAIBETA define 6,0 como el máximo para esta relación.

5.3 Composición de los ingresos totales (2014-2015)

CAIBETA aún tiene sus ingresos muy concentrados (ver anexo 14) en apenas dos productos (espárrago y uva), lo que incrementa los riesgos. A largo plazo se debe buscar una diversificación mayor entre los productos, y el punto inicial será el crecimiento de la producción de arándanos. Entre los años 2014 y 2015 se amplió la diversificación, pensando en los clientes, con el inicio de la producción de espárragos en la presentación de congelados, que busca atender a un tipo diferente de consumidor, comparado al espárrago fresco. Por este motivo, la proporción de los dos principales productos en ventas bajó de 97% en el 2014 a 89% en el 2015; aunque si se considera la visión hacia el campo, los dos productos (espárragos y uva) seguirían con el 95%. La baja de dos puntos porcentuales ocurrió por un incremento en la producción de palta y al inicio de la producción de arándanos (aún en condición de pruebas). Esta búsqueda

por incrementar la diversificación deberá ser considerada en la elaboración de la propuesta de incremento de producción en los siguientes años.

5.4 Estructura de las deudas de corto y largo plazo

Una fuente de preocupación en este momento es la actual relación de deuda sobre el EBITDA. Al cierre del 2015 esta relación fue de 3,8, y la administración de la empresa tiene autorización de hasta 6,0 para realizar las inversiones necesarias que permitan lograr el objetivo de ventas para el próximo quinquenio.

La relación de las deudas es presentada en el anexo 14 y deben ser consideradas en el apalancamiento requerido, que se explicará en el capítulo VII del presente trabajo. Las tasas logradas por la empresa en estos momentos son competitivas; principalmente, las de corto plazo.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

La visión estratégica es definida por el sociólogo William Cuevas Amaya³ como: «En la visión estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la institución y hacia dónde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la visión, la misión y los objetivos institucionales. Debe incorporar tanto la visión del usuario externo, como la del interno. Debe ser alcanzable y real» (Cuevas 2003).

1. Visión

«La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. [...] La visión es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado» (Cuevas 2003).

« [...] Una visión bien concedida comprende dos componentes principales: ideología fundamental y futuro visualizado» (Collins y Porras 1998).

Así los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión de CAIBETA que puede conducir a la empresa al logro de sus sueños: “Ser considerados entre las empresas líderes en el mundo, en la producción y exportación de frutas y hortalizas, dedicados a atender a las necesidades de las empresas importadoras de estos productos, operando con altos estándares de calidad, cuidado del medio ambiente y en un marco de responsabilidad social”.

2. Misión

En el mismo sitio *web* Domínguez⁴ cita: «Al decidir la misión de la empresa, el resultado es un enunciado que las más de las veces parece, además de un sueño inalcanzable, algo a lo que toda empresa estaría obligada» (Domínguez 2005).

³ Según Gestiópolis, 2013, sitio *web* de gestión administrativa, William Cuevas Amaya es sociólogo, especialista en Administración Pública y magíster en Administración (Cuevas 2003).

⁴ José Ignacio Domínguez es magíster en Administración (ITESM, Campus Monterrey, México, 1977); licenciado en Administración de Empresas (ITESM, Campus Monterrey, México, 1974); imparte en la EGADE el curso de Mercados y Clientes. Fue profesor del Departamento de Mercadotecnia del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, y director de la carrera de Mercadotecnia del mismo campus (Domínguez 2005).

Domínguez cita el libro de Russell L. Ackoff (Management in small doses, de 1986) donde propone que, para tener valor, el enunciado de misión de una empresa debe aseverar algo con lo que se pueda discrepar razonablemente; es decir, es una propuesta inquietante porque obligará a los accionistas a tomar decisiones, a elegir cosas que estarían dispuestos a hacer y cosas que tendrían que dejar fuera, al menos por un tiempo. Inquietante también porque lleva a considerar que el enunciado de misión debe ser temporal, aunque se formule para un largo plazo (Domínguez 2005).

Ackoff plantea cinco características indispensables para que el enunciado de misión tenga valor:

- La primera de ellas significa que la adopción de una misión debe cambiar el comportamiento de la empresa que la enuncia. Debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, de forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.
- La segunda requiere establecer en forma individual o única lo que la empresa quiere, no lo que la mayoría de las empresas quieren. Debe diferenciarla de las otras empresas.
- La tercera implica encontrar un concepto unificador que amplíe la visión que la empresa tiene de sí misma y que la enfoque correctamente. Debe definir el negocio en el que la empresa quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está.
- La cuarta establece cómo se propone la empresa servir a sus clientes y proveedores, público en general, accionistas y empleados. Debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.
- La quinta característica del enunciado de misión es que debe motivar a todos aquellos cuya participación se requiere. Debe ser estimulante e inspiradora (Domínguez 2005).

Así los autores proponen la siguiente misión de CAIBETA que pueda direccionar los esfuerzos de la empresa: “Ofrecer a nuestros clientes frutas y hortalizas de alto valor, producidas con recursos propios, garantizando los más elevados estándares de calidad del mercado; respeto a las comunidades locales y al medio ambiente; el cumplimiento de las normas y patrones de trabajo, y la justa remuneración de los inversionistas”.

3. Valores principales

Los valores son la expresión escrita de lo que es importante para la empresa, que no debe cambiar ante ninguna circunstancia pasajera. CAIBETA tiene los siguientes valores:

Tabla 1. Valores principales de CAIBETA

Valor	Descripción
Integridad	Hacer siempre lo correcto, ser honrado, justo y respetuoso.
Compromiso	Dar todo de sí mismo para lograr los objetivos personales, profesionales y corporativos.
Responsabilidad	Virtud de tomar decisiones de manera consciente y también de asumir las consecuencias que tengan esas decisiones y responder ante quien corresponda en cada momento.
Inclusivos o ciudadanía corporativa	Generar oportunidades de trabajo y desarrollo para las comunidades menos asistidas de la región, pagando un sueldo justo y cumpliendo las leyes aplicables. Trabajo digno
Valor al accionista	Para que la empresa ejecute su función social es fundamental que genere utilidades; caso contrario, desaparece. Cada funcionario necesita entender su función para generar una empresa sostenible.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Cultura

Como se indica en la teoría, una situación es rutinaria si para resolverla es necesario utilizar un patrón habitual de solución y requiere de una respuesta cultural aprendida, basada en experiencias adquiridas previamente y que fueron resueltas de manera exitosa; así se confirma la vigencia de la cultura, en caso contrario se inicia un proceso de cuestionamiento de la cultura.

Dentro de CAIBETA se pueden observar algunas fortalezas culturales que deben mantenerse y que potencializan la posibilidad de lograr los objetivos.

- **Reducción de costos.** Todos los mandos saben que las decisiones siempre deben considerar actividades realizadas para la máxima productividad y/o los menores costos.
- **Respeto a los demás colaboradores.** El respeto, principalmente a los funcionarios de menor rango, es un factor clave de éxito. La falta de respeto genera costos ocultos como reducción de productividad y generación de problemas laborales. Es un tema de responsabilidad social y ciudadana, y de eficiencia operativa (costos).
- **Respeto al medio ambiente.** Cualquier actividad humana genera interferencias al medio ambiente, las actividades agrícolas no son la excepción. Los funcionarios saben que deben utilizar de forma correcta los recursos, y que el deterioro de la tierra o el agotamiento del recurso hídrico llevarían a la paralización de la actividad y de sus empleos.
- **Calidad.** Aunque el mercado no valore adecuadamente las diferenciaciones, el precio final del producto se ve afectado negativamente por una menor calidad final relativa a otros competidores. Los funcionarios, principalmente los de rango medio que están en el día a día

del campo, trasladan a su personal la importancia de cuidar los procedimientos y parámetros que garanticen la alta calidad de los productos de la empresa.

- **Respeto a las comunidades.** De manera general, aún si una empresa cumple las leyes, es esencial tener la licencia social que garantiza la sostenibilidad del negocio. La empresa se vuelve una socia del desarrollo de las comunidades de influencia. CAIBETA tiene políticas de negociación con las comunidades para la adquisición de tierras y mitigación de problemas resultado de sus actividades. La comunicación es rutinaria, explicando cómo las actividades de la empresa podrían afectar la comunidad y lo que la comunidad puede o no esperar de la empresa. Esta comunicación se realiza desde los más altos niveles ejecutivos y empieza antes del inicio de las actividades. Los proyectos podrían ser abandonados antes de su inicio en caso se detecte que la comunidad no está de acuerdo con la actividad de la empresa.

5. Objetivos estratégicos

Para lograr las metas propuestas para el próximo quinquenio se definen los objetivos estratégicos en la tabla 2, que deberán ser ejecutados y derivados a objetivos operacionales de cada gerencia.

Los objetivos estratégicos materializan la visión y misión de la empresa. En cada oración se desprende cada uno de ellos de manera clara.

Tabla 2. Objetivos estratégicos de CAIBETA

Objetivo	Descripción	Parte de la visión	Parte de la misión
O.1 Financiero /operacional	Mantener un crecimiento sostenido en ventas basado en la actual oferta de productos.	Ser considerado entre las empresas líderes del mundo en la exportación de frutas y hortalizas.	Y la justa remuneración de los accionistas.
O.2 Financiero	Generar niveles de rentabilidad que sustenten el crecimiento.	Dedicados a atender a las necesidades de las empresa importadoras de estos productos, operando con altos estándares de calidad	Ofrecer a nuestros clientes, frutas y hortalizas de alto valor, producidas con recursos propios, que garanticen los más elevados estándares de calidad del mercado
O.3 Social	Promover de manera inclusiva el crecimiento y desarrollo de nuestros colaboradores.	y un marco de responsabilidad social,	respeto a las comunidades locales y el cumplimiento de las normas y patrones de trabajo y
O.4 QHSE	Generar el crecimiento respetando la ecología, el medio ambiente y las comunidades.	cuidando del medio ambiente.	al medio ambiente

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de la organización es liderazgo en costos. Los productos que cultiva tienden a “comoditizarse” con relativa facilidad; en ese sentido, la diferenciación no genera un liderazgo, las ventajas competitivas son difíciles de alcanzar y no son sostenibles. Para sobrevivir y crecer es necesario ser competitivos en costos, generando rentabilidad en las operaciones propias del negocio que son las variables posibles de interferir (campos de cultivo y plantas de empaque) y no en el mercado.

Por el lado de la demanda, como cualquier producto *comoditie*, no hay un límite especificado. Los desfases entre la oferta y la misma demanda son ajustados por variaciones en el precio, no por acumulación de inventarios. Este punto resalta la necesidad de la empresa de buscar el liderazgo en costos ya que, en los períodos de exceso de oferta, los precios bajarán hasta el costo del menos eficiente y todos los que estén cerca a este valor serán eliminados del mercado.

Para analizar los puntos a potencializar en la búsqueda de una ventaja competitiva se realizó un análisis del FODA cruzado, que se presenta en el anexo 15.

7. Estrategia de crecimiento

Utilizando la matriz creada por Ansoff (Ansoff 1957) se pudo determinar la estrategia de crecimiento de la empresa. Se realizó el análisis para cada uno de los principales productos de CAIBETA (ver anexo 16).

Esta matriz termina relacionando los productos con los que cuenta la empresa con los mercados a los cuales se ingresa y se desea ingresar, obteniéndose cuatro cuadrantes los que indican la mejor opción para el crecimiento de la misma.

Según se puede observar en la matriz, la estrategia de crecimiento será incrementar las ventas de espárragos, uva y cítricos en los mercados actuales (penetración de mercado), colocar los productos actuales en nuevos mercados, como uva en el mercado de Japón y palta en el mercado en Asia (desarrollo de mercado), y por último, empezar las ventas de arándanos en los mismos mercados actuales, utilizando los canales de distribución conocidos (desarrollo de mercado).

Capítulo IV. Marketing

La naturaleza del producto es ser perecible y “comoditizable” en el precio, ser comercializado por orígenes y no por marcas. Unido a esto, como CAIBETA tiene una estrategia competitiva de liderazgo en costo, es necesario maximizar el volumen de producción coincidiendo algunas veces con mercados de gran oferta, como sucede en el primer semestre en el caso del espárrago. Esto orienta a desarrollar, más que un plan de marketing, una estrategia de comercialización de los elementos que brinden un posicionamiento que permita maximizar el liderazgo en costos de la empresa frente a la competencia.

1. Estrategia logística

La estrategia logística se basa en obtener una posición privilegiada con relación a los competidores, tanto en el transporte aéreo, marítimo como en el multimodal. Para ello es indispensable entender las necesidades de los proveedores del servicio, tanto del operador logístico como de las empresas de transporte.

- **Logística aérea.** El 80% de la carga aérea que se exporta del Perú es espárrago, dato que por si solo no es relevante pero que junto con la oportunidad de ocurrencia es vital. Las líneas, tanto de carga como de pasajeros, priorizan a los clientes en temporada de baja (en los meses de enero a agosto); es en esta temporada cuando la presencia de los exportadores tiene más valor estratégico que en el segundo periodo (septiembre a diciembre) en donde todos los productores locales concentran la exportación. En este caso el volumen no es un factor diferenciador como lo es en el primer periodo.

Sobre este análisis CAIBETA puede ubicarse en un lugar privilegiado debido a que compite con otros destinos de manera eficiente, planteando programas que permiten ocupar la oferta de espacios aéreos existentes. Se pueden plantear programas anualizados que son importantes para las líneas aéreas. El operador logístico ayudará a cerrar brechas puntuales que se presenten debido a situaciones coyunturales.

- **Logística marítima.** Los puertos de mayor uso para la exportación son Paita y Callao, y las navieras son las mismas en ambos puertos; el criterio de la estrategia general de liderazgo en costos es la misma, por lo que se optimizará la producción en campo y se descentralizará la exportación en ambos puertos, aunque Paita tiene menor oferta que el Callao. Estar presente en ambas zonas de influencia (Piura e Ica) permite a la empresa hacer negociaciones eficientes. Como la mayoría de la competencia se encuentra localizada en

una sola región, ello permite que CAIBETA tenga una posición privilegiada frente al resto de la competencia. Así mismo, la empresa puede participar en grupos exportadores (modelo usado en Chile). Este modelo beneficia al facilitador (operador logístico) y a los productores pequeños más no a los grandes exportadores, perdiendo así la ventaja por masa crítica. Es por ello que los autores de la presente investigación proponen trabajar en solitario frente a las navieras ya que, en caso de escasez, es más sencillo resolver el problema individualmente.

Los operadores logísticos juegan un papel importante en el transporte ex fábrica hacia los puertos de destino; al ser los mismos que los de las operaciones aéreas, la empresa puede tener una posición especial en las negociaciones.

Esta relación de inclusión en la cadena de valor permite desarrollar programas tanto aéreos como marítimos, y que la empresa no se limite a lo que el mercado ofrece.

2. Estrategia comercial

La política comercial de la empresa es desarrollar sus operaciones comerciales generando relaciones en mercados y productos; de ser posible, CAIBETA utilizará el mismo socio comercial para el mismo producto y para el mismo destino, priorizando el conocimiento en la comercialización de cada uno de los mercados en cuestión.

La empresa define que lo prioritario es el conocimiento del mercado así como la forma en que funciona el canal de distribución. Dentro de las formas de distribución se tiene al canal tradicional (mayoristas) y al canal moderno; dependiendo del país, uno puede estar más desarrollado que el otro. Lo segundo es que las empresas importadoras deben entender que la importancia del proveedor (CAIBETA) es mayor que la del comprador en la cadena, ya que siempre se puede comercializar con diferentes supermercados. Solo en caso el supermercado busque una relación comercial directa, ésta será tomada en cuenta y se podría establecer una relación comercial. Es necesario tener un plan de contingencia ante la posibilidad de rechazo por parte de un supermercado, no olvidar que el producto es un perecible que se ve afectado por el medio de transporte.

La empresa desarrollará los siguientes mercados por sus características (ver tabla 3):

Tabla 3. Mercados a ser desarrollados por CAIBETA (2015-2020)

Región	Producto	Socio comercial
EUA	Espárrago/arándano/uva/palta/cítrico	Alpine Fresh/Tambo Sur
España	Espárrago/arándano	Gimenez champignones
Reino Unido	Espárrago	Flamingo
España	Palta	Provelpack
China	Uva	IFH/Wang Fat/Tung Shing
Sudeste asiático	Uva	Tambo Sur/Polcura
Corea del Sur	Uva	Global/Frutería
Holanda	Espárrago	Yex/Special Fruits
Reino Unido	Uva	Tesco
Holanda	Cítricos	Levart
Australia	Espárrago	Vizarri/FPG
Japón	Espárrago	Delica

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con relación a las demás variables como precio, plaza, producto y promoción, no son directamente aplicables por los motivos expuestos anteriormente. Lo que la empresa busca en la parte comercial es tener socios que cuiden el producto y que agreguen valor a la cadena. Es importante tener en cuenta que el supermercado buscará siempre el origen más económico y eso colisiona con la estrategia de negocio de la empresa.

En el anexo 20, se presentan los principales objetivos funcionales de marketing, alineados a los objetivos extrategicos de la empresa.

Capítulo V. Plan de operaciones por línea de producto

1. Objetivos y estrategia de operaciones

1.1 Objetivo del plan de operaciones

Los objetivos específicos u operativos del plan de operaciones están alineados a los objetivos estratégicos de la empresa; específicamente, apuntan a producir frutas y hortalizas con tres características: alto valor (calidad), alta productividad⁵ y bajo costo.

