



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

**“PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA AGRÍCOLA CHAPI S.A”**

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

**Presentado por
Adriel Reynoso Loaiza**

Asesor: José Aníbal Díaz Ismodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, octubre del 2006



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Ujike Masaki Gabi Rosa, deja constancia que el trabajo de investigación "PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA AGRÍCOLA CHAPI S.A" presentado por REYNOSO LOAIZA ADRIEL con el DNI 09881196; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 28 de febrero de 2023, dando el siguiente resultado:

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA AGRÍCOLA CHAPI S.A

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Fecha: 28 de febrero de 2023

Gabi Ujike
Directora Académica - MBA

RESUMEN

La empresa Agrícola Chapi tiene más de quince años operando en el mercado nacional estando dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas siendo su principal producto el espárrago. Este producto es considerado commodity porque no es procesado bajo una marca específica y el precio está determinado por las leyes de la oferta y demanda del mercado internacional. El Perú es uno de los pocos países que cuenta con el tipo de suelo y clima para tener una producción constante de espárrago en todas las épocas del año, sin embargo, es China, el país que mayor cantidad de producción exporta por facilidad de acceso a mejores tecnologías, fuentes de financiamiento y mano de obra económica. Otra de las características del mercado de este producto es que es mayor la demanda que la oferta, por lo cual en la mayoría de casos la producción está vendida antes de ser cosechada. Para que Chapi cumpla con los estándares puestos por el mercado internacional y a la vez cumpla con las expectativas de sus accionistas, debe implementar una estrategia de Liderazgo en Costos para obtener mayores márgenes de ganancia al disminuir sus costos tanto de producción como de comercialización para ser más competitiva. Como parte de las acciones que busca el desarrollo de nuevas inversiones dentro de la empresa, Chapi deberá implementar tres proyectos: Acopio de espárragos a pequeños productores, Compra de camiones de frío y Capacitación a personal para fidelizarlos, mantener y mejorar su productividad. Finalmente, la implementación de los proyectos conlleva la necesidad de bajar sus costos y mejorar sus márgenes de ganancia para que siga siendo muy atractiva y menos riesgosa la inversión para los accionistas y a la vez aumentar los volúmenes del producto y satisfacer a nuevos mercados.

ABSTRACT

The company Agrícola Chapi has been operating in the national market for more than fifteen years, being dedicated to the producción and commercialization of agricultural products, its main product being asparagus. This product is considered a commodity because it is not processed under a specific brand and the price is determined by the laws of supply and demand in the international market. Peru is one of the few countries that has the type of soil and climate to have a constant production of asparagus at all times of the year, however, China is the country that exports the largest amount of production due to ease of access to better technologies, sources of financing and cheap labor. Another characteristic of the market for this product is that the demand is greater than the supply, which is why in most cases the production is sold before being harvested. In order for Chapi to meet the standards set by the international market and at the same time meet the expectations of its shareholders, it must implement a Cost Leadership strategy to obtain higher profit margins by reducing its production and marketing costs to be more profitable. competitive. As part of the actions that seek the development of new investments within the company, Chapi must implement three projects: Collection of asparagus for small producers, Purchase of cold trucks and Training of personnel to retain them, maintain and improve their productivity. Finally, the implementation of the projects entails the need to lower their costs and improve their profit margins so that the investment remains very attractive and less risky for the shareholders and at the same time increase the volumes of the product and satisfy new markets

INDICE DE CONTENIDOS

	Pag.
INDICE DE TABLAS.....	VII
INDICE DE FIGURAS.....	IX
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	2
1. Antecedentes de la Empresa.....	2
2. Descripción del Negocio	5
3. Estructura Actual de la Empresa	7
3.1 Visión de la Empresa.....	9
3.2 Misión de la Empresa.....	9
CAPITULO II. ANALISIS EXTERNO.....	11
1. Mercado Internacional del Espárrago.....	11
2. Entorno Mundial	14
3. Entorno Latinoamericano	16
4. Impacto de la Globalización.....	16
5. Ciencia y Tecnología.....	17
6. Gustos y Preferencias de los Consumidores.....	17
6.1 Estados Unidos.....	18
6.2 Alemania	18
6.3 España	19
6.4 Chile.....	19

6.5 Japón	20
6.6 Reino Unido	21
CAPITULO III ENTORNO NACIONAL	24
1. Aspecto Económico	24
2. Sector Agropecuario.....	26
3. Sector Minero e Hidrocarburos.....	26
4. Aspecto Legal	27
5. Marco Legal	27
6. Aspecto Social Cultural	28
CAPITULO IV. ANALISIS DEL MERCADO.....	31
1. Rivalidad entre Competidores.....	31
2. El Poder de Negociación de los Compradores	33
3. El Poder de Negociación de los Proveedores.....	33
4. Productos Sustitutos.....	34
5. Barreras de Entrada y Salida.....	34
6. Acciones Gubernamentales.....	36
CAPITULO V. ANALISIS INTERNO	38
1. Logística Interna	38
2. Operaciones.....	38
3. Logística Externa	39

4. Mercadotecnia.....	40
5. Adquisiciones.....	40
6. Recursos Humanos.....	41
7. Tecnología.....	42
8. Infraestructura	43
CAPITULO VI. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS.....	46
1. Formulación de Objetivos	46
2. Estrategias Consideradas.....	46
3. Relación con los objetivos Estratégicos.....	46
4. Ventajas y Desventajas de las Estrategias.....	47
5. Selección de la Estrategia	48
5.1 Promedios Ponderados	48
5.2 Estrategia Seleccionada: Liderazgo en Costos.....	48
5.3 Estrategia Contingente: Diferenciación	49
5.3.1 Procesos de Operaciones.....	49
5.3.2 Adquisiciones.....	53
5.3.3 Recursos Humanos.....	55
5.3.4 Logística de entrada	57
CAPITULO VII. IMPACTO FINANCIERO DE LAS ESTRATEGIAS	60
1. Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja sin Estrategia.....	61

2. Evaluación Financiera de la Estrategia	62
3. Indicadores financieros	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos y Áreas de Cultivo.....	2
Tabla 2. Misión de la empresa.....	10
Tabla 3. Principales Estados Importadores de Esparrago Fresco y Congelado.....	12
Tabla 4. Tasa de Crecimiento del PBI Mundial	14
Tabla 5. Resumen de las Tendencias de los Clientes y Proveedores Internacional.....	22
Tabla 6. Convenios Bilaterales de Inversión Suscritos por el Perú	28
Tabla 7. Tendencias por Cada Sector y su Impacto en la Empresa	30
Tabla 8. Rivalidad Entre Competidores	31
Tabla 9. Crecimiento de la Industria de Espárragos	32
Tabla 10. Producción Anual de Espárragos por Regiones del Perú (miles de TM)	32
Tabla 11. Poder de Negociación de los Proveedores.....	34
Tabla 12. Disponibilidad de Productos Sustitutos	34
Tabla 13. Barreras de Entrada	35
Tabla 14. Barreras de Salida.....	36
Tabla 15. Resumen del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	37
Tabla 16. Resumen de Estrategia	44
Tabla 17. Modelo de Evaluación de Estrategia	48
Tabla 18. Características Distintivas de las Estrategias Genéricas de Porter	49
Tabla 19. Presupuesto de Costos Operativos de Planta.....	51
Tabla 20. Cronograma de Actividades – Procesos Operativos.....	52

Tabla 21. Cronograma de Actividades Adquisiciones	56
Tabla 22. Cronograma de Actividades Recursos Humanos	56
Tabla 23. Cronograma de Actividades del Año 1	58
Tabla 24. Cronograma de Actividades del Año 2 al año 5	58
Tabla 25. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados	60
Tabla 26. Flujo de Caja Proyectado sin Estrategia.....	61
Tabla 27. Indicadores Financieros sin Estrategia.....	61
Tabla 28. Indicadores Financieros con la Estrategia.....	62
Tabla 29. Flujo de Caja con la Estrategia.....	63
Tabla 30. Indicadores Financieros de la Estrategia	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producción y Productividad Por Hectárea	3
Figura 2. Certificaciones de la Empresa.....	4
Figura 3. Producción de Cajas de 5kg y Aprovechamiento de Materia Prima	4
Figura 4. Resultados Expresados en Dólares Americanos	5
Figura 5. Ventana Comercial Peruana.....	7
Figura 6. Estructura de la empresa	6
Figura 07. Estructura de la Visión de la Empresa	9
Figura 8. Participación de la Producción Peruana en el Mercado Mundial.....	11
Figura 9. Rendimiento Mundial por Hectárea (Tm/Ha).....	12
Figura 10. Precio Anual Promedio de Espárrago en Chacra (S/. x kg)	13
Figura 11. Producción de Espárrago por Región del Perú.....	14

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación está basado en las bondades que nos trae el esparrago peruano como un producto de bandera y a las empresas que cultivan este producto en especial a Agrícola Chapi S.A. que conjuntamente con otras empresas como Agrokasa y Agrícola Athos, Agrícola Don Ricardo entre muchas iniciaron la transformación de la agroindustria peruana hasta convertir al esparrago peruano en un producto bandera y el iniciador de la gran agroindustria peruana.

En este trabajo de investigación encontramos al mercado del esparrago en una etapa de transformación donde pasa de ser un producto diferenciado a un producto más genérico, en ello vemos como la empresa Agrícola Chapi S.A. trata de establecer distintas estrategias que permitirán obtener ganancias superiores al mercado.

Las mejoras planteadas están relacionadas a la mejorar de la rentabilidad de la empresa, subiendo el retorno de campo, mejora de los costos de producción logrando ahorros significativos en los costos de producción toda vez que este representa hasta el 45% del precio de venta, la diversificación del riesgo de mercado al ingresar con mayor fuerza al mercado europeo para eliminar la dependencia directa del mercado americano, este mercado cada vez mas demandante del producto mexicano el cual nos acorta la ventana comercial y por ende mayor riesgo de pérdida y por último la ampliación de la oferta exportable mediante la siembra y cultivo de nuevos productos como la palta y la uva de mesa que hará de la empresa tener una canasta comercial más diversificada.

Para todas estas estrategias se plantea un cuadro de mando integral que mediera cada una e estas mejoras planteando indicadores medibles que ayudaran al logro de los objetivos trazados en el corto y largo plazo.

CAPITULO I. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA AGRICOLA CHAPI SA

1. Antecedentes de la empresa

Agrícola Chapi S.A. es una empresa agroindustrial ubicada en el departamento de Ica a 30 Km de la capital con el mismo nombre, en la zona denominada Pampa de los Castillos. Por su lejanía a los afluentes de agua y ausencia de lluvias esta zona es por naturaleza árida siendo sus tierras ideales para el cultivo de diversas hortalizas. Las temperaturas en dicho lugar varían de 12° C en la noche hasta 32° C en el día y la humedad relativa no es mayor al 75%.

Por los años 2002, la empresa adquiere los fundos Alesves y Red Globe que permitieron obtener interesantes volúmenes y economías de escala. En la siguiente tabla se detalla los productos y las áreas cultivadas.