Para cumplir con estas tres características, las inversiones deben tener en cuenta algunos puntos esenciales. La no observancia de estos puntos podría incluso anular la posibilidad de realizar la inversión, aún si los datos económicos y financieros estuvieran bien.

- **Clima.** Óptimo considerando: temperaturas mínimas y máximas, lluvias, vientos y otras condiciones climatológicas. El sembrío en una región de clima poco o no favorable conllevará a un campo poco productivo, con una menor producción (cantidad o calidad) y/o un mayor consumo de recursos.
- **Tierra.** Buscar terrenos en valle, con suelos profundos de buena estructura y arenosos. Zonas que permitan la expansión futura, de preferencia pampas eriazas. Parcelas (no comunidades), con licencia social para el desarrollo agrícola. Evaluar las demás operaciones agrícolas cercanas, y los impactos que éstas ocasionarán en las comunidades y cómo estas las ven. Cuando hay problemas graves entre las comunidades y las empresas actuales, así hayan buenas condiciones naturales, puede ser mejor no invertir, bajo el riesgo de hacerlo y perder todo lo invertido. Así como observar las vías de acceso al terreno.
- **Agua y energía eléctrica.** Se necesita realizar un estudio de las condiciones del agua de sub suelo (pozos), con relación a conductividad eléctrica, flujos máximos sostenibles, pozos aledaños, profundidad y reglamentación. También se debe evaluar la cercanía a los puntos de suministro eléctrico para estimar la inversión necesaria para instalar energía a la parcela.
- **Mano de obra.** Evaluar las poblaciones cercanas, y estimar la mano obra (calificada y no calificada) que estará asociada a la capacidad productiva de la empresa. También las condiciones sociales y servicios ofrecidos por los poblados cercanos. Siempre hay posibilidad de manejar migraciones o personal itinerante, pero esto incrementa los costos.

⁵ Productividad en este contexto se refiere a la relación de kilogramos de producto producido por hectárea sembrada o al consumo de recursos naturales o laborales, por hectárea sembrada. Ambos conllevan a un sobre costo, en contra la estrategia competitiva de la empresa.

1.2 Diseño del producto

La empresa trabaja básicamente con cinco productos: espárrago, uva, palta, cítricos (mandarina y tangelo) y arándano. Con el espárrago inició sus operaciones la empresa, en Chincha, y se produce hace más de veinte años; a este le siguió la uva, con los primeros campos sembrados en la provincia de Ica ya que la región tiene características adecuadas para algunas variedades de la fruta, por lo que fue una diversificación natural. A ellas siguió la palta, de esta manera la empresa empezó su expansión, búsqueda de nueva áreas de producción y de nuevos productos. Más recientemente se decidió invertir en cítricos pero la alta oferta que se generó hizo que los resultados de este producto no sean los esperados. Hace pocos años la empresa empezó a desarrollar su producción de arándanos, primero en una parcela experimental de 10 ha, pero la estrategia es apostar con mucha mayor intensidad a este producto que tiene un buen mercado externo.

En el anexo 17 se presentan tablas con las características de calidad que requieren los productos en el mercado internacional, entendiendo que estas características están directamente relacionadas con el precio final que se logra por ellos.

1.2.1 Espárrago

CAIBETA tiene campos de espárragos (variedad UC157-F1) en las regiones de Ica, Paracas, Lambayeque, con un total de 2.300 ha, y es la mayor exportadora total de este producto, considerando sus presentaciones de fresco y congelados.

La longitud de turión⁶ debe de ser entre 20,0 cm y 23,5 cm (en la presentación atados); los tips o puntas⁷ deben tener de 10,0 cm a 17,0 cm, característica que debe estar presente en todas las presentaciones; es decir, tanto en bandejas como en *punnets*⁸ o atados. Las presentaciones comerciales manejadas de forma casi uniforme en el mercado son en cajas de 12 kg, 7 kg, 5 kg, o en cajas máster de 30 kg.

1.2.2 Uva

Los sembríos de uva (variedad Red Globe) de CAIBETA están concentrados en las regiones de Ica y Piura, actualmente la empresa tiene aproximadamente 400 ha en producción y es la tercera

⁶ Turión es la denominación de la hortaliza, después de cosechada.

⁷ Los tips o puntas son la parte superior del turión, más suave y que sabe mejor.

⁸ Bandejas de plástico donde se acomodan los espárragos para transporte y venta.

mayor empresa exportadora de este producto en Perú. La empresa trabaja con tres variedades de frutos: Red Globe, Thompson Seedless y Crimson Seedless.

Las presentaciones para exportación comúnmente utilizadas son cajas de plástico inyectado, madera o tecnoport, con 8,2 kg de producto. En cada caja los racimos son acondicionados en bolsas (*carry bags*), considerando uno o dos racimos por bolsa. Adicionalmente, las uvas Thompson también se presenta en cajas de cartón corrugado de 4,5 kg y 9 kg.

1.2.3 Palta

La producción de palta de CAIBETA está concentrada en las regiones de Chincha y Lambayeque, y se trabaja la variedad Hass. El área sembrada es de aproximadamente 120 ha y la exportación se hace principalmente para Europa. La empresa ocupa el puesto diez entre los exportadores peruanos. La selección de calidad de este producto se hace por el peso de los frutos. Solo se utiliza una presentación para la exportación, que es de cajas de 4 kg.

1.2.4 Cítricos: mandarina y tangelo

Los cítricos fueron una apuesta pero, hasta el momento, el resultado no es interesante. Las ganancias son inferiores a los demás productos porque la productividad no es la esperada, lo que afecta la estrategia de liderazgo en costos. Actualmente se mantienen pocas áreas de sembrío, con una propuesta de diversificación de oferta a los clientes. Los sembríos se concentran en las regiones de Paracas y Chincha (160 ha). La selección se hace por el diámetro, colocando en las cajas frutos similares para ventas. El anexo 17 presenta el diámetro aproximado para cada fruta y la cantidad que debe ser acondicionada en cada caja para cada denominación o calibre.

1.2.5 Arándano

Los arándanos son el producto de la moda en estos momentos. Muchos productores se lanzarán al sembrío por lo que la tendencia de los precios a mediano plazo es a la baja; con esta reducción la demanda tenderá a incrementarse. Algo similar pasó con el espárrago y los que se lanzaron a su producción en terrenos o condiciones que no son las más apropiadas tuvieron que abandonar sus campos cuando los precios bajaron, regulando la oferta con la demanda. Se espera que lo mismo se repita con el arándano en los próximos años.

CAIBETA entiende que el arándano tiene el potencial para ser el segundo producto generador de más ingresos en el mediano plazo, por lo que decidió invertir en esta fruta pero no con grandes campos como los demás y apenas en condiciones óptimas. Actualmente, la empresa

cuenta con un campo experimental de aproximadamente 10 ha cuya función es ampliar el conocimiento que tiene la empresa del producto (condiciones, costos, productividad, dificultades y clientes potenciales). Para los próximos años, la estrategia es invertir en el arándano para reducir costos por escala y posicionarse como el mayor productor de Perú. Aún se está desarrollando la clasificación de los frutos, y las mejores presentaciones de ventas, de acuerdo a la necesidad de los clientes potenciales y facilidades logísticas.

1.3 Diseño del procesos productivo

El proceso consiste en la preparación del campo, sembrío de los productos, mantenimiento de los campos, cosecha, transporte hasta las plantas procesadoras/empacadoras y el transporte hasta el punto de embarque del producto en la presentación de venta. El organigrama de CAIBETA presenta dos gerencias de Producción que por sus diferencias y peculiaridades son independientes y ambas reportan directamente al gerente general. En el anexo 18 se presenta un mapa del proceso productivo de CAIBETA, que será explicado a continuación.

1.3.1 Instalación del cultivo - Gerencia Agrícola

A cargo de la Gerencia Agrícola se encuentran todas las operaciones realizadas en los campos de cultivo. Esta gerencia tiene como clientes internos a la Jefatura de Aseguramiento de Calidad y a la Gerencia de Plantas, y como proveedores internos, a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Gerencia de Adquisiciones. Los objetivos específicos de la Gerencia Agrícola están relacionados al consumo de insumos agrícolas, uso de recursos naturales y mano de obra, y a la producción, todas alineadas a la estrategia de máxima productividad. El diferencial de CAIBETA es utilizar el 100% de su producción para no tener que acopiar el producto, lo que dificultaría el control de calidad, previsibilidad de volúmenes y momentos de cosecha.

La empresa no busca tener productos para la venta en los momentos de precios más altos; sí busca que los productos sean cosechados en los momentos de mayor producción (menores costos unitarios), esta estrategia se muestra superior a la de los competidores que buscan precios altos y acaban teniendo costos productivos más elevados, reduciendo sus márgenes netos.

A continuación se detallan las principales actividades de la Gerencia Agrícola:

- **Preparación del campo.** Etapa comprendida entre la entrada al terreno (adquisición) y la definición del producto a ser sembrado. Consiste en las siguientes sub etapas;

- Nivelación gruesa. Movimiento de tierras cortando y rellenando espacios con la finalidad de lograr una pendiente ideal al cultivo a instalarse.
- Nivelación fina. Movimiento de tierra de menor volumen que permite realizar el diseño topográfico del cultivo y su respectivo diseño de riego.
- Subsolado. Rompimiento de las capas duras del suelo hasta una profundidad de 1 m para favorecer el desarrollo radicular de los cultivos.
- Surcado. Actividad que determina la orientación y siembra de la plantación.
- **Siembra**. Es la colocación de la semilla o planta seleccionada en un determinado terreno para que germine y/o se desarrolle de manera adecuada.
- **Mantenimiento del cultivo**. Después del sembrío, el campo requerirá de mantenimiento durante el crecimiento de la planta y toda la vida útil de los árboles. Este consiste en mantener las condiciones adecuadas de las plantas y del suelo para el desarrollo del producto. El mantenimiento de los campos consiste en las siguientes sub etapas:
 - Riego. Aplicación del recurso hídrico en el campo de cultivo para garantizar el crecimiento y desarrollo del producto.
 - Manejo integrado de plagas y enfermedades. Actividades dedicadas al control de los diversos estados biológicos de las plagas y/o enfermedades de un determinado cultivo.
 - Fertilización. Nutrición de un determinado cultivo a través del riego o foliar en la cual se aplican diversos productos químicos o de orientación biológica.
- **Cosecha**. Es la actividad que consiste en extraer el producto comercial (fruta, tallo, raíz) de un cultivo, puede o no ser adicionada una etapa de post cosecha (tratamiento aplicado para brindarle las mejores condiciones y extender su periodo de vida útil antes de su consumo).

Algunas actividades exigen el uso de gestión administrativa y tecnología, las más importantes son:

- **Sistema de riego tecnificado**. Es un conjunto de equipos y herramientas que permiten garantizar la eficiencia en el uso del agua en los cultivos.
- **Piscinas**. Reservorios de agua en función a su capacidad de recepción que permiten abastecer grandes áreas de cultivo.
- **Diseño de siembra**. Estrategia agronómica que tiene por finalidad brindarle al cultivo las mejores condiciones para desarrollar su máximo potencial.

1.3.2 Instalación de procesamiento - Gerencia de Plantas

Siguiendo el flujo de producción, después de la cosecha, la responsabilidad del producto pasa a la Gerencia de Planta, encargada del transporte de los productos desde los campos donde fueron cosechados y se encuentran almacenados, hasta las plantas de procesamiento y empaque. El proceso sigue hasta la entrega de los productos en las condiciones de venta requeridas por los clientes (incluyendo certificados de acciones necesarias para el ingreso en los diversos países) a las empresas contratadas del transporte hasta el punto (puerto o aeropuerto) destino.

Las principales etapas de esta actividad son:

- **Logística de transporte hasta las plantas.** Consiste básicamente en gestionar el correcto uso de los recursos de transporte de manera que los productos cosechados lleguen a las plantas procesadoras en el menor tiempo posible (considerando variables de costos). Es crítico lograr una comunicación fluida con la Gerencia Agrícola para estimar la necesidad y eficiencia de los transportes. Adicionalmente, el transporte no debe agregar ningún tipo de daño al producto que pudiera reducir el valor de éste.
- **Procesamiento y empaque.** CAIBETA cuenta con cinco plantas que pueden ser del tipo monoproducción, es decir, procesan apenas un tipo de producto como la planta de procesamiento de uva de Ica; o multiproducción, que tiene la capacidad de procesar más de un tipo de producto. Son plantas más flexibles y modernas como la localizada en Chincha. Esta etapa tiene algunas sub etapas, siendo las más importantes:
 - Recepción y adecuación del producto. Las plantas cuentan con una zona de recepción donde se pesa, registra la trazabilidad del producto (identificación del campo de producción), se realiza una evaluación de la calidad y cualquier evaluación requerida por los sistemas de certificación. Se adapta el producto para el posterior proceso, ya sea lavado, enfriado, u otro como desverdizado para cítricos; enfriado y azufrado para uvas; y lavado para espárrago.
 - Selección y clasificación. Se separa por calidades y por especificaciones según la ficha técnica del producto propia del mercado a exportar.
 - Adecuación para la exportación. Finalmente, el producto es empacado, enfriado y paletizado en cámaras refrigeradas, donde aguardará el momento de ser llevado al puerto o aeropuerto establecido para el transporte a su destino final. El proceso de enfriamiento depende del producto comercial, puede ser con agua para el espárrago y vegetales en general, o con aire forzado para las frutas.

1.4 Programación de las operaciones de la empresa

Conforme se ha citado en capítulos anteriores, CAIBETA busca ampliar la disponibilidad de sus productos, de manera que sus clientes directos puedan proveer a los consumidores finales de productos de mayor calidad durante la mayor parte del año, sin necesidad de buscar otros proveedores. Esta estrategia crea algún diferencial con relación a la competencia.

La programación de producción de los campos es muy importante. CAIBETA logra producir espárragos durante todos los meses: uva entre octubre y enero; palta, entre marzo y junio; cítricos, entre enero y julio; y arándanos, entre septiembre y diciembre. La tabla 4 muestra la disponibilidad de los productos de CAIBETA, además de los momentos de desabastecimiento (los “huecos” de producción) que se busca llenar con la ampliación de las áreas de producción en otras regiones, siempre que sea posible en la estrategia de costos de la empresa.

Tabla 4. Meses de producción (salida) de los productos al mercado - CAIBETA

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Espárrago												
Uva												
Palta												
Cítricos												
Arándanos												

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.5 Principales costos de inversión (CAPEX) y mantenimiento (OPEX)

Entre los principales costos de inversión (CAPEX) para los nuevos cultivos que serán sugeridos en la presente investigación, se destaca el costo de implementación del sistema de riego que representa entre el 68% y 75% de la inversión total (sin considerar el costo de la tierra y de los pozos, que pueden variar de forma significativa) lo que, junto con la electrificación, son los dos ítems más significativos y juntos pueden llegar a un 86% de la inversión total.

En el caso del OPEX, los principales costos varían en función al producto, así el costo de maquila es el principal para el espárrago (47%) y arándano (54%), mientras que el mantenimiento de los campos son el principal costo para los sembríos de palta (63%) y uva Seedless (66%). En el anexo 19 se presentan los datos detallados de los principales costos promedios de inversión y operación para los cuatro productos citados.

En el anexo 21, se presentan los principales objetivos funcionales de operaciones, alineados a los objetivos extrategicos de la empresa.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Descriptivo de la operación de recursos humanos en CAIBETA

La administración de recursos humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito y vencer a la competencia (Snell y Bohlander 2013).

El área de Recursos Humanos de CAIBETA es importante para el éxito de la operación. El producto, por presentar estacionalidad, genera una demanda de actividades y dinamismo importantes en la gestión de talentos. La administración de esta especificidad impacta fuertemente en la productividad y en los costos de operación. Según las estimaciones, al final del próximo quinquenio (2016-2020), la empresa estará empleando aproximadamente a 6.500 personas en promedio al mes, con picos de 9.500 personas.

Debido a que cuenta con una alta dotación de personal y por estar orientada a costos, el área de Recursos Humanos de la empresa tendrá que implementar un riguroso control de cada una de sus actividades, desde el ingreso del personal estrictamente necesario hasta la evaluación de sus rendimientos en el día a día, formando una base de datos que será una clave del éxito.

Otro desafío importante a manejar por el área de Recursos Humanos es lograr que el personal se identifique con la cultura de la empresa de forma rápida, para que la homogenización de la misma agregue aspectos positivos a la operación en el corto plazo. Para esto se desarrollará un programa de capacitaciones cortas (de una a dos horas) para el personal que ingresa. Adicionalmente se utilizarán afiches en los centros laborales, en los medios de transporte, entre otros puntos de concentración de los obreros temporales, los mismos que reforzarán los valores de la empresa de forma clara.

Uno de los puntos claves para lograr una cultura homogenizada es el puesto de jefe de grupo, quien apoya a la organización en el control del personal, a fin de cumplir con los requerimientos establecidos en la programación diaria. Una característica importante del personal obrero es su alta rotación, y de ellos dependen los niveles de eficiencia y aprovechamiento del producto; para esto es indispensable crear un sistema de capacitación constante que minimice los daños producidos por la falta de ella.

Este sistema se basa en preparar a los jefes de grupo, quienes deben ser permanentes para, a través de ellos, transmitir la cultura organizacional al personal. Este cambio es fundamental para hacer sostenible el cultivo y potenciar las ventajas competitivas.