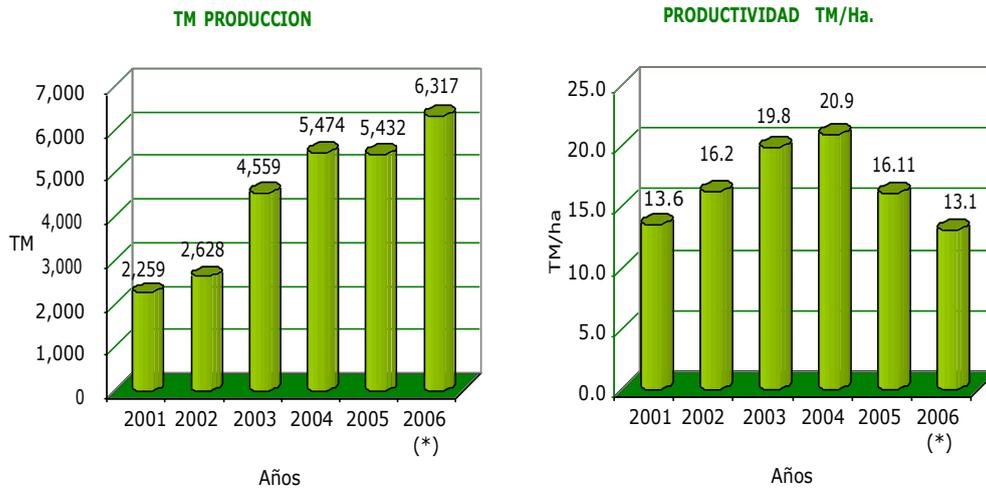
Tabla 1. Productos y Áreas de Cultivo

Cultivo	Fundo Don Ernesto	Fundo Alesves	Fundo Red Globe	Total
Esparrago	415	98	50	563
Palto	48	-	-	48
Flores	7	-	2	9
Otros	4	4	-	8
Total Has	474	102	52	628

Fuente : Elaboracion Propia - Agrícola Chapi S.A.

En las cosechas de la empresa, la productividad del espárrago alcanza niveles altamente superiores al promedio del sector y se espera tener resultados favorables en los siguientes años.

Figura 1. Producción y Productividad Por Hectárea



Fuente: Elaboración Propia - Agrícola Chapi S.A.

La producción por hectárea pasó de 7.4 TM/ha en el 2000 a 20.9 TM/ha en el 2004 y se espera que para el 2005 el rendimiento alcance las 20 TM/ha. Además, se ha desarrollado nuevos cultivos para diversificar el riesgo, es así que en el 2003 se concluye la siembra de 48 has de paltos y 10 has de cultivos de temporada (páprika, maíz, alcachofa), ya en el 2005 se inicio la primera cosecha de palto con 462 TM, con una productividad por ha. de 9.6 TM/ha.

A partir del 2002, la empresa viene desarrollando su política de calidad, avanzando sostenidamente para alcanzar esta meta, pues busca superar los estándares internacionales en todos sus procesos con la finalidad de mejorar su ventaja competitiva de otros productores lo cual aumenta la aceptación de los productos en el extranjero facilitando el ingreso a dichos mercados.

Figura 2. Certificaciones de la Empresa

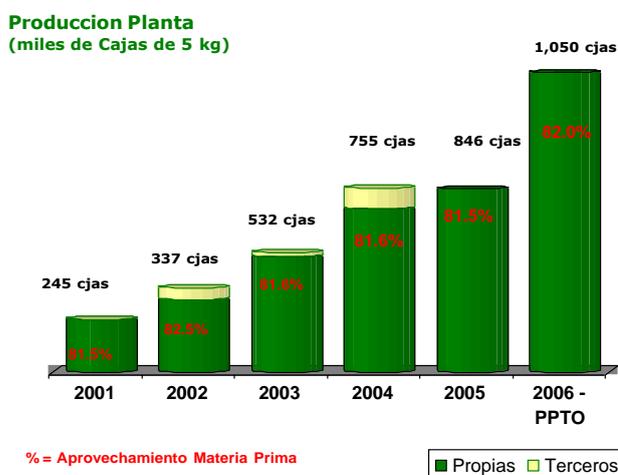


Fuente: Elaboración Propia – Agrícola Chapi S.A.

En el 2005 la empresa obtuvo la certificación SQF 1000, convirtiéndose en la primera empresa en Sudamérica en obtener este certificado de calidad para los procesos agrícolas.

Tras la adquisición de la planta procesadora en el 2001, se ha logrado realizar ventas al extranjero en forma directa obteniendo mejores precios. Por otro lado, debido a que Chapi toma control del procesamiento de sus espárragos, ha logrado mejoras importantes en el rendimiento y en el costo de procesamiento. La planta ha mostrado utilidades y flujos positivos desde su adquisición. La recuperación de materia prima (espárrago) pasó de 75% con servicio a través de terceros a 82% a través de la producción propia, reduciendo, asimismo los costos de transferencia.

Figura 3. Producción de Cajas De 5kg y Aprovechamiento de Materia Prima



Fuente: Elaboración Propia – Agrícola Chapi S.A.

Actualmente la empresa exporta el 75 % de su producción a los Estados Unidos, concentrando el 80% en la costa oeste y el 20% en la costa este. El 20% de las exportaciones tiene como destino a los países de la Unión Europea, tales como España, Inglaterra, Italia y Holanda. El 5% restante se exporta a mercados más pequeños como Oceanía y Sudamérica (Brasil y Argentina)

Norteamérica: Canadá

Sudamérica: Argentina

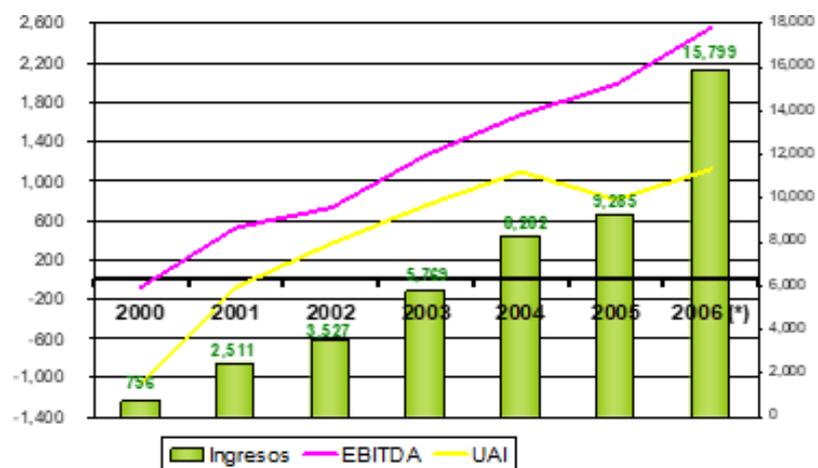
Europa: Francia y Suiza

Asia: Japón y China

Oceanía: Australia

Tanto en el mercado nacional como internacional las ventas de espárragos han venido en aumento, Chapi está obteniendo utilidades desde el año 2003 debido al importante crecimiento de sus ventas.

Figura 4. Resultados Expresados en Dólares Americanos



Fuente: Elaboración Propia – Agrícola Chapi S.A.

2. Descripción del negocio

El cultivo del espárrago se inició en el Perú a principios de la década del 50 en el valle del Virú con exportaciones de espárrago blanco a Dinamarca. Los rendimientos logrados tanto en espárrago verde como el blanco fueron muy altos desde el principio gracias a las excelentes condiciones climáticas y a los suelos de la costa, superando en algunos casos una productividad de 20 TM por hectárea al año.

Entre 1999 y el 2006, la producción de espárrago creció a una tasa promedio anual de 5.5% debido al buen desempeño de su exportación, que en volúmenes ascendieron a una tasa anual del 12.7% impulsado por los beneficios de la ATPDEA y la creciente demanda mundial de la hortaliza. El espárrago es uno de los cultivos más importantes a nivel nacional con una participación de 1.4% y 2.5% en el VAB agropecuario y agrícola del 2004, respectivamente.

Las principales variedades de cultivos industriales de espárrago que se puede producir en el Perú son las siguientes:

Mary Washinton , California 500, UC-157, Haidaly y Atlas

Las zonas de producción están concentradas en la costa del Perú, en los departamentos de La Libertad, en los valles de Virú, Moche, Cháu, Ancash, Lima, Ica Lambayeque y Piura.

El espárrago es un cultivo permanente con una producción comercial de 12 años, cuya parte comestible son los turiones y brotes de yema, para su producción requiere climas entre templados y cálidos con temperaturas entre 20°C y 22°C, así como suelos francos o franco arenoso.

Las primeras zonas productoras de la hortaliza se localizan en la costa norte donde se produce el espárrago blanco principalmente, así como en Ica y Lima donde se cultiva fundamentalmente los espárragos verdes a gran escala, destinados principalmente a la exportación.

Por otro lado, según el censo agropecuario de 1994 el 60% de los productores de espárrago poseen unidades agropecuarias mayores a 5 ha, la actividad exportadora de esta hortaliza genera alrededor de 60,000 puestos de trabajo directos de las cuales el 80% son mujeres, permitiendo el pleno empleo en los departamentos de Ica y La Libertad durante gran parte del año.

Actualmente, existe un clúster del espárrago que incluye al Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas, gremio representativo de la industria y a la Asociación Civil Frío Aéreo que cuenta con un centro de perecibles con modernas cámaras de frío en el aeropuerto Jorge Chávez, a través de las cuales se despacha el 80% de los espárragos frescos. Cabe resaltar que una pequeña parte de la producción es destinada al mercado local (1% alrededor) debido a la ausencia de hábito de consumo de esta hortaliza. (0.1 kg. de consumo por año).

Figura 5. Ventana Comercial Peruana

Países	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Argentina									■	■	■	■
Australia									■	■	■	■
Canadá					■	■	■					
Chile									■	■	■	■
Ecuador	■	■										
Francia			■	■	■	■	■	■				
Alemania					■	■						
Guatemala	■	■				■	■				■	■
Holanda				■	■	■	■					
Indonesia									■	■	■	■
Italia			■	■	■							
México	■	■	■									
N. Zalandia										■	■	■
Pakistán				■	■	■	■	■				
Perú	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Portugal		■	■	■	■	■						
España			■	■	■	■						
Tailandia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
R. Unido					■	■						
EE.UU.		■	■	■	■	■	■					
Zimbabwe								■	■			

Fuente: Maximice Consult S.A.

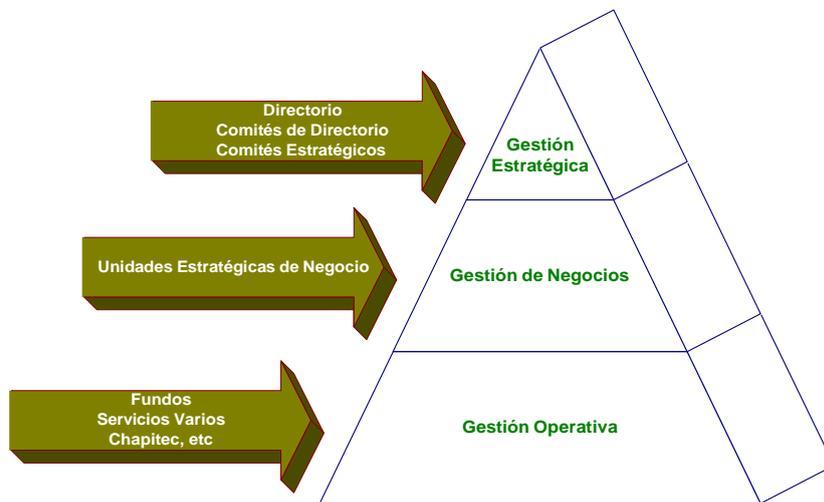
Perú posee una ventana comercial permanente con las condiciones climáticas ideales para la producción de todo el año, permitiendo atender el mercado norteamericano en los meses que este no cuenta con la oferta interna, obteniendo así una ventaja comparativa frente a otros países como México. Tailandia también cuenta con una oferta permanente sin embargo su producción es

3. Estructura actual de la Empresa

La empresa cuenta con tres áreas bien definidas de gestión: Gestión estratégica, conformados por el directorio, los comités estratégicos (auditoria, compensaciones, gestión y control) cuya función principal es de formular los objetivos estratégicos y guiar el rumbo de la empresa. Por su parte el Área de Gestión de Negocios está conformado por las unidades de negocio, pensadas inicialmente para separar las sucursales de la empresa por área geográfica y brindar determinada autoridad y autonomía según las condiciones, así como la realidad del medio.