La compañía entiende también que una buena gestión viene acompañada de un clima laboral adecuado, un objetivo muy retador debido a que la temporalidad de las contrataciones del personal dificulta en cierta forma una gestión continua o constante de este aspecto, y tal como se mencionó en el capítulo I, contar con un buen clima laboral depende de mantener una buena relación con las comunidades cercanas. La licencia social, además de ser necesaria para la inversión inicial, es esencial para toda la vida útil del proyecto; por lo tanto, deben desarrollarse estrategias de comunicación oportuna, justa y honesta con las comunidades, actividad que debe estar a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos.

CAIBETA viene trabajando junto a las comunidades y hasta el momento, no se ha presentado ningún tipo de reclamo en contra de las actividades de la empresa. Esta situación se logra manteniendo los canales de comunicación siempre abiertos; anticipándose a los requerimientos de los trabajadores, y teniendo una relación de respeto mutuo. CAIBETA entiende que es necesario atender las reivindicaciones de los trabajadores de forma proactiva, reconociéndoles beneficios.

Por todo lo expuesto el ápice estratégico de la empresa⁹ comprende que la Gerencia de Recursos Humanos es la principal área de soporte de la organización, consideración que se debe mantener para lograr la sostenibilidad del negocio.

2. Estructura organizacional

CAIBETA cuenta actualmente con una estructura del tipo funcional¹⁰, caracterizada por tener pocos niveles jerárquicos y una comunicación horizontal y abierta. Para el año 2016, aún con el crecimiento propuesto, se estima que la empresa seguirá manteniendo una estructura similar, con pocos niveles jerárquicos, buscando el liderazgo en costos y comunicación abierta, pero será necesario crear cuatro gerencias nuevas (hoy son puestos jefaturales), y algunas otras

⁹ El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla efectivamente, con su misión y que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (Mintzberg, 2005).

¹⁰ Concentra a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o a quienes aportan conocimiento y habilidades similares (Mintzberg, 2005).

jefaturas que reporten a gerencias departamentales, con la intención de soportar el crecimiento de la compañía de manera eficiente.

Los cambios principales se originan con la creación de las siguientes gerencias:

- **Gerencia de Ventas.** Con el incremento de las ventas y de las relaciones comerciales con la posible apertura de nuevos mercados, se define que la nueva Gerencia de Ventas estará conformada por jefaturas de Logística Aérea y Logística Marítima. Esta gerencia tendrá que maximizar el retorno de la colocación de los productos en los diferentes destinos y el mantenimiento de las cuentas existentes, buscando reducir los daños y optimizar los retornos, así como las negociaciones con las líneas aéreas y marítimas. Esta función actualmente es realizada por la Gerencia General.
- **Gerencia de Finanzas.** Está encargada de la estructuración de la deuda para el crecimiento y nuevos proyectos, tanto de largo como de corto plazo, financiando el crecimiento y asegurando el flujo de caja. Esta función viene siendo realizada por la Jefatura de Tesorería y la Gerencia General.
- **Gerencia de Contraloría.** Con el crecimiento proyectado, la empresa requerirá de procesos aún más formales y maquinales, principalmente en el área de control interno, tecnología de la información, costos y presupuestos, contabilidad y seguridad patrimonial. Esta función actualmente es realizada por el área administrativa.
- **Gerencia Agrícola Norte y Sur.** Esta gerencia debe dividirse en dos partes que reportarán a la Gerencia General, ello debido a su dimensión, responsabilidad, y por la diversidad de productos y climas que se presentan. De esta forma, tanto el manejo como la responsabilidad se concentrarán de manera directa en ambas gerencias.
- **Gerencia de QHSE.** Esta gerencia incorpora el área de calidad existente y las áreas de SSMA y Seguridad Patrimonial, hoy están divididas entre las Gerencias de Recursos Humanos y Calidad.

El anexo 10 presenta el organigrama propuesto para el año 2016. Comparando con la figura del anexo 9 se pueden observar los principales cambios organizacionales propuestos que deberá realizar la empresa para cumplir con la meta de duplicar las ventas en estos cinco años.

3. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

3.1 Objetivos específicos de la Gerencia de Recursos Humanos

Alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y con la estrategia de liderazgo en costos, la Gerencia de Recursos Humanos desarrolló cuatro objetivos específicos, así como sus metas e índices de corto y mediano plazo, para dar a la empresa la dirección adecuada en la gestión estratégica de los colaboradores (ver el anexo 22).

- **Objetivo 1.** Perfeccionar la identificación de los mejores profesionales, creando incentivos objetivos y subjetivos para la retención, incremento de su productividad, y asimilación de la cultura y valores de la empresa.
- **Objetivo 2.** Fortalecer de forma más efectiva la búsqueda por alcanzar la productividad, no solamente en la producción sino también en la misma gestión de los recursos humanos a través de la mejora de los índices de resultados sobre la producción alcanzada.
- **Objetivo 3.** Sostener en el tiempo la licencia social otorgada por las comunidades afectadas directa o indirectamente, a través del buen relacionamiento con los trabajadores que, por lo general, son moradores de estas mismas comunidades.
- **Objetivo 4.** Evitar que el nombre de la empresa se vea afectado de manera negativa por tratar a sus colaboradores de manera contraria a las leyes o normas aplicables, colocando en riesgo los objetivos anteriores.

4. Proyección de requerimientos de personal por sedes y por años

Adicionalmente a lo expuesto en el punto 1 de este capítulo sobre modificaciones en el organigrama, será necesaria la incorporación de nuevos puestos de trabajo (administrativos y productivos). Mantener el número adecuado de puestos administrativos será fundamental para consolidar el modelo de liderazgo en costos, reduciendo los costos unitarios por aumento de escala, lo que se conseguirá mediante la normalización y automatización de procesos.

Conforme a lo observado en el capítulo IV y cumpliendo con el plan de sembrío de nuevas áreas, la necesidad de mano de obra de CAIBETA se incrementará significativamente en los próximos años, llegando a 3.200 colaboradores permanentes y 6.100 temporales en el año 2020.

La tabla 5 presenta el histórico evolutivo de la mano de obra (jornales) utilizada en el campo en el periodo 2012 a 2015; adicionalmente, se presenta el estimado de necesidad de mano de obra incremental para sostener los nuevos cultivos, lo que fue analizado considerando a la mano de obra disponible en la región. Las actividades de promoción de la empresa junto a las comunidades (licencia social) y fichaje de posibles profesionales deben darse de forma previa a la inversión en estas áreas, así que debe seguir el cronograma estimado de inversiones con un desfase de un año antes.

Tabla 5. Evolución e incremental de mano de obra (jornales) para operación de campo

Año	Ica	Chincha	Piura	Jayanca	Olmos	Total
2012	603.128	108.023	196.968	179.473		1.087.592
2013	576.034	118.563	201.649	188.091		1.084.337
2014	588.840	116.364	202.902	189.929		1.098.035
2015	595.784	110.598	205.754	190.053		1.102.189
Promedio	590.947	113.387	201.818	186.887		1.093.038
Incremental			332.680	35.468	183.000	551.148

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se observa que la contratación de mano de obra se incrementará en 50%, aproximadamente, con especial atención a la contratación en Piura, ya que en este sitio se prevé un incremento importante de más de 1,5 veces la necesidad actual.

4.1 Breve descripción del perfil del personal de CAIBETA

CAIBETA cuenta aproximadamente con 340 tipos de puestos de trabajo, entre administrativo y operativo. Cada uno de éstos tiene su perfil, en donde se indican los objetivos, funciones, niveles de estudios, experiencia y habilidades requeridas. Estos perfiles van evolucionando permanentemente en la compañía, desde los puestos operativos hasta las jefaturas y gerencias.

Para lograr el crecimiento propuesto y que sea sostenible a largo plazo, es necesario que el personal de puestos operativos adquiera destrezas en varias labores o actividades; es decir, que pueda realizar trabajos en diferentes cultivos, tanto en fundos como en plantas, con el objetivo de poder emplearles durante la mayor parte del año en las diferentes sedes de la compañía (hoy trabajan por campañas debido a su especialización).

Respecto a los puestos ejecutivos (jefaturas y gerencias), se buscará que el personal tenga un balance entre sus conocimientos técnicos y administrativos. Actualmente los puestos de fundos y plantas evidencian brechas en conocimientos administrativos las que se buscará reducir

mediante el programa (ya en ejecución) de becas de estudio de postgrado (que debe ser ampliado en los siguientes años debido al incremento de la mano de obra).

Lo que sucede con los puestos administrativos también sucede con el lado técnico, lo que genera falta de alineamiento en la consecución de objetivos. Esto se trabajará mediante un plan interno de conocimiento técnico básico del negocio, con pequeñas charlas y presentaciones, de manera que los funcionarios administrativos de oficina estén familiarizados con las actividades, forma de comunicación, problemas y metas de las áreas operativas. Estos dos desafíos de desarrollo humano serán esenciales para el éxito de la ampliación de la empresa.

5. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Para lograr el soporte estratégico requerido por la empresa, tanto para sus operaciones actuales como para su plan de desarrollo, será necesario el manejo de un presupuesto incrementado en los siguientes años. La tabla 6 presenta el evolutivo para cada partida considerada dentro de la presente investigación.

Tabla 6. Presupuestos estimados para las partidas de Recursos Humanos (quinquenio 2016-2020)

Partida	2016	2017	2018	2019	2020
Capacitación	340.400	367.632	397.043	432.776	471.726
Eventos de integración de personal	1.835.798	2.019.378	2.120.347	2.226.364	2.226.364
Asesoría laboral	78.900	78.900	86.790	95.469	105.016
Servicio de reclutamiento y selección	351.840	387.024	398.635	418.566	426.938
Seguridad y salud del trabajador	1.065.811	1.113.772	1.113.772	1.113.772	1.113.772
Total	3.674.765	3.968.723	4.118.604	4.288.967	4.345.836
Variación (YtoY)		8,0%	3,8%	4,1%	1,3%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las partidas de presupuesto manejadas actualmente por el área de Recursos Humanos son:

- **Capacitaciones.** Programa de becas para postgrado, pregrado, cursos de especialización, y cursos para las capacidades de liderazgo de la plana ejecutiva, alineados a los objetivos de la organización, buscando cubrir las brechas de conocimiento para generar líneas de carrera, consolidar el sentido de pertenencia y desarrollar habilidades blandas y duras.
- **Eventos de integración de personal.** Son eventos realizados para reunir a todos los trabajadores (permanentes y temporarios) junto con sus familiares en fechas festivas como

Día del Trabajador, Fiestas Patrias y/o Navidad. Busca la identificación de los trabajadores y sus familias con la empresa.

- **Asesorías laborales.** Contratación de expertos laborales (abogados) para temas específicos y/o la contratación de expertos en gestión de capital humano.
- **Servicio de reclutamiento y selección.** Contratación de empresas especializadas en la búsqueda y selección de personal de alta calificación (*head hunters*) para puestos ejecutivos, especialmente gerenciales. Aún con la mayor calificación de personal interno para hacer selecciones, la base de datos de estas empresas es un diferencial que justifica la tercerización de este tipo de servicio.
- **Evaluaciones de salud.** Contratación de empresas locales para la realización de los exámenes periódicos de ingreso y salida de los trabajadores, y para la gestión de las fichas con el histórico de estos trabajadores.

6. Responsabilidad social

Para el desarrollo de las operaciones es indispensable tener licencia social, el concepto es que todos buscan ser respetados para la realización de sus actividades. Las comunidades están antes que la empresa en la zona de influencia y son ellas la principal fuente de mano de obra y servicios, es por ello que CAIBETA no puede trabajar sin la aceptación de la población.

Es importante el respeto por los usos y costumbres de las comunidades; es decir, no producir en zonas comunitarias, solo en aquellos terrenos que hayan sido parcelados y que estén en posesión o propiedad, pagando el justiprecio por la tierra y teniendo la libertad en la venta, priorizando la oportunidad de trabajo en la población. Es importancia entender que el crecimiento debe lograrse para todas las partes, y ser claros en que la empresa realiza una actividad económica para ganar dinero pero no a costa de la comunidad. No se busca el agradecimiento sino el mutuo respeto. La empresa tiene un rol y no es el del Estado ni uno paternalista. CAIBETA busca una relación justa, igualitaria y responsable, clara en la comunicación.

Con las comunidades se desarrollan planes, buscando ser articuladores con el Estado, empujando a este último a tener una participación más activa. La empresa participa con la comunidad en actividades claves como navidad, fiestas de la zona y época escolar, realizando aportes de corte altruista. Para ello tienen un plan de trabajo, con calendarios de actividades que buscan alcanzar el objetivo de tener un crecimiento sostenible. Esto, aunado al plan al interior de la organización, brinda la base para un adecuado clima para el desarrollo de sus actividades.

Capítulo VII. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

Este capítulo presenta y discute un flujo de caja incremental a partir de las opciones discutidas en los capítulos anteriores, además de un análisis de sensibilidad que identifique los puntos críticos en que el resultado implique un sub nivel para las políticas de la empresa.

Entre estas políticas financieras más importantes definidas por el Comité Ejecutivo se tienen:

- La corporación no prevé realizar un aporte de capital; de esta manera se espera que todos los proyectos sean financiados o por caja o por deuda.
- La corporación no espera que ningún negocio independiente tenga una relación de deuda/EBITDA superior a 6,0. Esta deuda incluye deudas de corto y largo plazo.
- La rentabilidad mínima exigida por un proyecto debe ser superior a 12% anual; rentabilidades inferiores a ésta deben ser llevadas a Comité Ejecutivo para que se evalúe y apruebe. No se aprobarán proyectos con rentabilidad inferior a 9% anual. El WACC calculado de la empresa es 7,63% (anexo 22).
- Para proyectos con inversión superior a US\$ 5 millones se debe preparar una matriz de sensibilidad: 75% de los resultados deben prever una rentabilidad superior al 12% anual y 90% una rentabilidad superior al 9% anual.
- Los proyectos superiores a US\$ 1 millón deben ser presentados al Directorio para su evaluación y aprobación por el gerente general; previa aprobación del Comité de Proyecto liderado por el gerente de Finanzas corporativo.

2. Decisión de nuevos cultivos a sembrar

A base de los supuestos definidos en el presente trabajo, los criterios más importantes son:

- Estrategia competitiva (liderazgo en costos).
- Diversificación.
- Estrategias de crecimiento.
- Posicionamiento de los productos en el mapa perceptivo.
- Políticas de inversión.
- Disponibilidad de recursos ecológicos y sociales.

Se definieron los cultivos (producto y áreas) y regiones más propicias para soportar el desarrollo de la empresa, de la siguiente forma:

- Sitio con mayor disponibilidad de agua de calidad y disponible: Olmos. Limitaciones:
 - Área de 1.000 ha (módulos vendidos en 1.000 ha) y 10.000 m³ de agua al año.
 - Alta calidad de agua, propicio para uva Seedless, arándanos y palta (espárrago es menos exigente en calidad de agua). La calidad del agua se mide en niveles de conductividad eléctrica (mmohms), los niveles aceptables dependen del tipo de producto.
 - Se maximiza el cultivo de arándano (mayor rentabilidad), con la limitación de trabajadores ya que es muy demandante en mano de obra para cosecha. Se definen 300 ha (de cinco a siete jornales por hectárea).
 - Lo restante debe ser un cultivo menos intensivo en mano de obra, y que la cosecha no coincida con la de arándanos. Se define por 450 ha de palta.
- Para la diversificación de áreas se buscó otros valles en la misma región norte de manera que se pueda utilizar parte del *back office* para más de un área en la región, reduciendo costos fijos. Así se identificaron dos áreas: una en el valle del río Motupe (distrito de Jayanca) y otra en el valle del río Ñacara en la región norte de Piura (Alto Piura).
 - Limitaciones climáticas de la región Piura que no son favorables para el espárrago pero sí para la uva Seedless, ya que se encuentra en una latitud similar a la de las mejores regiones de cultivo de uva en Brasil (Petrolina), con la ventaja de tener un microclima trópico seco. De esta manera se definió un área de 350 ha. No es recomendable avanzar más por la escasez de mano de obra, ya que este cultivo es intensivo en ella.
- Por último, para diversificar, se definió un área para el espárrago de 250 ha en la región de Jayanca, que tiene un clima favorable y el agua no es de muy buena calidad (alta salobridad). Se definió esta cantidad para cumplir el plan de desarrollo de la empresa para el próximo quinquenio.

El resumen se presenta en la siguiente tabla (ver tabla 7):

Tabla 7. Nuevos cultivos para sembrar en el 2016 - CAIBETA

Producto	Área (ha)	Local
Espárrago	250	Jayanca
Uva Seedless	350	Piura/Chulucanas
Palta	450	Olmos
Arándanos	300	Olmos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el anexo 22, se presentan los principales objetivos funcionales de finanzas, alineados a los objetivos extrategicos de la empresa.

3. Flujo de caja incremental y análisis de sensibilidad

Para el análisis del flujo de caja incremental básico de diez años se consideraron los precios bajo algunos supuestos importantes:

- **Espárragos.** Se utilizaron los datos de precios promedio de exportaciones de Perú de los últimos cinco años. Hay una tendencia de incremento del precio. Con estos datos se trazaron tres líneas de tendencia para los próximos cinco años y se consideró el valor del quinto año como constante para los próximos hasta el décimo año. La línea de tendencia potencial con factor de correlación (fc) de 0,897 fue considerado como el escenario base; la curva de tendencia optimista con fc de 0,901 considerada fue la lineal y para el escenario pesimista fue considerada la curva de tendencia polinómica de grado 2 y fc de 0,921.
- **Uva Seedless.** El promedio de precios de las uvas tipo Seedless de los últimos cinco años presenta una tendencia hacia el incremento, similar a la del espárrago. De la misma manera, se sacaron tres líneas de tendencia, todas con fc superior a 0,70. Se realizó apenas un ajuste a los datos, eliminando el valor de los precios en el año 2011 que -por motivos inusuales- estaban muy fuera de la curva (casi el doble del valor del 2010), para trazar las líneas de tendencia también como para el espárrago. Se utilizaron las curvas de tendencia para proyectar el valor para los próximos cinco años y después se mantuvo el valor como constante hasta el final del período del proyecto (diez años). Para el escenario base se utilizó la curva exponencial con fc de 0,815; para el escenario optimista, la curva lineal con fc de 0,719; y para el escenario pesimista, la curva polinómica de grado 2 con fc de 0,778.
- **Palta.** La empresa CAIBETA empezó a exportar palta en el 2012, los cuatro datos promedios de precio de este período hacen una parábola con un punto mínimo; por este motivo, las proyecciones basadas en tendencias no funcionan. Para el estudio se utilizará el valor promedio de los últimos cuatro años (US\$ 1,65 por kilogramo) y un incremento de 5% anual logrando regresar al valor del 2015 en el sexto año. El escenario pesimista tendrá el mismo valor inicial del escenario base pero se preverá un incremento de 2,5% anual logrando regresar al valor de pico del 2015 apenas en el décimo año. El escenario positivo empezará con el valor del 2015 y se incrementará a una tasa de 2,5% anual.
- **Arándanos.** El Perú recién sale a exportar este producto, así que el histórico no es representativo; además, la cantidad de este pequeño histórico tampoco es importante. En el

2015 el promedio de precios fue de US\$ 11,07 por kilogramo; sin embargo, el promedio de algunos países con volumen más representativos se sitúa próximo a los US\$ 5,50 o US\$ 6,00 por kilogramo. Por este motivo se consideró el escenario base con el precio inicial de US\$ 11,00 por kilogramo, bajando linealmente hasta los US\$ 6,00 por kilogramo en el año cinco y, desde este punto, con un incremento de 1% anual. Para el escenario optimista se considerará el precio bajando linealmente hasta los US\$ 7,00 por kilogramo en el décimo año y, para el escenario pesimista, se considerará que los precios aplicados por Perú se igualarán a US\$ 6,00 por kilogramo de otros países con mayor volumen de exportación a partir del primer año y desde este punto subirá 2% anual. Para el volumen de producción se consideró el promedio histórico de la empresa en el escenario base; en el escenario optimista se considera una producción 10% superior; y para el escenario pesimista, una producción de 20% inferior.

De esta manera, la tabla 8 presenta el flujo de caja libre incremental proyectado así como su valor presente neto (VPN) para la tasa de retorno mínima exigida por la empresa (WACC) y su tasa de retorno por la inversión (TIR).

Para el análisis de sensibilidad se considerarán los siguientes supuestos:

- Las variaciones de precios de cada uno de los productos son independientes; es decir, se harán simulaciones para los tres escenarios, generándose 81 escenarios independientes.
- Las alteraciones de volumen son independientes a las de los precios; sin embargo, los escenarios de alteraciones de volumen son un promedio de variaciones significativas en apenas un producto, por esto se plantean los valores de 5% optimista y -10% pesimista del total, que representan valores importantes cuando están concentrados en apenas un producto.
- La probabilidad de cada uno de los escenarios es equivalente.

Los resultados de cada uno de los escenarios son presentados en el anexo 24 en forma de TIR; es decir, los escenarios base, optimista y pesimista, para las variaciones de precios y volúmenes de producción, conforme los supuestos indicados líneas arriba. Un resumen de esto se presenta en la tabla 9.

Tabla 8. Flujo de caja incremental del proyecto

Flujo de Caja Incremental del Proyecto

Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversiones											
Esparrago	5,275,600	1,948,008	773,667								
Uva Seedless	15,696,835	10,160,150	4,897,200								
Palta	10,960,290	2,186,663	2,862,338								
Arándanos	19,085,550	1,093,950	0								
Capex		700,000	900,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	5,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Total	51,018,275	16,088,771	9,433,204	1,000,000	1,000,000	1,000,000	5,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Ingresos											
Esparrago	0	0	3,967,013	6,156,050	8,461,215	10,871,169	10,871,169	10,871,169	10,871,169	10,871,169	10,871,169
Uva Seedless	0	0	8,989,992	18,389,743	27,555,934	27,940,199	27,940,199	27,940,199	27,940,199	27,940,199	27,940,199
Palta	0	0	3,499,914	7,349,819	11,575,965	20,257,938	21,270,835	22,334,377	23,451,095	24,623,650	25,854,833
Arándanos	0	7,472,581	13,233,871	17,283,871	19,622,581	20,250,000	20,655,000	21,068,100	21,489,462	21,919,251	22,357,636
Draw Back (4%)	0	298,903	669,351	985,348	1,243,039	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Total	0	7,771,484	30,360,140	50,164,830	68,458,733	80,819,306	82,237,203	83,713,845	85,251,925	86,854,269	88,523,837
Gastos											
Costos de Operativos	0	375,000	9,008,333	18,225,000	21,050,000	21,775,000	21,775,000	21,775,000	21,775,000	21,775,000	21,775,000
Costos de Maquila	0	495,000	3,394,619	5,912,012	8,371,784	10,374,284	10,374,284	10,374,284	10,374,284	10,374,284	10,374,284
Gastos de Ventas	0	550,000	1,935,006	3,219,238	4,482,341	5,609,841	5,609,841	5,609,841	5,609,841	5,609,841	5,609,841
Gastos Administrativos	0	268,937	268,937	268,937	268,937	268,937	268,937	268,937	268,937	268,937	268,937
Total Costos de Producción	0	1,688,937	14,606,895	27,625,187	34,173,062	38,028,062	38,028,062	38,028,062	38,028,062	38,028,062	38,028,062
EBITDA	-51,018,275	-10,006,224	6,320,041	21,539,643	33,285,671	41,791,244	39,209,141	44,685,782	46,223,863	47,826,207	49,495,775
Depreciación	0	2,040,731	2,796,282	3,317,610	3,517,610	3,717,610	1,876,879	2,121,328	1,800,000	1,800,000	1,800,000
EBIT	-51,018,275	-12,046,955	3,523,759	18,222,033	29,768,061	38,073,634	37,332,262	42,564,454	44,423,863	46,026,207	47,695,775
Impuestos IR (15%)	0	0	528,564	2,733,305	4,465,209	5,711,045	5,599,839	6,384,668	6,663,579	6,903,931	7,154,366
Participación en Utilidades (5%)	0	0	176,188	911,102	1,488,403	1,903,682	1,866,613	2,128,223	2,221,193	2,301,310	2,384,789
Utilidad Operativa - IR	-51,018,275	-12,046,955	2,819,007	14,577,626	23,814,448	30,458,907	29,865,809	34,051,563	35,539,091	36,820,966	38,156,620
Depreciación	0	2,040,731	2,796,282	3,317,610	3,517,610	3,717,610	1,876,879	2,121,328	1,800,000	1,800,000	1,800,000
EBITDA - IR	-51,018,275	-10,006,224	5,615,289	17,895,236	27,332,058	34,176,517	31,742,688	36,172,892	37,339,091	38,620,966	39,956,620
Capital de Trabajo	0	-5,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000,000
Inv. En Activos Fijos	0	700,000	900,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	5,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Flujo de Caja Libre	-51,018,275	-15,706,224	4,715,289	16,895,236	26,332,058	33,176,517	26,742,688	35,172,892	36,339,091	37,620,966	43,956,620
TIR :	25.0%										
VPN (Tasa de Retorno WACC):	86,870,925										

EBITDA - Utilidad Operativa antes de Intereses, Tasas, Depreciación y Amortización

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 9. Resumen de escenarios

Valores de TIR superiores a 18%	221	91%
Valores de TIR superiores a 15%	236	97%
Total de escenarios	243	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se puede calcular que para el 91% de las probabilidades de escenarios, la TIR es superior a 18%; y para 97%, superior a 15%, lo que atiende las políticas de inversión de la empresa calculado por el flujo de caja libre.

Otro análisis de sensibilidad realizado permitió identificar el orden entre las cinco variables; es decir, volumen o precio de cada uno de los cuatro productos que, en caso se realice el escenario pesimista, tienen los mayores potenciales de impactar en un retorno abajo del esperado. La tabla 10 presenta los resultados donde se observa que las tres variables más sensibles al retorno son, en orden: el volumen, el precio de la uva Seedless y el precio del arándano.

Tabla 10. Sensibilidad que una variable realice el escenario pesimista

Variable fija en el escenario pesimista	% de escenario con TIR > 18%	% de escenario con TIR > 15%	TIR promedio de estos escenarios
Volumen	77,8 %	91,4 %	20,9 %
Precio espárrago	86,4 %	95,1 %	23,3 %
Precio uva Seedless	76,5 %	91,4 %	21,1 %
Precio palta	86,4 %	95,1 %	23,0 %
Precio arándano	80,2 %	92,6 %	21,0 %

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Tabla de control

Para mantener el control de los resultados de la propuesta y anticipar problemas que puedan impactar de forma significativa en los resultados esperados, se creó la tabla de control con algunos objetivos operativos (tabla 11), alineada con la visión, misión y objetivos estratégicos, incluyendo propuestas de correcciones necesarias para evitar llegar a los escenarios pesimistas.

Conforme se demostró, es importante mantener un estricto control sobre los volúmenes de producción, ya que es la variable con mayor potencial de llevar escenarios a un valor por debajo del 18% de TIR; es así que se instituirá que en cada cosecha los gerentes agrícolas presenten a la gerencia general los resultados obtenidos, comparándolos con los volúmenes esperados. En el supuesto que los volúmenes no llegaran al esperado se implementará un plan de acción que deberá ser ejecutado para corregir y recuperar los resultados del presupuesto; de esta manera, cada objetivo operativo de la tabla tiene sus indicadores y acciones de corrección.

Tabla 11. Tabla de control de la propuesta

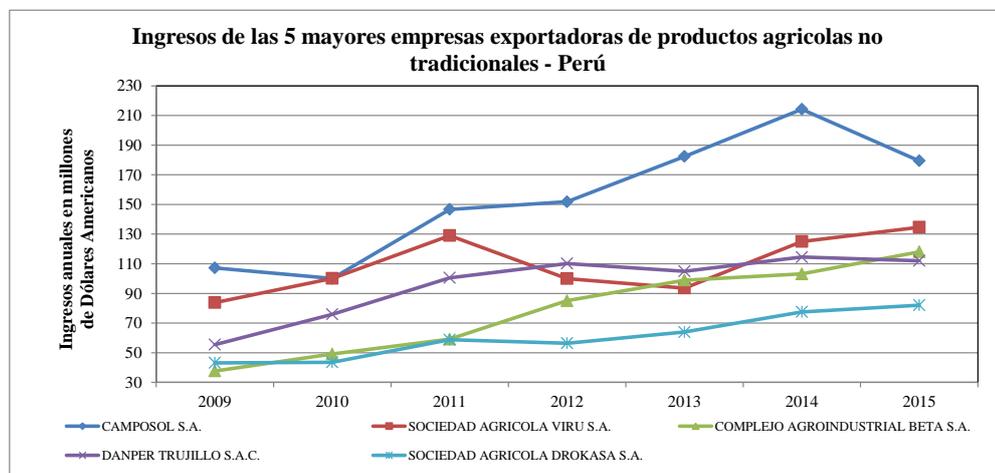
Visión							
Ser considerados entre las empresas líderes en el mundo, en la producción y exportación de frutas y hortalizas, dedicados a atender a las necesidades de las empresas importadoras de estos productos, operando con altos estándares de calidad, cuidado del medio ambiente y en un marco de responsabilidad social.							
Misión							
Ofrecer a nuestros clientes, frutas y hortalizas de alto valor, producidas con recursos propios para garantizar los más elevados estándares de calidad del mercado; respeto a las comunidades locales y al medio ambiente; el cumplimiento de las normas y patrones de trabajo, y la justa remuneración de los accionistas.							
Tablero de control de los objetivos del proyecto							
Objetivos operativos	Area	Alineado a cual objetivo estratégico	Indicador			Unidad	Acción de corrección
			Bueno	Regular	Malo		
Volumen de producción por hectárea (espárrago al quinto año) Volumen de producción por hectárea (uva al cuarto año) Volumen de producción por hectárea (palta al quinto año) Volumen de producción por hectárea (arándano al quinto año)	Operaciones	O.1.	> 15.000 > 25.000 > 23.000 > 11.000	Regular	< 12.000 < 22.500 < 21.700 < 9,000	kg/ha	Revisar planes de mantenimiento del cultivo, comparar otros campos (efectos exógenos), revisar la siguiente cosecha (en el límite se podría tomar la decisión de eliminar el cultivo - ver planes de reemplazo).
Cumplir con los cronogramas definidos en el plan de inversiones.	Operaciones / Financiero	O.1.	Adelantos	Cumplir	Retrasos		Reducir la frecuencia de las reuniones de acompañamiento (presentación) de los proyectos de trimestral a mensual, realizar plan de aceleración.
Estar entre los mayores exportadores en nuestros productos	Operaciones / Comercial	O.1.	1°	< 5°	> 5°	Posición en la tabla de mayores exportadores	Revisar el plan de crecimiento.
Garantizar la disponibilidad de espacios en la distribución	Comercial	O.1.	> 5 días no mas del 10% de los embarques	> 5 días no mas del 70% de los embarques	> 5 días no mas del 10% de los embarques	días de arribo	Revisión de la estrategia del plan logístico.
Mantener la relación deuda/Ebitda	Financiero	O.2.	< 4,5		> 6,0	Sin dimensión	Solicitar aporte de capital del directorio, adelantar cobranzas (para pre pago de deudas). Solicitar desvío de política financiera al Directorio. Genera una penalidad (Covenant).
Mantener los precios cerca al presupuesto del proyecto	Financiero	O.2.	Según escenarios de presupuesto			US\$/kg	Búsqueda de nuevos mercados, adelantar o retrasar cosechas.
Mantener alto los niveles de satisfacción laboral (medidos mediante encuestas de ambiente de trabajo)	RRHH	O.3.	> 80		< 70	%	Formación de Comités de Crisis en las unidades de menor índice de satisfacción (reacción rápida para evitar deterioro).
Mobilidad laboral	RRHH	O.3.	> 50		< 25	% de cupos llenados por funcionarios (puestos de jefatura en adelante).	Incrementar divulgación y plan de capacitación (interno y externo) de los colaboradores.
Evitar conflictos sociales que afecten a las operaciones.	QHSE / RRHH	O.4.		0	> 0	número de conflictos que afecten la operación	Subir el nivel del Comité de Crisis, involucrando a líderes con mayor autonomía en las negociaciones.
Evitar penalidades administrativas, económicas y/o civiles por incumplimiento de normas y/o leyes medio ambientales y/o laborales.	QHSE / RRHH	O.4.		0	> 0	número de eventos	Actuar de forma eficiente y eficaz, informando a los grupos afectados sobre el problema y las medidas inmediatas de corrección que hayan sido tomadas. Revisar procedimientos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

En el presente trabajo los autores no buscarán cambiar la forma de analizar las estrategias de la empresa, solo se demostrará la forma en que las empresas de la industria crecen de manera orgánica o inorgánica, y cómo están integradas. Mediante el análisis se puede apreciar que la empresa tiene un liderazgo en costos, y las estrategias de crecimiento se detallan en el capítulo III. Las empresas que tienen una facturación mayor a los US\$ 100 millones han enfrentado marchas y contra marchas por tener un componente de compra de materia prima en su estructura (ver gráfico 3). El crecimiento sostenido se realiza solo cuando se siembra.

Gráfico 3. Evolutivo de ingresos de las mayores empresas agropecuarias del Perú



Fuente: Dirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial, 2016.

Existen dos tipos de forma de crecimiento de empresas agroindustriales: unas que basan su crecimiento en cultivos propios (siembran más, venden más), y otras sobre la base del acopio de materia prima (compran más, venden más). Este proceso en CAIBETA sucedió de manera inconsciente, habiendo realizado ambas actividades, en donde se incrementaban las áreas de producción y, sin pensarlo, se sembraba más porque había margen de utilidad y se compraba materia prima para reducir costos. Actualmente esta práctica se dejó de realizar. En el primer caso el crecimiento es sostenible en el tiempo, planificable y diversificado y lleva, como consecuencia, a una estrategia de liderazgo en costos, siempre que se mantenga una estrategia de crecimiento que puede ser revisada por variables exógenas. Generalmente es aplicada por empresas integradas desde el campo hasta la distribución, y la generación de riqueza se maximiza en la cadena que se busca desarrollar en el mercado.

En el segundo caso están las empresas que tienen un componente importante de compra de materia prima (en algunos casos al 100%), con demanda importante de capital de trabajo. Las empresas muestran crecimientos importantes en muy corto plazo pero son afectadas por variables exógenas, presentando caídas importantes al suspender las operaciones ante cualquier situación de estrés, en el corto plazo. Tienen facilidad para salir de la industria y/o migrar a otras actividades. Son organizaciones planas y poco estructuradas que buscan, de manera permanente, reducir al máximo los costos indirectos. Poseen pocos activos porque tratan de tercerizar todo lo que sea posible. Parte importante de la riqueza queda en la materia prima por lo que no asegura la rentabilidad en el campo, ya que ésta puede no ser eficiente y el remanente de la utilidad queda en la empresa maquiladora, que puede ser muy reducido. Otro aspecto importante a notar es que con la materia prima, al ser un producto de compra, el acopiador siempre busca tener el menor precio mientras que el agricultor busca que el precio sea máximo. Esto no suma sinergias.