La gestión operativa recae básicamente en las unidades de producción propiamente dicha de un área o unidad de negocio.

Figura 6. Estructura de la empresa



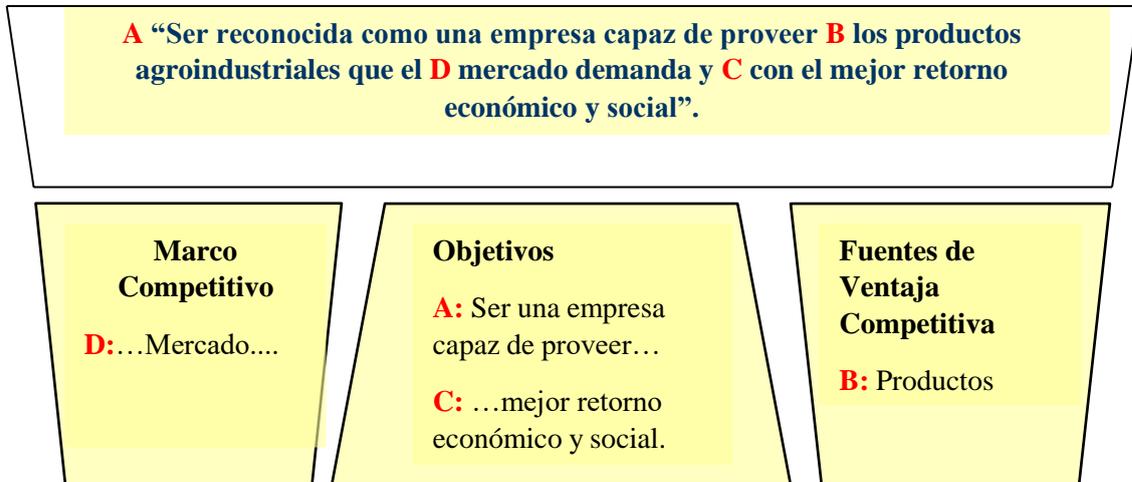
Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este esquema la empresa cuenta con un Gerente General y tres gerencias de área (Administración y Finanzas, Operaciones y Comercial) y una Sub. Gerencia de Recursos Humanos. Dentro de cada unidad operativa se cuenta con una organización matricial que empieza con el Jefe del Fondo hasta el obrero con la menor responsabilidad; de igual forma se cuenta con una unidad operativa industrial con similar estructura.

Las remuneraciones se dividen en dos sectores, la parte obrera conformado por el personal obrero, al cual se le paga según lo establecido en el mercado más un incremento del 50% de sobre costo por los beneficios que se les otorga, por su parte el personal empleado, percibe remuneraciones de acuerdo al promedio del sector y del medio (80 trabajadores aproximadamente).

1.1 Visión

Figura 07. Estructura de la Visión de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, si analizamos la visión con detenimiento se puede observar que es difusa y que le falta especificar lo siguiente:

- Marco Competitivo: detallar a qué mercados desea dirigirse en el futuro o a qué zonas extenderá sus operaciones. Propuesta: Mercado mundial.
- Fuentes de Ventajas Competitivas: no se especifica cual es la ventaja competitiva del producto agroindustrial. Propuesta: producto agroindustrial de calidad y a bajo costo.
- Objetivos: es correcto porque combina la necesidad de la empresa de lograr mayor rentabilidad y a la vez una proyección social para fidelizar a los trabajadores, que son uno de los pilares.

1.2 Misión

“Empresa Globalizada que cubre integralmente todos los campos del accionar del negocio Agroindustrial, maximizando el valor agregado, conformada por un eficiente grupo humano con sentido de pertenencia y responsabilidad social”.

Tabla 2. Misión de la empresa

PRODUCTO	
Existente: Agrícola Chapi actualmente siembra y cosecha básicamente espárragos.	Nuevo: La empresa con su misión destaca la idea de expandirse en el rubro agroindustrial, incursionando en otros productos.
MERCADO	
Existente: Esta dirigido al mercado americano en un 80% y el resto para Europa.	Nuevo: Depender menos del mercado americano incursionando en otros mercados como el australiano, asiático y profundizar más en el europeo.
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	
Existente: Ica y La Libertad	Nuevo: Ser una empresa globalizada, y busca expandir sus operaciones a zonas que brinden mejores ventajas comparativas.
COMPETENCIAS	
Existente: Busca que con sus decisiones se maximice el valor de la empresa constantemente.	Nuevo: Maximizar el valor de la empresa a través del liderazgo en costo.
PERSONAS	
Existente: Posee un eficiente grupo humano con sentido de pertenencia.	Nuevo: Resalta la necesidad de contar con personal calificado y a la vez que se identifique con la empresa para fidelizarlos creando una fuerte cultura organizacional.