Dentro de este análisis los autores concluyen que la estrategia de CAIBETA de crecimiento orgánico, con cultivos propios con los cuales se puede planificar la intensidad y variedad de los mismos, ha funcionado muy bien hasta el momento y sobre esta base se sostiene la visión, misión, objetivos estratégicos y específicos, tipo de organización e inversiones de la empresa.

El gráfico 3 (presentado en la página anterior) demuestra que al 2009 CAIBETA se ubicaba en el quinto puesto entre las empresas líderes y las estrategias de liderazgo en costos, crecimiento orgánico y sembrío de sus propios campos, lo que permitió que sea la única de las cinco en presentar crecimiento en todos los años de este período, además de terminar el período en el tercer puesto.

Para el crecimiento planteado y sostenible, es decir llegar a US\$ 200 millones en ventas a fines del 2020, la ruta de inversión en las áreas de producción es el camino correcto. En base a esto se estructuró el plan estratégico, con cambios tanto en estrategias como en organización.

1. Es indispensable reestructurar la organización de la empresa

Crear manejos gerenciales en el área de producción agrícola y de apoyo. Una de las conclusiones del trabajo está relacionada a la actual estructura organizativa. Los autores entienden que la organización actual no es sostenible para el crecimiento proyectado ya que actualmente se basa en la eficiencia de las personas y no en los sistemas. Es indispensable tener

sistemas que aseguren el éxito de las operaciones; para ello, las gerencias operativas deben tener presencia con responsabilidad directa. Cada vez más se requerirá de personal eficiente y profesional en cada área productiva, pero lo principal es que los sistemas sean los que soporten el resultado exitoso y que éstos sean alimentados por los profesionales de cada área.

Con la finalidad de encontrar una forma sostenible de optimizar se propone la separación de las áreas de producción agrícola: una para el norte y otra para el sur, ambas con nivel de gerencias, lo que permitirá un control más eficiente y pormenorizado de las actividades a realizar durante el mantenimiento del cultivo, buscando que los resultados durante la cosecha sean óptimos.

En las áreas de soporte como Finanzas se contará con una Gerencia Financiera, y en Ventas se creará una Gerencia Comercial que buscarán reforzar el crecimiento, tal como se desarrolló en el capítulo V.

2. Desarrollar los proyectos siempre con licencia social

Con la experiencia ganada en estos años, la empresa ha concluido que no se pueden desarrollar nuevos proyectos sin licencia social, solamente así se puede asegurar la sostenibilidad, generando el crecimiento tanto de la organización como de la comunidad. La actividad agrícola, como demandante de mano de obra local, no puede estar de espaldas a estas comunidades bajo el riesgo de no conseguir trabajadores o de tener problemas para administrarlos. La experiencia indica que, para lograr la sostenibilidad de las operaciones (licencia social), las comunidades buscan respeto y oportunidades justas. Las comunidades deben entender que la empresa no reemplaza al Estado sino que articula para que el Estado tenga una presencia adecuada. Todas las actividades que se realicen con y para la comunidad deben estar dirigidas a ese objetivo.

3. Estrategia de liderazgo en costos

Lo que de manera intuitiva llevó a la empresa a ganar los primeros US\$ 100 millones hoy es una conclusión irrefutable. La estrategia en cada una de las actividades debe estar dirigida al liderazgo en costos; esto se logra por eficiencia operativa desde el diseño del producto, las hectáreas a sembrar, la productividad estimada y todo lo desarrollado a cómo reducir costos. El crecimiento se hará sostenible respaldado por proyectos de largo plazo, y el crecimiento orgánico será posible si CAIBETA está debidamente gerenciada.

Bibliografía

Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo. (2011). “Reporte de conflictos sociales N°89”. En: *Reporte de Conflictos Sociales N°89*. Julio 2011. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2011/Reporte-89.pdf>>.

Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo. (2010). “Reporte de conflictos sociales N°77”. En: *Reporte de Conflictos Sociales N°77*. Julio 2010. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/reporte-77.pdf>>.

Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo. (2009). “Conflictos sociales conocidos por la Defensoría del Pueblo. Al 31 de julio del 2009”. En: *65° Reporte de Conflictos Sociales*. N°65, julio 2009. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2009/reporte-65.pdf>>.

Ansoff, Igor. (1957). “Strategies for Diversification”. En: *Harvard Business Review*. Vol. 35, Issue 5, Sep/Oct.

Apoyo Consultoría. (2012). “Documento Contribución e impactos de la agricultura moderna al desarrollo del Perú”. Mayo 2012. Preparado para la Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú (AGAP). [Presentación de power point]. Fecha de consulta: 17/08/2016. Disponible en: <http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf>.

Apoyo Consultoría. (2015). “Convención Anual SAE (Servicio de Asesoría Empresarial)”. [Presentación en power point]. Agosto 2015. Documento referencial.

Arce, Lionel O. (2016). “Complejo Agroindustrial Beta S.A. Estados financieros al 31 de diciembre del 2015”. Chíncha, 13 de enero del 2016. Documento interno.

Banco Central de Reservas del Perú (BCRP). (s.f. a). “PBI Real (var. %)””. En: *Estadísticas*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01294IAA/html>>.

Banco Central de Reservas del Perú (BCRP). (s.f. b). “Reservas internacionales netas (millones de US\$)””. En: *Estadísticas*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00217MOM/html>>.

Banco Central do Brasil (BCB). (s.f.). “Conversão de Moedas”. En: www4.bcb.gov.br. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/conversao/conversao.asp>>.

Bureau of Economic Analysis (BEA). (s.f.). “National data”. En: www.bea.gov. [En línea]. USA: U.S. Department of Commerce. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?ReqID=9&step=1#reqid=9&step=3&isuri=1&903=1>>.

Collins, J. C., y Porras, J. I. (1998). *Construindo a visão da empresa*. Sao Paulo: HSM Management.

Cuevas A., W. (2003). “Concepto de visión”. En: *Gestiópolis*. [En línea]. 11 de marzo del 2013. Fecha de consulta: 29/04/2016. Disponible en: <www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>.

Damodaran, Aswath. (s.f. a). “Levered and unlevered Betas by Industry”. En: *Damodaran on line*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 17/08/2016. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/totalbeta.xls>>.

Damodaran, Aswath. (s.f. b). “Historical returns stocks bonds and bills United States”. En: *Damodaran on line*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 17/08/2016. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>>.

Defensoría del Pueblo. (2006). “Resumen ejecutivo”. En: *Reporte N°29. Conflictos sociales conocidos por la Defensoría del Pueblo. Al 31 de julio del 2006*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2007/conflictos_sociales41.pdf>.

Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. (2015). “Información estadística. Estado de los conflictos sociales – julio 2015”. En: *Reporte Mensual de Conflictos Sociales*. N°137, julio 2015. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-137--Julio--2015.pdf>>.

Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. (2014). “Información estadística. Estado de los conflictos sociales – julio 2014”. En: *Reporte Mensual de Conflictos Sociales*. N°125, julio 2014. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte-Mensual-Conflictos-Sociales-125-Julio-2014.pdf>>.

Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. (2013). “Información estadística. Estado de los conflictos sociales – julio 2013”. En: *Reporte*

Mensual de Conflictos Sociales. N°113, julio 2013. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-113---Julio-2013.pdf>>.

Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. (2012). “Información estadística. Estado de los conflictos sociales – julio 2012”. En: *Reporte Mensual de Conflictos Sociales*. N°101, julio 2012. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2012/Reporte-Mensual-de-Conflictos--Sociales-N---101-Julio-12.pdf>>.

Dirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial. (2016). “Listado de sub partidas”. [Base de datos]. Lima: Promperú. Datos solicitados en el marco de la Ley N°27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Domínguez, J. I. (2005). “Misión de la empresa”. En: *Gestiópolis*. [En línea]. 17 de marzo del 2005. Fecha de consulta: 29/04/2016. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/mision-de-la-empresa/>>.

Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Economía Internacional - Banco Central de Reservas del Perú (BCRP). (2016). “Cuadro 37. Indicadores de riesgo para países emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)”. En: www.bcrp.gob.pe. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 17/08/2016. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050”. En: *Boletín de Análisis Demográfico N°36*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>>.

Latam Cargo. (s.f.). “E-tracking”. En: www.latamcargo.com. [En línea]. Fecha de consulta: 04/05/2016. Disponible en: <<http://www.lancargo.com/es/esparragos>>.

Mintzberg, H. (2005). *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel SA.

Ortiz, Marienela. (2014). “Proyectos de irrigación paralizados por demoras burocráticas”. En: *El Comercio – Economía*. [En línea]. Viernes 14 de febrero del 2014. Fecha de consulta: 17/08/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/proyectos-irrigacion-paralizados-demoras-burocraticas-noticia-1709588>>.

Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. E. (2005). *Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Snell, Scott A. y Bohlander, George W. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo sexta edición. México DF: Cengage Learning Editores S.A.

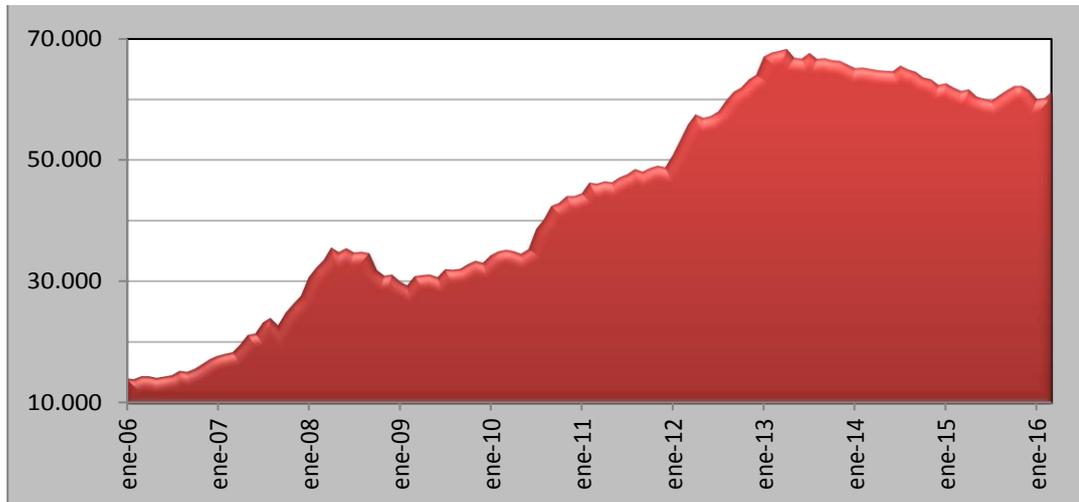
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT). (s.f.). “Listado de empresas por producto”. [Base de datos]. Documento interno.

Unidad de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo. (2007). “Reporte N°41. Conflictos sociales conocidos por la Defensoría del Pueblo. Al 31 de julio del 2007”. En: *Reporte de Conflictos Sociales*. N°41, julio 2007. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2007/conflictos_sociales41.pdf>.

Unidad de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo. (2008). “Conflictos sociales conocidos por la Defensoría del Pueblo. Al 31 de julio del 2008”. En: *53° Reporte de Conflictos Sociales*. N°53, julio 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2008/reporte-conflictos-53.pdf>>.

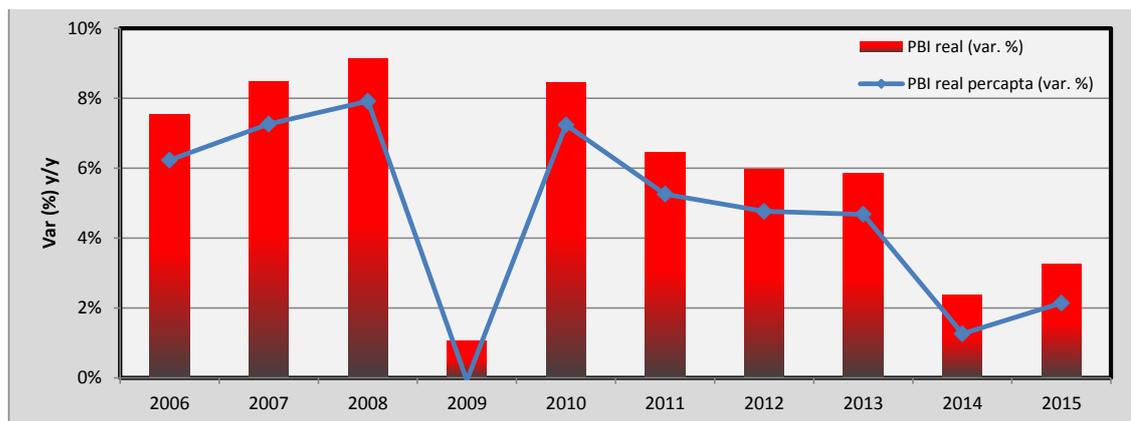
Anexos

Anexo 1. Evolutivo de las reservas internacionales netas (RIN) de Perú (en miles de dólares americanos).



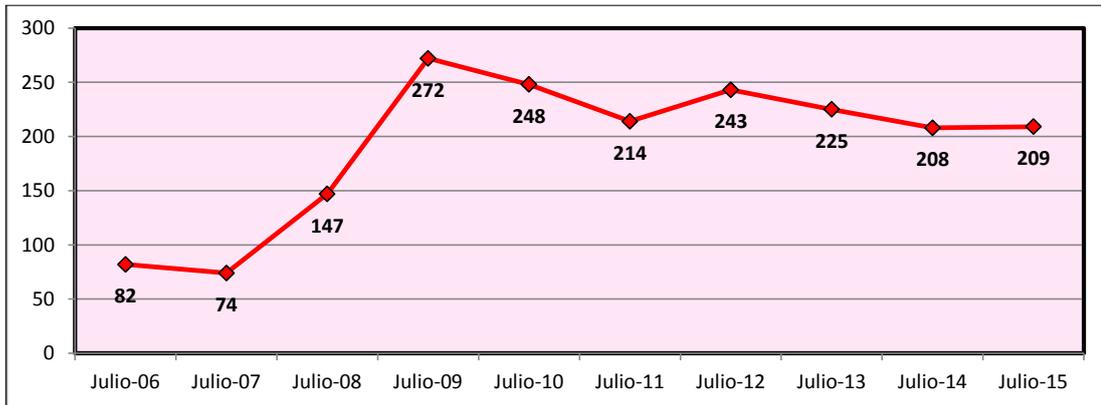
Fuente: Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), s.f.b.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 2. Evolutivo de la variación del PBI de Perú (2006-2015)



Fuente: Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), s.f.b.; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 3. Evolutivo del número de conflictos sociales en el Perú (activos + latentes)



Fuente: Defensoría del Pueblo, 2006; Unidad de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo, 2007, 2008; Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo, 2009, 2010, 2011; Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad, 2012, 2013, 2014, 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

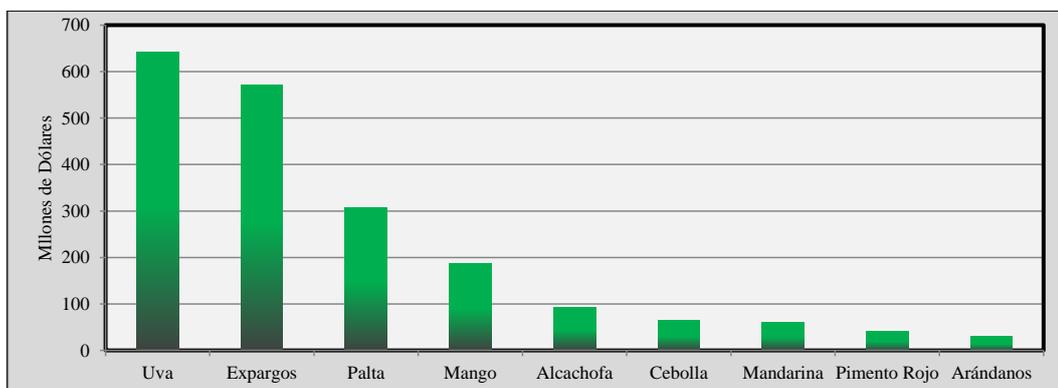
Anexo 4. Proyectos de irrigación en la costa

Los proyectos de Olmos y Majes-Siguas II, ya encaminados, significarán al menos 80 mil nuevas hectáreas de cultivos. En tanto, Puyango-Tumbes y Alto Piura, que representan casi 40 mil hectáreas, están paralizados.



Fuente: Ortiz, 2014.

Anexo 5. Exportaciones de la agricultura no tradicional (agricultura moderna)



Fuente: Apoyo Consultoría, 2012.

Anexo 6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total	
Poder de los competidores directos								
Competidores numerosos o de igual fuerza	Alto						Bajo	3,7
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	3,5
Altos costos fijos o de almacenamiento	Alto						Bajo	2,0
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	Bajo						Alto	3,3
Aumento de la capacidad en grandes incrementos	Alto						Bajo	4,3
Competidores diversos	Alto						Bajo	3,5
Importantes intereses estratégicos	Alto						Bajo	1,7
Barreras sólidas contra la salida	Alto						Bajo	2,0
Promedio	Alto						Bajo	3,0
Poder de los compradores								
Cientes muy concentrados o compra de grandes volúmenes	Alto						Bajo	4,2
El producto es importante dentro de la estructura de costos del cliente	Alto						Bajo	2,8
Los productos tiene poca diferenciación	Alto						Bajo	2,3
Los clientes tienen bajos costos cambiantes	Alto						Bajo	4,5
Los clientes obtienen bajas utilidades	Bajo						Alto	2,0
Los clientes tienen potencial de realizar una integración hacia atrás	Alto						Bajo	4,5
El producto no es decisivo para la calidad de los prod./serv. del cliente	Alto						Bajo	5,0
Los clientes tienen toda la información sobre los procesos de la empresa	Alto						Bajo	3,5
Promedio	Alto						Bajo	3,6
Poder de los competidores sustitutos								
Número de servicios sustitutos satisfactorios	Alto						Bajo	2,0
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto	3,0
Grado de diferenciación valorado por los clientes	Bajo						Alto	3,3
Promedio	Alto						Bajo	2,8
Poder de los competidores potenciales / barreras de entrada								
Es importante la economía de escala en la industria	Bajo						Alto	3,2
Diferenciación de productos o lealtad de marca	Bajo						Alto	1,5
Necesidades de capital	Bajo						Alto	3,2
Costos cambiantes	Bajo						Alto	1,8
Acceso a los canales de distribución	Alto						Bajo	5,0
Desventajas de costos independientes de las economías de escala	Bajo						Alto	4,3
Promedio	Baja						Alto	3,2
Poder de los proveedores								
Pocos proveedores y más concentrados que la industria	Alto						Bajo	3,0
Poca oferta de productos sustitutos de los proveedores	Alto						Bajo	2,0
La industria no es un cliente importante para los proveedores	Alto						Bajo	4,0
El producto de los proveedores es importante para la industria	Alto						Bajo	1,8
El producto de los prov. tienen altas diferenciación y costos cambiantes	Alto						Bajo	4,0
Los proveedores tienen capacidad para una integración vertical	Alto						Bajo	4,0
Promedio	Alto						Bajo	3,1
Análisis global								
Poder de los competidores directos	Alto						Bajo	3,0
Poder de los compradores	Alto						Bajo	3,6
Poder de los competidores sustitutos	Alto						Bajo	2,8
Poder de los competidores potenciales / barreras de entrada	Baja						Alto	3,2
Poder de los proveedores	Alto						Bajo	3,1
Restricciones legales a la industria	Alto						Bajo	4,0
Promedio	Alto						Bajo	3,3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Factores de ventaja comparativa - Diamante de Porter

Oferta o producción	Demanda	Estrategia empresarial	Integración
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alta calidad de la tierra para sembríos. ❖ Los cultivos se adaptan a la amplia variedad de microclimas del país. ❖ Mano de obra en proceso de calificación. ❖ Oportunidad de ofertar productos en “contra-estación”, a los productores tradicionales. ❖ Acceso al capital a tasas competitivas. ❖ Calidad final de los productos muy buena, a un costo total bastante competitivo. ❖ Infraestructura menos eficiente que otros competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Demanda interna en expansión superior a la demanda promedio externa. ❖ Demanda interna aún restringida: poco volumen y de bajo valor. ❖ Rápida saturación. ❖ Demanda externa con aceptación del producto peruano en ascendencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Descentralización. ❖ Estructura jerárquica plana, acelera los controles y medidas correctivas en la producción. ❖ Maximizar producción y costos, evitar cosecha fuera de época buscando apenas retorno de corto plazo. ❖ Contrato de largo plazo con empresa de transporte logístico (clave de éxito). ❖ Producción 100% interna (incremento de calidad y previsibilidad de entrega al cliente). ❖ Falta personal calificado en algunas áreas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sectores de embalajes, fertilizantes y otros insumos, poco desarrollados. ❖ Adquisición de tecnología importante importada (irrigación, maquinarias y equipos). ❖ Profesionales técnicos en cantidad limitada (universidades no forman adecuadamente).
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ley de Promoción Agraria – Ley N°27360-MINAG (2003). ❖ Normas de la SUNAT para agro exportación (<i>draw back</i>). ❖ Tratados de Libre Comercio (TLC) con varios de los importadores principales. 		
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estar atento a nuevos TLC, posicionándose rápidamente en dicho mercado antes que la competencia. ❖ Adquisición de tierras en las áreas contempladas para proyectos de irrigación. 		

Nota: anexo basado en el Diamante de Porter. En negro se han puesto los puntos positivos (ventajas comparativas) para el desarrollo de la empresa; en rojo, los puntos negativos (desventajas comparativas).

Fuente: Porter, 1991.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 8. Matrices EFE y EFI de CAIBETA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Ley de Promoción Agraria N°27360	0,13	3	0,39
Sistema de restitución anticipada del pago de aranceles (<i>draw back</i>)	0,08	3	0,24
Renovación tecnológica en el procesamiento de automatización en la maquila	0,05	3	0,15
Renovación en el uso del recurso hídrico. Mediante tecnología de última generación	0,09	2	0,18
Automatización de cosecha	0,05	2	0,10
Sistemas de <i>food safety</i>	0,08	3	0,24
Tratados de libre comercio	0,04	3	0,12
Tipos de cambio	0,02	3	0,06
Pleno empleo	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Propiedad de la tierra, tamaño de los predios	0,05	3	0,15
Narcotráfico	0,09	3	0,27
Financiamiento para el agro	0,07	3	0,21
Relaciones con comunidades, conflictos por la titulación	0,06	3	0,18
Derechos de agua en las comunidades y regiones	0,06	3	0,18
Politización de los problemas agrarios	0,08	3	0,24
Total	1,00		2,86

Como se puede apreciar el total ponderado es de 2,86 lo que significa que la empresa está respondiendo a las estrategias en función de las oportunidades y amenazas (está sobre 2,5).

Calificación: 1 - deficiente, 2 - promedio, 3 - arriba del promedio, 4 - excelente.

Sirve para indicar cuánta eficacia tiene cada factor

Fuente: Elaboración propia, 2016.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
Campos de cultivo propio	0,16	4	0,64
Visión del fundador y capacidad gerencial del ápice estratégico	0,12	4	0,48
Identificación de los empleados con la empresa	0,12	3	0,36
Ética e integridad en el manejo comercial	0,10	3	0,30
Ética e integridad en el manejo laboral	0,10	4	0,40
Producto con estándares y acreditación internacionales	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
Insuficiente <i>back office</i> para cubrir las altas necesidades productivas	0,05	2	0,10
Carencia de personal técnico y mando medio suficiente	0,05	1	0,05
Problemas en el crecimiento de la organización	0,06	2	0,12
Dificultad en los canales de comunicación	0,06	1	0,06
Limitaciones del recurso hídrico	0,08	1	0,08
Total	1,00		2,99

Como se puede apreciar el total ponderado es de 2,99 lo que significa que la empresa tiene una posición interna fuerte (está sobre 2,5).

Calificación: 1 - debilidad mayor, 2 - debilidad menor, 3 - fuerza menor, 4 - fuerza mayor.

Sirve para indicar cuánta eficacia tiene cada factor.

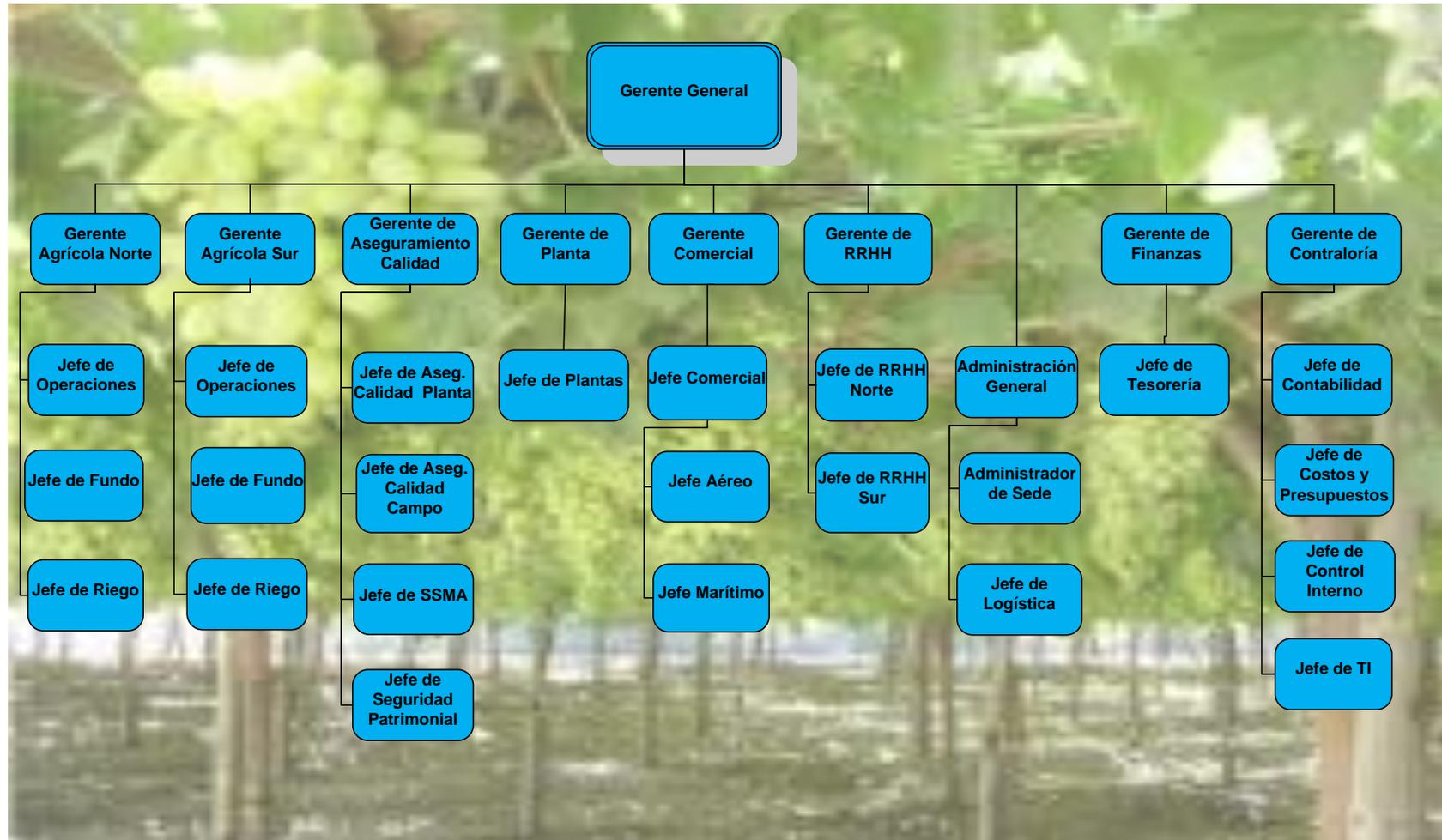
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Organigrama básico actual de CAIBETA



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Organigrama propuesto para el cierre del quinquenio 2016-2020



Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 11. Descripción de puestos y funciones del liderazgo

Gerencia General
Objetivo del puesto: Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la compañía, de acuerdo a la política institucional establecida por el Directorio, ejerciendo su representación legal.
Función principal: Desarrollar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa y dirigir las acciones de mejora y rediseño del proceso del negocio, la calidad del servicio y de la productividad empresarial.
Gerencia Agrícola
Objetivo del puesto: Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las operaciones agrícolas en todas las sedes, de conformidad con las directrices y políticas establecidas por la empresa.
Función principal: Definir las políticas, sistemas y programas de planificación, ejecución, control e información de la operación agrícola en las sedes de la organización.
Gerencia de Planta
Objetivo del puesto: Coordina la operación y el funcionamiento de las plantas procesadoras, adoptando medidas y acciones abocadas a la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, con base en las normas, políticas y lineamientos establecidos por la Gerencia General.
Función principal: Administrar los activos y capital dentro de las plantas, asegurando el adecuado funcionamiento y conservación de los mismos, así como las condiciones de seguridad del personal de planta; además de monitorear el adecuado proceso productivo en planta, asegurando que se mantengan los estándares de calidad.
Gerencia de Aseguramiento de la Calidad
Objetivo del puesto: Organizar, dirigir y coordinar el adecuado funcionamiento del programa de aseguramiento de la calidad de fundos y plantas de acuerdo al desarrollo de las políticas establecidas por la compañía.
Función principal: Elaborar, diseñar e implementar políticas y programas de calidad a nivel nacional.
Gerencia de Recursos Humanos
Objetivo del puesto: Gestionar la correcta aplicación de los procesos referidos a administración de personal, seguridad industrial, desarrollo, responsabilidad y bienestar social, asegurando el adecuado soporte de las operaciones de la compañía y fortaleciendo la cultura organizacional y adecuado clima laboral.
Función principal: Planificar y ejecutar las acciones necesarias para asegurar la adecuada selección e incorporación del personal requerido por la organización, y proponer mejoras en los procedimientos, estándares y proyectos propios del área de Recursos Humanos.
Jefatura de Ventas
Objetivo del puesto: Desarrollar, implementar y ejecutar programas de exportación, coordinando y estableciendo buenas relaciones con los clientes, determinando precios de venta de los productos.
Función principal: Elaborar el programa de ventas de los productos producidos por la empresa.
Jefatura de Administración General
Objetivo del puesto: Administrar y controlar las actividades administrativas relacionadas con los ingresos y egresos de la empresa, efectuando los análisis financieros que le permitan obtener los índices de rentabilidad generados por los centros de costo y de los gastos generados
Función principal: Supervisión de los trabajos administrativos y coordinación con las demás áreas.
Gerencia de Contraloría
Objetivo del puesto: Gestionar que los procedimientos se apliquen de acuerdo con los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos.
Función principal: Diseñar herramientas del sistema de control de gestión para proporcionar información fiable, importante, veraz y relevante, para ayudar a una eficiente toma de decisiones.
Jefatura de Tesorería
Objetivo del puesto: Planificar, programar y dirigir la administración de los recursos financieros de acuerdo a las normas y procedimientos de la compañía.
Función principal: Dirigir, controlar y registrar las actividades de ingresos y egresos, realizando los análisis financieros pertinentes.

Fuente: Dirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial, 2016.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 12. Procedimientos del área de Recursos Humanos

Administración de personal		
Plan de oferta y demanda de mano de obra	Estimación de costos de mano de obra	Generación de planillas - obreros
Transporte de personal	Horas extras	Pago de planillas - obreros
Identificación de zonas de reclutamiento	Requerimiento de mano de obra	Pago de planillas - empleados
Cese de personal	Cálculo y pago de CTS	Contratación de personal
Control de asistencia y rendimientos	Participación de trabajadores	
Responsabilidad social		
Planificación de proyectos de responsabilidad social y comunicaciones	Uso de signos distintivos y comunicaciones corporativas	Política de uso de “Elemento Visual de Identidad Corporativa” (EVIC) y publicaciones
Donaciones	Aguinaldos	Préstamos al personal
Bonos al personal	Recuperación de subsidios	Política de viáticos y hospedaje
Seguridad industrial		
Elaboración de matriz de Identificación de riesgos y evaluación de riesgos (IPER)	Comité de Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo	Inspecciones de seguridad industrial
Desarrollo de personal		
Pasantías	Capacitaciones	Inducción
Línea de carrera	Clima laboral	Sucesión
Evaluación de desempeño		

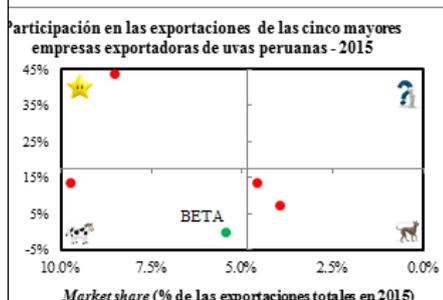
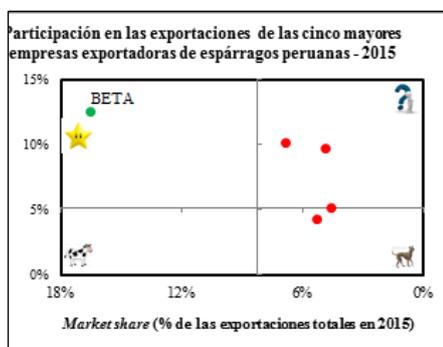
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Mapa perceptivo del posicionamiento de CAIBETA en relación a sus principales competidores para la exportación de espárrago, uva y palta

Posición	Espárrago	Market share	Crec. (% aa)
1	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	16,5%	12,5%
2	Danper Trujillo S.A.C.	6,8%	10,0%
3	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	5,2%	4,2%
4	Global Fresh S.A.C.	4,8%	9,6%
5	Agrícola la Venta S.A.	4,5%	5,1%
	Total general (Todas empresas)	100,0%	5,1%

Posición	Uva Seedless	Market share	Crec. (% aa)
1	El Pedregal S.A	9,7%	13,3%
2	Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	8,5%	43,4%
3	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	5,5%	-0,1%
4	Ecosac Agrícola S.A.C.	4,5%	13,1%
5	Agrícola Don Ricardo S.A.C.	3,9%	6,7%
	Total general (Todas empresas)	100,0%	17,6%

Posición	Palta	Market share	Crec. (% aa)
1	Camposol S.A.	11,5%	14,4%
2	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	11,5%	33,2%
3	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	9,9%	95,5%
4	Consortio de Productores de Fruta S.A.	6,6%	6,2%
5	Agropecuaria las Lomas de Chilca S.A	5,7%	36,2%
27	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	0,8%	39,0%
	Total general (Todas empresas)	100,0%	22,5%



Fuente: Dirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial, 2016; Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT), s.f.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 14. Principales datos financieros de Beta