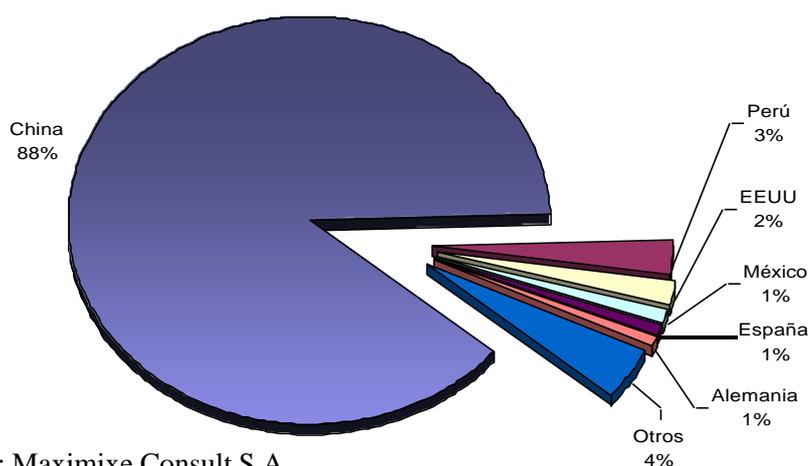
Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II. ANALISIS EXTERNO

a) Mercado Internacional del Espárrago

Según Maximixe Consult S.A. en su informe multicliente de espárragos del año 2004 La producción mundial de espárrago ascendió a 6.6 millones de TM. Creciendo 4.5% ante la mayor producción de la hortaliza en China y Perú como resultado del incremento del área productiva y las condiciones climáticas. El principal productor fue China, concentrando el 88.3% del total mundial, seguido por el Perú y EEUU, que aportaron el 2.9% y el 1.9% respectivamente. A continuación, se detalla en la figura 6, donde se especifica qué participación tiene el Perú en cuenta a producción mundial de espárrago.

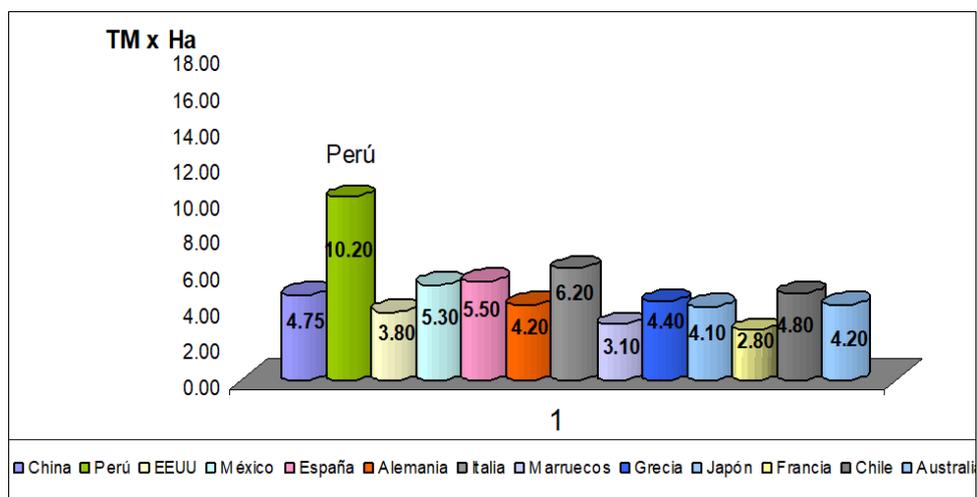
Figura 08. Participación de la Producción Peruana en el Mercado Mundial



Fuente: Maximixe Consult S.A.

En el 2004 los productores más dinámicos fueron China (5.4%) y Perú (1.6%) el primero expandió su oferta a un ritmo por encima del promedio mundial y Perú alcanzó rendimientos superiores por ha. y se sitúa como el segundo productor mundial de espárrago.

Figura 09. Rendimiento Mundial por Hectárea (Tm/Ha)



Fuente: Maximixe Consult S.A.

El Perú es el principal proveedor de EEUU, de espárragos, creciendo por tercer año consecutivo al expandirse 19.3% y ascendiendo a US\$ 212.9 millones alentadas por las mayores compras de espárrago fresco – congelado las cuales representaron el 96.9% del total de importaciones de espárrago de EEUU.

Las exportaciones de espárragos crecieron 13.9 % alentadas por las mayores ventas de espárrago verde fresco (29.7%) y favorecida por los beneficios del ATPDEA, en contraste con los menores envíos de espárrago a la conserva (-3.4%) y congelado (-3.6%) ambos afectados por los menores volúmenes enviados, ante la menor demanda de Francia y España. Ver cuadro que se detalla a continuación.

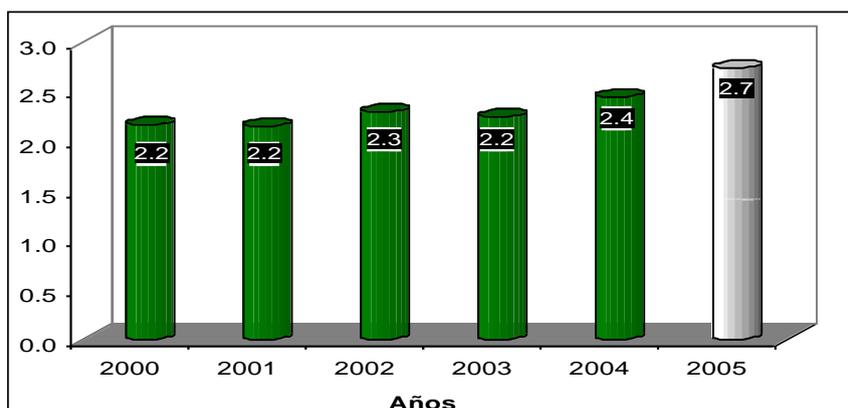
Tabla 3 . Principales Estados Importadores de Espárrago Fresco y Congelado

Estados	2004		Principales Demandantes
	US \$ Millones	Part. %	
Florida	119.00	57.68%	Miami 100%
California	48.40	23.46%	San Diego (82.7%), Los Angeles (16.6%), San Francisco (0.7%)
Arizona	22.10	10.71%	Nogales (100%)
Texas	13.60	6.59%	Laredo (100%)
New York	2.00	0.97%	Buffalo (54.2%), New York (45.6%), Ogdensburg (0.2%)
Michigan	0.80	0.39%	Detroit (100%)
Georgia	0.40	0.19%	Savannah (100%)
Total EEUU	206.30	100%	

Fuente: Maximixe Consult S.A.