• Estado de pérdidas y ganancias - 2014 x 2015

	A diciembre 2015	A diciembre 2014	Variación (%)
Ventas	115,6	110,0	5%
Utilidad bruta	29,6	34,0	-13%
Utilidad operativa	16,2	21,0	-23%
Utilidad antes de Impuestos	33,1	23,0	44%
EBITDA	26,8	30,9	-13%
Margen bruto	26%	31%	
Margen operativo	14%	19%	
Margen antes de impuesto	29%	21%	
EBITDA	23%	28%	

Fuente: Arce, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

• Balance general a diciembre del 2015

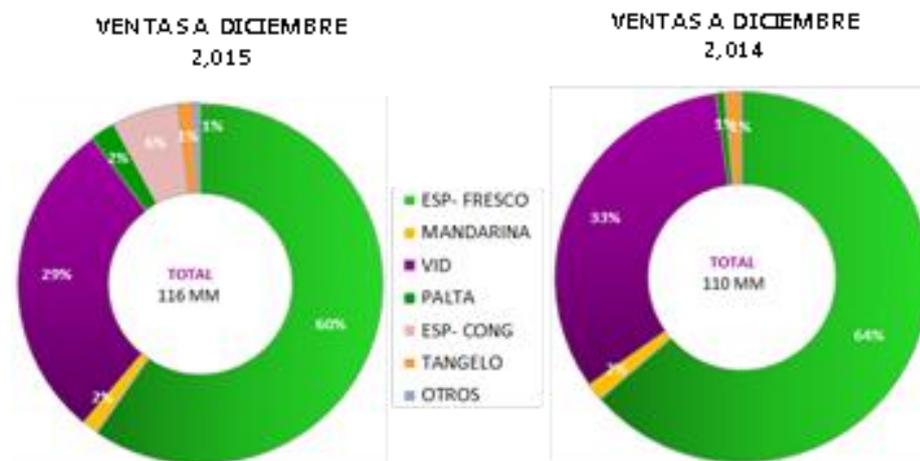
ACTIVO	CONSOLIDADO MM US\$	%	PASIVO / PATRIMONIO	CONSOLIDADO MM US\$	%
Activo corriente			Pasivo no corriente		
Caja bancos	5,5	1%	Sobregiro y préstamos bancarios	43,2	12%
Cuentas por cobrar comerciales	31,8	9%	Cuentas por pagar comerciales	31,3	9%
Cuentas por cobrar relacionada	0,7	0%	Tributos, remuneraciones y otras cuentas	8,6	2%
Otras cuentas por cobrar	6,9	2%	Porción corriente de deuda a largo plazo	12,8	3%
Gastos pagados por anticipado	7,5	2%	Total Pasivo corriente	95,9	26%
Producción en proceso	10,7	3%	Pasivo no corriente		
Existencias	12,2	3%	Deudas a largo plazo	44,8	12%
Activo biológico - NIC 41	15,0	4%	Imp.renta, participacion y otros diferidos	23,9	6%
Total activo corriente	90,4	25%	Total pasivo no corriente	68,7	19%
Activo no corriente			Total Pasivo	164,6	45%
Inversiones	0,5	0%	Patrimonio neto		
Inmuebles, maquinaria y equipos	122,8	33%	Capital	34,0	9%
Otros Activos	0,0	0%	Reserva legal	4,1	1%
Activo biológico - NIC 41	154,0	42%	Valor razonable del mercado Nic 41	76,3	21%
Total activo no corriente	277,4	75%	Resultados acumulados	59,5	16%
Total activo	367,8	100%	Resultado del ejercicio	29,2	8%
			Total patrimonio	203,2	55%
			Total pasivos y patrimonio neto	367,8	100%

Fuente: Arce, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 14. Principales datos financieros de Beta (continúa de la página anterior)

• Comparativo de la composición de los ingresos - 2014 x 2015



Fuente: Arce, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

• Estructura de deuda de la empresa - corto y largo plazo (2015)

PRÉSTAMO A LARGO PLAZO

BANCO	PARTE CTE	LARGO PLAZO	TOTAL	TASA %
RABOBANK/INTERBANK	7.280	32.720	40.000	6,04%
SANTANDER (#560)(*)	1.244	2.077	3.322	8,90%
SANTANDER (#3378)**	1.520	6.080	7.600	4,23%
TOTAL PRÉSTAMOS	10.044	40.877	50.922	5,96%

(*) Libor + 6,0%

(**) Libor + 4,0%

LEASING

BANCO	PARTE CTE	LARGO PLAZO	TOTAL	TASA %
IBK	552	582	1.134	5,45%
BCP	278	11	289	5,01%
BIF	57		57	7,03%
BBVA	325		325	3,94%
SANTANDER	1.523	3.359	4.882	6,55%
TOTAL LEASING	2.735	3.952	6.687	6,17%

TOTAL GENERAL	126.779	44.829	57.609	5,98%
----------------------	----------------	---------------	---------------	--------------

Fuente: Arce, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

PRÉSTAMO A CORTO PLAZO

BANCO	LÍNEA APROBADA	LÍNEA UTILIZADA	TASA %
Banco de Crédito del Perú (*)	5.000	0	1,60%
Interbank	13.000	11.800	1,50%
Banco GNB	8.000	4.200	2,02%
Bladex	10.000	5.000	1,75%
Santander (*)	7.000		6,50%
BIF	10.000	4.300	2,08%
Scotiabank	10.000	5.000	1,65%
Banco Continental	10.000	9.300	1,60%
Banco Financiero	7.000	3.500	2,00%

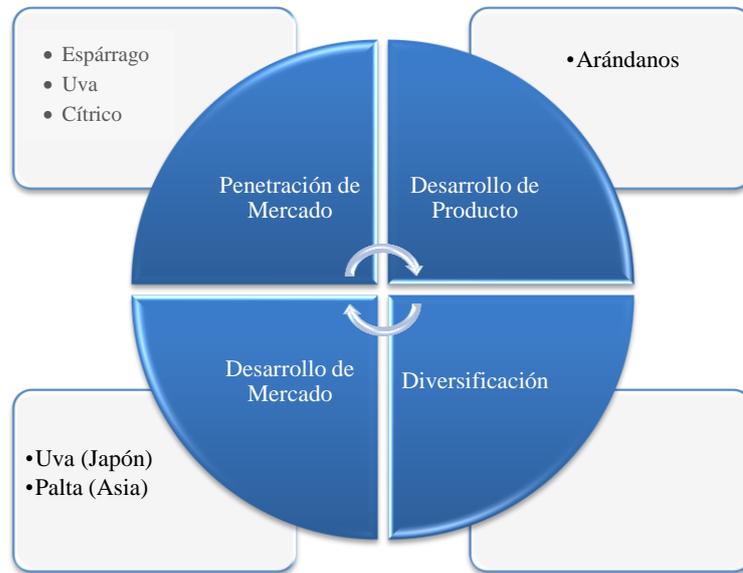
TOTAL PRÉSTAMO	80.000	43.100	1,72%
-----------------------	---------------	---------------	--------------

Anexo 15. FODA cruzado - CAIBETA

<p>Factores internos Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Campos de cultivo propios F2. Visión del fundador y capacidad gerencial del ápice estratégico. F3. Identificación de los empleados con la empresa. F4. Ética e integridad en el manejo comercial y laboral. F5. Productos con estándares y acreditación internacionales.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Insuficiente <i>back office</i> para cubrir las altas necesidades productivas. D2. Carencia de personal técnico y mando medio. D3. Problemas en el crecimiento de la organización. D4. Dificultad en los canales de comunicación. D5. Limitaciones del recurso hídrico.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Ley de promoción agraria N°27360 O2. Sistema de restitución adelantada de pago de aranceles (<i>draw back</i>). O3. Renovación tecnológica en el procesamiento de automatización de la maquila. O4. Renovación en el uso del recurso hídrico. O5. Automatización de cosecha. O6. Sistema de <i>food safety</i>. O7. Tratados de libre comercio. O8. Tipo de cambio. O9. Pleno empleo.</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar con los programas diversificados de siembras de productos de alto valor y bajo costo (F1, F2, O1, O4), tanto de nuevos productos como de otros de similares características. - Generar sistemas de capacitación permanente de personal operario, basándose en sistemas de formación de mandos medios (O9, F2, F3). - Desarrollar una política financiera que permita optimizar las variaciones cambiarias y las tasas de corto plazo (O9, O8, F2). - Desarrollar relaciones de largo plazo en lo comercial sobre las oportunidades de crecimiento con productos seguros (O6, F1). 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especializar a las áreas de <i>back office</i> para el adecuado soporte y control del crecimiento así como la reducción de costos en la administración de las nuevas áreas de producción (D1, O1, O4, O5). - Preparar planes de carrera y pasantías para sostener el constante crecimiento de las operaciones (D2, D3, O1). - Actualizar la tecnología tanto de planta como de campo (O3, O4).
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Propiedad de la tierra, tamaño de los predios. A2. Narcotráfico. A3. Financiamiento para el agro. A4. Relaciones con comunidades, conflictos por la titulación. A5. Derechos de agua en las comunidades y regiones. A6.- Politización de los problemas agrarios.</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejar de manera gremial temas transversales a la industria (A1, A3, A6). - Implementar sistemas de aseguramiento anti drogas y contrabando (A3). - Desarrollar políticas con comunidades en la adquisición de tierras y manejo del recurso hídrico (A4). 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar técnicas de riego presurizado para la optimización en el consumo del recurso (D4, D5). - Desarrollar planes de comunicación permanente con todos los niveles de la organización (D4, A2, A5, A6). - Buscar zonas de desarrollo que permitan controlar el recurso hídrico y su respectivo crecimiento (D5, A3, A4, A6).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 16. Matriz de estrategia de crecimiento de CAIBETA, por producto



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 17. Sub divisiones cualitativas de los productos exportados por CAIBETA

- **Espárrago, conforme su diámetro, medido a una pulgada de la base de corte**

Denominación / calibre	Diámetro en milímetros
Small	5 - 7
Standard	7 - 13
Large	13 - 16
Extra large	16 - 20
Jumbo	20 - 25

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Uva Red Globe o Thompson, conforme su diámetro en milímetros**

Denominación / calibre	Red Globe	Thompson
JJ	> 29	---
Jumbo	27 - 29	> 21
Extra large	25 - 27	19 - 21
Large	23 - 25	17,5 - 19
Medium	21 - 23	16 - 17,5

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Palta, conforme su peso en gramos**

Código del calibre	Peso en gramos
8	456 - 576
10	364 - 462
12	300 - 371
14	258 - 313
16	227 - 274
18	203 - 243
20	184 - 217
22	165 - 196
24	151 - 175
26	144 - 157
28	134 - 147
30	123 - 137

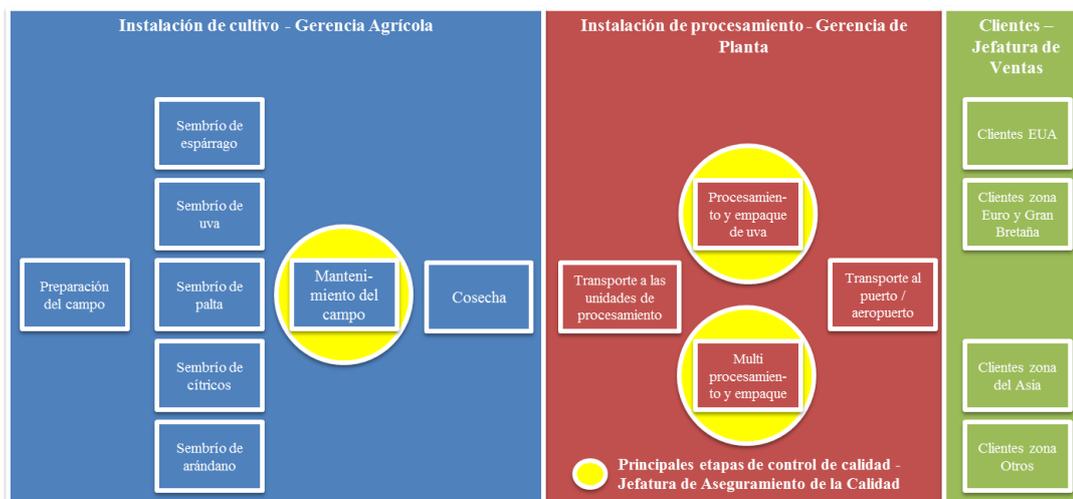
Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Cítricos (mandarina y tangelo), conforme su diámetro en milímetros**

Código del calibre	Diámetro (mm)	Mandarina cant. (10 kg)	Tangelo cant. (10 kg)	Tangelo cant. (15 kg)
5X	89 - 93	---	30	---
4X	84 - 88	50	35	50
3X	79 - 83	55	40	60
2X	74 - 78	70	45	70
1X	69 - 73	80	55	85
1	64 - 68	90	70	100
2	59 - 63	120	90	135
3	54 - 58	150	125	170
4	50 - 53	185	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 18. Mapa del proceso productivo de CAIBETA



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 19. Costos promedios de inversión y operativos por producto - CAIBETA

		VALORES PROMEDIOS EN US\$/HA			
TIPO	DETALLE	ESPÁRRAGO	PALTA	UVA SEEDLESS	ARÁNDANO
COSTO DE INVERSION (CAPEX)	LIMPIEZA DE CAMPO	60	60	120	50
	NIVELACIÓN GRUESA	300	300	280	300
	NIVELACIÓN FINA	200	200	315	200
	SUBSOLADO	520	520	550	550
	GRADEO	100	100	120	190
	SISTEMA DE RIEGO	5.200	5.500	5.500	7.200
	ELECTRIFICACIÓN	1.000	1.000	1.150	1.000
	TOTAL	7.380	7.680	8.035	9.490

		VALORES PROMEDIOS ANUALES EN US\$/HA			
TIPO	DETALLE	ESPÁRRAGO	PALTA	UVA SEEDLESS	ARÁNDANO
COSTO DE OPERACIÓN (OPEX)	MANTENIMIENTO	6.559	9.418	27.994	10.562
	MAQUILA	10.560	4.680	10.537	20.827
	COSECHA	5.359	924	3.708	7.042
	TOTAL	22.478	15.022	42.239	38.431
	UNITARIO (PROMEDIO) (US\$/KG)	1,40	0,83	1,56	2,71

	ESPÁRRAGO	PALTA	UVA SEEDLESS	ARÁNDANO
PRODUCCIÓN ANUAL (KG/HA)	16.000	18.000	27.000	14.200

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 20. Objetivos de corto y mediano plazo para el área de Marketing de CAIBETA

Objetivo	Meta	Índice de corto plazo (2016)	Índice de mediano plazo (2017-2018)
Colocar los productos en los momentos y lugares de mejor rentabilidad	Direccionar las venta a mercados en momentos premium (altos precios / alta demanda)	> 50% del volumen de venta a mercados en momentos premium.	> 70% del volumen de venta a mercados en momentos premium.
	Garantizar disponibilidad de transporte.	Garantizar embarque en menos de 24h después de maquilla para > 95% del volumen producido en los embarques aéreos.	Garantizar embarque en menos de 24h después de maquilla para > 98% del volumen producido en los embarques aéreos.
		Garantizar embarque en menos de 7 días después de maquilla para > 95% del volumen producido en los embarques marítimos.	Garantizar embarque en menos de 7 días después de maquilla para > 100% del volumen producido en los embarques marítimos.
Tener en cada país destino de los productos un socio comercial.	Mantener los actuales socios en los países ya desarrollados.	Mantener acuerdos comerciales.	Mantener acuerdos comerciales.
	Desarrollar socios en los países nuevos o para productos nuevos.	Desarrollar mínimo 5 socios para cada nuevo país y/o producto a ser colocado.	Seleccionar y reducir los parceiros a máximo 3 por país y/o producto.
Mantener adecuado atención de reclamos	Atender a los reclamos de los clientes.	Dar respuesta y solución a 100% de los reclamos presentados en hasta 2 meses.	Dar respuesta y solución a 100% de los reclamos presentados en hasta 45 días.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 21. Objetivos de corto y mediano plazo para el área de Operaciones de CAIBETA

Objetivo	Meta	Índice de corto plazo (2016)	Índice de mediano plazo (2017-2018)
Incrementar productividad de los campos y plantas de maquilla	Aumentar la cantidad de toneladas de producto por hectárea sembrada (promedio).	> 35 Ton de Uva por hectárea; > 23 Ton de Palta por hectarea; > 15 Ton de Esparrago por hectarea; > 12 Ton de Arandanos por hectarea.	> 37 Ton de Uva por hectárea; > 25 Ton de Palta por hectarea; > 16 Ton de Esparrago por hectarea; > 15 Ton de Arandanos por hectarea.
	Reducir perdidas durante la cosecha.	< 10% en Uva < 10% en Palta < 25% en Esparrago < 10% en Arandanos	< 7,5% en Uva < 7,5% en Palta < 20% en Esparrago < 7,5% en Arandanos
	Reducir consumo de agua	Reducir en 2% comparado al promedio de los 3 años anteriores.	Reducir en 4% comparado al promedio de los 3 años anteriores.
Reducir costos de mantenimiento de campos y maquilla	Reducir uso de fertilizantes y pesticidas.	Reducir en 3% comparado al promedio de los 3 años anteriores.	Reducir en 5% comparado al promedio de los 3 años anteriores.
	Reducir costos de mantenimiento de maquinas y equipos.	Cerrar contratos globales tercerizados para 50% de la operación.	Cerrar contratos globales tercerizados para 100% de la operación.
	Reducir horas extras de trabajo en plantas.	Reducir índice de horas extras de 50% a 35% máximo.	Reducir índice de horas extras de 50% a 25% máximo.
Mantener la inocuidad del producto.	No tener reclamos o desperfectos identificables por el cliente.	0 reclamos por falla de inocuidad.	0 reclamos por falla de inocuidad.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 22. Objetivos de corto y mediano plazo para el área de Recursos Humanos de CAIBETA

Objetivo	Meta	Índice de corto plazo (2016)	Índice de mediano plazo (2017-2018)
Promover el desarrollo profesional y humano de los colaboradores	Implantación del programa de movilidad interna (plan de carrera).	> 30% de los cupos disponibles (actividades permanentes) atendidos por funcionarios actuales.	> 50% de los cupos disponibles (actividades permanentes) atendidos por funcionarios actuales.
	Implantar plan de becas de estudio para funcionarios (plan de capacitación alineado con los objetivos de la organización).	Cumplir el presupuesto asignado al rubro de US\$ 100.000 por año (2016).	Cumplir el presupuesto asignado al rubro de US\$ 120.000 por año (a partir del 2017).
	Redefinir los puestos de trabajo de acuerdo a las nuevas exigencias (funciones, sueldos, metas individuales).	30% de los puestos permanentes (2016).	100% de los puestos permanentes (2017).
	Avanzar con la implantación de sistemas de remuneración variables.	Tener 30% de los puestos con un porcentual de remuneración variable (2016).	Seguir incrementando el índice de puestos con remuneración variable (45% en el 2017; 60% en el 2018; y 70% en el 2019).
	Crear plantilla de líneas de sucesión, identificar y retener talentos.	Crear lista de sucesión para todos los puestos de gerencias (2016).	Crear lista de sucesión para todos los puestos de jefaturas (2017).
Asegurar la adecuada asignación del recurso humano y su nivel de desempeño en cada una de las actividades	Implantar sistema de medición de eficiencia individualizado para cosechas.	Implantar protocolo para las cosechas de uva (2016), con planes de capacitación permanente de los colaboradores de campo.	Implantar un protocolo para las cosechas de espárrago (2017); palta, cítricos y arándanos (2018), con planes de capacitación permanente de los colaboradores de campo.
	Crear plan de potencialización de la productividad, premiando a los grupos de trabajadores que logren ciertos niveles de productividad definidos	Implantar sistema de remuneración mixta para la cosecha de uva (2017).	Implantar sistema de remuneración mixta para las cosechas de espárrago (2018); palta, cítricos y arándanos (2019).
	Mejorar las herramientas de evaluación del desempeño.	Crear índices para tomar la evaluación más objetiva, evitando análisis subjetivos de los superiores (2016).	Implantar sistema de evaluación 360° (representativa) para los mandos medios (2017, 2018).
Mantener un adecuado clima laboral	Crear y mantener un canal de comunicación abierto (teléfono, e-mail), para que los trabajadores puedan -de forma incluso anónima- expresar sus preocupaciones y ser contestados de manera honesta y directa.	Crear un canal en el 2016 para mantener un índice de respuestas de 100% para un tiempo máximo de una semana	
	Ser reconocida en la comunidad como la mejor empresa del rubro para trabajar.	Mantener la tasa búsqueda por trabajo temporario (obreros) en la empresa por arriba de 110% de las necesidades.	Mantener la tasa de búsqueda por trabajo temporario (obreros) en la empresa por arriba de 130% de las necesidades.
	Desarrollar una herramienta de encuesta de clima laboral, aplicable a cada dos años de forma general o anual, en alguna área que presente especificidades importantes de bajo clima laboral.	Crear la herramienta, testear en un grupo específico de la empresa (2016).	Aplicar la primera encuesta general de clima laboral (2017).
Evitar contingencias laborales	Evitar que se lleven procesos a la justicia del trabajo.	S/ 0 de penalidades o multas laborales aplicadas contra la empresa.	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 23. Objetivos de corto y mediano plazo para el área de Finanzas de CAIBETA.

Objetivo	Meta	Índice de corto plazo (2016)	Índice de mediano plazo (2017-2018)
Reducir tasa promedio de préstamos de largo plazo y leasing.	Negociar menores tasas promedio de préstamos.	Reducir la tasa promedio a 5,75%.	Reducir la tasa promedio a 5,85%.
	Ampliar plazos de los préstamos.	Ampliar el plazo medio a 8 años.	Ampliar el plazo medio a 10 años.
Reducir Working Capital	Reducir los plazos de cuentas a recibir.	Reducir el promedio de días de cobranza a 55 días.	Reducir el promedio de días de cobranza a 50 días.
	Incrementar solicitud de adelantos.	Incrementar a 16% el promedio de pago adelantado.	Incrementar a 20% el promedio de pago adelantado.
	Reducir estoque de insumos y materiales de embase.	Reducir inventarios a < 10% de las ventas anuales.	Reducir inventarios a < 9% de las ventas anuales.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 24. Tablas del TIR para cada escenario propuesto

Para cada volumen se realizaron variaciones en el escenario de precios.

Escenario de volumen base			Escenario de volumen optimista			Escenario de volumen pesimista			
		TIR			TIR			TIR	
Espárrago	O Uva	O Arándano	25,7%	O Uva	O Arándano	28,1%	O Uva	O Arándano	21,3%
		B Arándano	21,8%		B Arándano	24,1%		B Arándano	17,5%
		P Arándano	19,1%		P Arándano	21,2%		P Arándano	15,1%
		O Palta	24,6%		O Palta	26,9%		O Palta	20,2%
		B Arándano	20,7%		B Arándano	22,9%		B Arándano	16,3%
		P Arándano	18,0%		P Arándano	20,1%		P Arándano	14,0%
	B Uva	O Arándano	23,5%	B Uva	O Arándano	25,8%	B Uva	O Arándano	19,0%
		B Arándano	19,4%		B Arándano	21,7%		B Arándano	15,0%
		P Arándano	16,7%		P Arándano	18,8%		P Arándano	12,6%
		O Palta	23,9%		O Palta	26,2%		O Palta	19,4%
		B Arándano	19,9%		B Arándano	22,1%		B Arándano	15,5%
		P Arándano	17,2%		P Arándano	19,3%		P Arándano	13,1%
P Uva	O Arándano	22,8%	P Uva	O Arándano	25,1%	P Uva	O Arándano	18,3%	
	B Arándano	18,7%		B Arándano	20,9%		B Arándano	14,3%	
	P Arándano	16,0%		P Arándano	18,1%		P Arándano	12,0%	
	O Palta	21,5%		O Palta	23,8%		O Palta	17,0%	
	B Arándano	17,2%		B Arándano	19,5%		B Arándano	12,8%	
	P Arándano	14,6%		P Arándano	16,7%		P Arándano	10,5%	
Espárrago	O Arándano	20,2%	Espárrago	O Arándano	22,5%	Espárrago	O Arándano	15,7%	
	B Arándano	15,8%		B Arándano	18,1%		B Arándano	11,3%	
	P Arándano	13,2%		P Arándano	15,3%		P Arándano	9,0%	
	O Palta	19,0%		O Palta	21,3%		O Palta	14,5%	
	B Arándano	14,5%		B Arándano	16,7%		B Arándano	10,1%	
	P Arándano	11,9%		P Arándano	14,0%		P Arándano	7,8%	
Espárrago	O Arándano	17,5%	Espárrago	O Arándano	19,9%	Espárrago	O Arándano	13,0%	
	B Arándano	12,8%		B Arándano	15,1%		B Arándano	8,3%	
	P Arándano	10,2%		P Arándano	12,4%		P Arándano	6,0%	

Fuente: Arce, 2016.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 24. Tablas del TIR para cada escenario propuesto (continúa de la página anterior)

Escenario de volumen base				Escenario de volumen optimista				Escenario de volumen pesimista				
			TIR				TIR					TIR
Espárrago	B	Uva	O	Palta	O	Arándano	O	24,6%	O	Arándano	O	20,2%
					B	Arándano	B	20,6%	B	Arándano	B	16,2%
					P	Arándano	P	17,9%	P	Arándano	P	13,9%
					O	Arándano	O	23,5%	O	Arándano	O	19,1%
					B	Arándano	B	19,4%	B	Arándano	B	15,1%
					P	Arándano	P	16,8%	P	Arándano	P	12,8%
	B	Uva	B	Palta	O	Arándano	O	22,3%	O	Arándano	O	17,8%
					B	Arándano	B	18,1%	B	Arándano	B	13,7%
					P	Arándano	P	15,4%	P	Arándano	P	11,3%
					O	Arándano	O	22,7%	O	Arándano	O	18,3%
					B	Arándano	B	18,6%	B	Arándano	B	14,2%
					P	Arándano	P	15,9%	P	Arándano	P	11,8%
B	Uva	P	Palta	O	Arándano	O	21,6%	O	Arándano	O	17,1%	
				B	Arándano	B	17,3%	B	Arándano	B	13,0%	
				P	Arándano	P	14,8%	P	Arándano	P	10,7%	
				O	Arándano	O	20,3%	O	Arándano	O	15,8%	
				B	Arándano	B	15,9%	B	Arándano	B	11,4%	
				P	Arándano	P	13,2%	P	Arándano	P	9,1%	
Uva	P	Palta	O	Arándano	O	18,9%	O	Arándano	O	14,4%		
			B	Arándano	B	14,3%	B	Arándano	B	9,9%		
			P	Arándano	P	11,7%	P	Arándano	P	7,5%		
			O	Arándano	O	17,6%	O	Arándano	O	13,2%		
			B	Arándano	B	13,0%	B	Arándano	B	8,6%		
			P	Arándano	P	10,4%	P	Arándano	P	6,3%		
Espárrago	B	Uva	P	Palta	O	Arándano	O	16,1%	O	Arándano	O	11,5%
					B	Arándano	B	11,2%	B	Arándano	B	6,7%
					P	Arándano	P	8,6%	P	Arándano	P	4,4%
					O	Arándano	O	25,8%	O	Arándano	O	25,0%
					B	Arándano	B	21,7%	B	Arándano	B	20,8%
					P	Arándano	P	18,9%	P	Arándano	P	18,0%
Espárrago	B	Uva	O	Palta	O	Arándano	O	23,9%	O	Arándano	O	23,9%
					B	Arándano	B	19,6%	B	Arándano	B	19,6%
					P	Arándano	P	16,8%	P	Arándano	P	16,8%
					O	Arándano	O	22,6%	O	Arándano	O	22,6%
					B	Arándano	B	18,1%	B	Arándano	B	18,1%
					P	Arándano	P	15,3%	P	Arándano	P	15,3%
Espárrago	B	Uva	O	Palta	O	Arándano	O	21,2%	O	Arándano	O	21,2%
					B	Arándano	B	16,6%	B	Arándano	B	16,6%
					P	Arándano	P	13,8%	P	Arándano	P	13,8%
					O	Arándano	O	19,9%	O	Arándano	O	19,9%
					B	Arándano	B	15,3%	B	Arándano	B	15,3%
					P	Arándano	P	12,5%	P	Arándano	P	12,5%
Espárrago	B	Uva	O	Palta	O	Arándano	O	18,5%	O	Arándano	O	18,5%
					B	Arándano	B	13,5%	B	Arándano	B	13,5%
					P	Arándano	P	10,8%	P	Arándano	P	10,8%

Fuente: Arce, 2016.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 24. Tablas del TIR para cada escenario propuesto (continúa de la página anterior)

Escenario de volumen base				Escenario de volumen optimista				Escenario de volumen pesimista								
			TIR				TIR				TIR					
Espárrago	P	Uva	O	Palta	O	Arándano	O	23,8%	O	Palta	O	Arándano	O	19,4%		
						Arándano	B	19,8%				Arándano	B	15,4%		
						Arándano	P	17,1%				Arándano	P	13,0%		
					B	Arándano	O	22,7%	B	Arándano	O	25,0%	B	Arándano	O	18,3%
							B	18,6%			B	20,8%			B	14,2%
							P	16,0%			P	18,0%			P	11,9%
	P	Arándano	O	21,4%	P	Arándano	O	23,8%	P	Arándano	O	17,0%				
			B	17,1%			B	19,4%			B	12,7%				
			P	14,5%			P	16,6%			P	10,4%				
	Espárrago	P	Uva	B	Palta	O	Arándano	O	21,9%	B	Palta	O	Arándano	O	17,4%	
							Arándano	B	17,7%				Arándano	B	13,3%	
							Arándano	P	15,0%				Arándano	P	10,9%	
B						Arándano	O	20,7%	B	Arándano	O	23,0%	B	Arándano	O	16,3%
							B	16,4%			B	18,7%			B	12,1%
							P	13,8%			P	15,9%			P	9,7%
P		Arándano	O	19,4%	P	Arándano	O	21,7%	P	Arándano	O	14,9%				
			B	14,9%			B	17,2%			B	10,4%				
			P	12,3%			P	14,4%			P	8,1%				
Espárrago		P	Uva	O	Palta	O	Arándano	O	18,0%	O	Palta	O	Arándano	O	13,4%	
							Arándano	B	13,3%				Arándano	B	8,8%	
							Arándano	P	10,7%				Arándano	P	6,5%	
	B					Arándano	O	16,7%	B	Arándano	O	19,0%	B	Arándano	O	12,2%
							B	11,9%			B	14,2%			B	7,5%
							P	9,4%			P	11,5%			P	5,2%
	P	Arándano	O	15,1%	P	Arándano	O	17,5%	P	Arándano	O	10,5%				
			B	10,1%			B	12,4%			B	5,5%				
			P	7,5%			P	9,7%			P	3,2%				

Fuente: Arce, 2016.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 25. Cálculo del WACC - CAIBETA

	FUENTE
Beta desapalancado	0.74 Damoradan desapalancado para empresa diversificada Data/Current DATA/Levered and unlevered Betas by Industry http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Impuesto a la Renta (t)	15% SUNAT (Ley de promoción agraria 27360)
Deuda (D)	183.12 Estados Financieros al 31.12.2015 Incluyen deuda de corto y largo plazo bancaria y proveedores Expresado en millones \$USD Incluye 51 MM de la inversión
Patrimonio (E)	126.70 Estados Financieros al 31.12.2015 Expresado en millones \$USD
Deuda mas Patrimonio (D + E)	309.82 Expresado en millones \$USD
Deuda sobre Patrimonio (D/E)	1.45
Beta apalancado (Bl) $Beta l = Beta u \times (1+(D/E) \times (1-t))$	1.65
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	2.65% Bonus T- Bonus para 10 años
Prima Riesgo de Mercado (Rm -Rf)	3.89% Historical Returs stocks Bonds and Bills United States http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Riesgo Pais	2.17% http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html
$Re = Rf + (Rm - Rf) \times Beta l + Rp$	11.23% CAPM Tasa de retorno para el accionista COK
Costo Deuda (Rd)	6.04% Información de la Empresa
D/(D+E)	59%
E/(D+E)	41%
$WACC = Re \times E/(D+E) + Rd \times (1-t) \times D/(D+E)$	7.63% Costo promedio de la deuda

Fuente: Arce, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

Nota biográfica

Alex Antonio Romano Saravia

Nació en Ica el 10 de mayo de 1966; casado, padre de dos hijas. Realizó sus estudios de Agronomía y de Maestría en Producción Agrícola en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. Actualmente está concluyendo el MBA de la Universidad del Pacífico. Labora en el Complejo Agroindustrial Beta S.A. (CAIBETA), donde se inició como jefe de Fundo de las operaciones de Chincha, siendo promovido luego a jefe de Operaciones de Chincha y Paracas; en el año 2012 le encargan la Sub Gerencia de la Zona Norte y en el 2016 le asignan la Gerencia Agrícola de la Zona Norte del Perú.

Lionel Francisco Arce Orbegozo

Nacido en Lima el 18 de noviembre de 1963, casado, padre de tres hijos. Realizó sus estudios superiores en la Universidad Ricardo Palma, donde se graduó como ingeniero industrial. Actualmente está concluyendo el MBA de la Universidad del Pacífico. Fue jefe de planta en Textil Arbona y en APEI, después ingresó al Complejo Agroindustrial Beta S.A. (CAIBETA) como gerente de planta, siendo ascendido a gerente comercial; actualmente se desempeña como gerente general. Toda su experiencia profesional la desarrolló en la agro exportación, posicionando a la empresa como una de las tres más grandes agroindustriales del país y a nivel mundial, centrando las producciones en *super foods* (productos de alto valor), implementando una política de responsabilidad social como parte de la cultura de la organización.

Nelio Cordeiro de Oliveira Junior

Nacido en Brasil el 26 de diciembre de 1974, casado, padre de dos hijos. Estudió Ingeniería Química en la Universidad del Estado de Río de Janeiro (Brasil). Actualmente se encuentra culminando el MBA de la Universidad del Pacífico. Empezó su carrera profesional como practicante en White Martins Gases Industriales, afiliada de Praxair Inc. en Brasil, la mayor empresa de gases industriales de América del Sur. Fue nombrado ingeniero junior y promovido hasta ingeniero senior, laborando en varias gerencias de la Vice Presidencia Industrial, como Gerencia de Plantas Standards, Gerencia de Plantas de Líquido y Gerencia de Eficiencia Operacional. En el 2007 asumió la Gerencia de Operaciones de Praxair en Perú, teniendo a su cargo la producción y mantenimiento de más de 20 unidades de producción en 14 zonas del país. En el 2014 asumió la Gerencia de Producción de Hidrógeno donde labora hasta el momento.