En el 2005 los precios del espárrago en chacra crecieron 11.75% impulsado por la mayor demanda externa, obligando a las procesadoras y comercializadoras a demandar más espárrago fresco. En el 2004 el precio de chacra creció 8.9% al promediar S/. 2.44 por kg. Al incrementar la demanda mundial especialmente en los Estados Unidos.

Figura 10. Precio Anual Promedio de Espárrago en Chacra (S/. x kg)

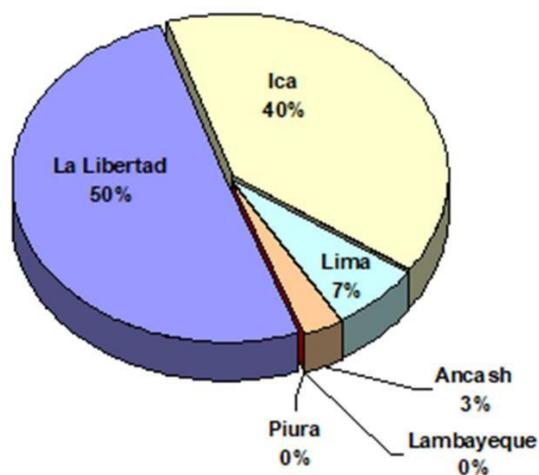


Fuente: Maximixe Consult S.A.

La producción de espárrago se concentra en tres regiones de la costa peruana, la producción de la hortaliza cayó ligeramente (-0.2%) respecto al período similar del 2004 ante la contracción de la producción en Ica (-5.9%), segundo productor en el Perú, siendo atenuada por el dinamismo de la región de La Libertad y Lima con 1.2% y 25% respectivamente.

En dicho período la Libertad se mantiene como la principal zona productora de espárrago en conserva concentrando el 56% del total nacional. En el cuadro que se detalla a continuación se especifica las zonas del Perú que producen esta hortaliza y cuál es su respectivo porcentaje participación respecto a la producción nacional.

Figura 11. Producción de Esparrago por Región del Perú



Fuente: Maximixe Consult S.A.

b) Entorno Mundial

En el escenario internacional de mediano plazo, se proyecta una tasa de crecimiento mundial de 4,8% en 2006 y de 4,7% en 2007, del mismo modo se estima que el PBI mundial crecerá 13% entre el 2006-2011 respecto al periodo 2001-2005.

Tabla 04. Tasa de Crecimiento del PBI Mundial

Región o País	Promedio		
	1996-2000	2001-2005	2006-2011
Mundo	3.30	2.70	3.10
Unión Europea	2.90	1.50	2.20
USA	4.20	3.20	3.00
Europa del Este	4.40	3.60	4.00
EX URSS	2.00	5.50	4.60
Asia	2.40	3.10	3.70
China	7.90	7.50	6.80
Corea del Sur	4.60	5.40	5.30
America Latina	4.90	2.00	4.10
Brasil	2.10	2.10	4.10
México	5.50	2.30	3.60
Africa	3.30	3.30	4.30
Medio Este	4.20	3.20	3.90

Fuente: FRADI

Sin embargo, existen algunos factores de riesgo sobre el panorama de mediano plazo:

Los precios del petróleo permanecen altos y volátiles debido a la incertidumbre sobre las condiciones de oferta, la incertidumbre geopolítica y las amenazas de futuros recortes de producción, por lo que los mercados de futuros proyectan pocas mejoras en los próximos años. Si bien hasta el momento el impacto en la economía mundial de este shock de oferta negativo ha sido más moderado de lo que se esperaba, esto ha sido posible gracias a la modificación de la matriz energética mundial —la dependencia de la economía con respecto al petróleo se ha reducido significativamente en comparación con el escenario vigente en los años setenta— y al anclaje de las expectativas de inflación. No obstante, esta evolución podría alterarse en el mediano plazo, ya que en presencia de restricciones en la capacidad instalada, el mercado se hace más vulnerable a los riesgos geopolíticos. De otro lado, el impacto de futuras alzas podría ser mucho más potente en la coyuntura actual si se traslada a incrementos en la inflación subyacente, particularmente en las economías netamente importadoras de petróleo.

Como consecuencia de las políticas orientadas a menguar las presiones al alza sobre la inflación por efecto de la reducción de la brecha del producto en las economías desarrolladas, las condiciones monetarias globales han empezado a normalizarse, proceso que se inició con la elevación gradual de la tasa de fondos federales por parte de la Reserva Federal de EE.UU. No obstante, una mayor contracción en los mercados financieros se iniciará cuando el ciclo de expansión se consolide en Europa y Japón. Si bien es cierto que las condiciones financieras actuales se deben a mejores fundamentos económicos, en gran parte reflejan condiciones monetarias más laxas y un mayor apetito por rentabilidad. Por tanto, en el mediano plazo, las tasas de interés de corto plazo continuarán aumentando en concordancia con el ciclo contractivo impuesto por la Reserva Federal. De otro lado, a medida que el ciclo expansivo en el área euro y en Japón se acelere, los diferenciales de tasas de interés con respecto a EE.UU. se harán más estrechos.

La magnitud de los desequilibrios fiscales y en cuenta corriente de EE.UU. durante los últimos años implica que en el mediano plazo dichos déficit deberán corregirse para estabilizar la posición de activos netos de los EE.UU. El ajuste de estos desequilibrios supone una depreciación del dólar estadounidense versus las monedas de sus socios comerciales con elevados superávit, como China, Japón y los países exportadores de crudo. Por tanto, la conjunción de un escenario de contracción de las condiciones monetarias internacionales y de continuos incrementos en el

precio del crudo, reafirma la posibilidad de una desaceleración del ritmo de expansión de la economía mundial en el mediano plazo.

c) Entorno Latinoamericano

La crisis de gobernabilidad democrática ha derivado en crisis de estabilidad política que han precipitado la caída de presidentes en ejercicio; el presidencialismo latinoamericano, fenómeno constitucional pero también de profunda raíz cultural, tiene pocos elementos para sobreponerse a dicha inestabilidad. Pero también, desde principios de siglo XXI, se proyectan hacia la perspectiva de las 2020 nuevas formas de crisis política, cuyos efectos tenderán a manifestarse en los próximos años. Los partidos políticos enfrentan crisis de distinto orden a lo largo de la región. Desde la desafección, la fragmentación y la imposibilidad de absorber a sectores con nuevas demandas de representación (como las etnias indígenas movilizadas), hasta la desaparición de las estructuras partidarias, en muchos países el colapso del sistema de partidos tendrá efectos negativos sobre la política y la gobernabilidad. La debilidad de los partidos políticos, en lugar de inducir al surgimiento de nuevas agrupaciones, favorecerá la ocurrencia de fenómenos como el movilizacionismo, la video política, los liderazgos carismáticos y el crecimiento de la influencia de poderes fácticos en las contiendas electorales.

Otro aspecto de la gobernabilidad democrática de los próximos quince años, será la capacidad de los gobiernos de introducir las reformas y las políticas económicas necesarias para anticipar los problemas económicos del futuro. La frágil sustentabilidad fiscal que los países de la región han edificado a principios de siglo, así como la volatilidad de los ciclos de inversión que anticipan las proyecciones económicas, sugieren la necesidad de reformas tributarias y políticas anticíclicas, lo que plantea interrogantes sobre la capacidad futura de los países latinoamericanos para prevenir futuras crisis económicas.

d) El Impacto de la Globalización

Latinoamérica se vincula con un entorno de transformaciones globales que no puede controlar y no siempre alcanza a comprender. Estados Unidos seguirá siendo, durante los próximos quince años, la potencia dominante en materia militar, económica y tecnológica, pero a pesar de ello también será un país inserto en un proceso de globalización que por momentos lo condiciona. Ese proceso de múltiples manifestaciones, constituye para Latinoamérica un factor de cambio y oportunidades más allá de su relación con Estados Unidos.

Los próximos quince años verán un nuevo mapa de cambios en las regiones del mundo, y ello plantea riesgos y oportunidades. Asia y sus grandes países –China e India fundamentalmente, que con sus perspectivas de crecimiento no tardarán en superar a Latinoamérica en su conjunto en términos de PBI- no sólo competirán económica y políticamente con la región, sino que también se convertirán en compradores crecientes de materias primas (alimentos) y otros exportables latinoamericanos. La integración de Europa del Este a la UE relegará la prioridad latinoamericana en las principales capitales europeas, incluyendo a Madrid.

En materia comercial, el grado de incorporación de Latinoamérica a la globalización dependerá no sólo de las estrategias políticas para la integración internacional, sino también de la competitividad de su producción y su capacidad exportadora.

e) Ciencia y Tecnología

La generación de una capacidad de conocimiento propia -descubrimiento o adaptación científico-tecnológica- es un aspecto importante para cualquier país en busca del crecimiento sostenido. Sin embargo, casi ningún país latinoamericano estará en condiciones de invertir sus escasos recursos en desarrollar grandes proyectos de investigación y desarrollo. Esto se aplica tanto al sector privado como al público –tradicional sostén de la mayoría de los investigadores latinoamericanos. Más bien, la brecha entre las capacidades tecnológicas mínimas o nulas de la región, y el predominio tecnológico de los países avanzados, se profundizará. Tampoco se desarrollarán, más allá de excepciones y del consumo interno, proyectos latinoamericanos de adaptación tecnológica de relevancia, que permitan crear una capacidad exportadora comparable a la de los países asiáticos.

Esta pobre tendencia en materia de capacidades científico-tecnológicas no quita que pueda haber casos específicos exitosos, como en sectores para captar inversiones (como el caso INTEL en Costa Rica), o de países que impulsen desde el Estado proyectos tecnológicos en producción industrial o en defensa (en Brasil se darán algunos escenarios de estas características).

f) Gustos y Preferencias de los Consumidores

La industria del espárrago concentra su mercado, el 80% aproximadamente, a los Estados Unidos y a la Unión Europea 20% y algunos países del Asia, la gran aceptación de este producto se debe a las propiedades asociadas con la tendencia a consumir los productos Light, a continuación mencionamos las características de la población de los mercados y las tendencias de los mismos para los próximos años.

6.1 Estados Unidos

Es el primer socio comercial del Perú con US \$5042 millones de exportaciones el 2005. Es un mercado grande, atractivo, exigente, competitivo y diverso, pero por sobre todo, es un mercado posible.

¿Cómo son?

Más solteros y hogares pequeños. Los norteamericanos están retrasando la disposición de matrimonio y natalidad, lo cual hace que los hogares sean cada vez más pequeños. Esta cuestión, unida al mayor ingreso disponible hace que la demanda de este segmento sea cada vez más sofisticada.

El segundo consumo per cápita más grande del mundo después de Suiza. Estados Unidos con sus 284 millones de personas, es uno de los mercados más grandes y atractivos del mundo. Es un mercado maduro y exigente debido al alto nivel educativo de su población (48% tiene estudios superiores). Los ciudadanos norteamericanos, si bien gastan mucho, también buscan una buena relación calidad/precio de un bien o servicio.

6.2 Alemania

Alemania es el mercado europeo de mayor tamaño. Tiene un elevado poder adquisitivo y a la vez escaso riesgo. No obstante, también es un mercado maduro y muy saturado: la entrada de un producto supone el desplazamiento de otro. Es un mercado de cantidad, calidad y buenos precios, que apuesta cada vez más por la seguridad alimentaria (pureza de productos), que está orientado a la protección del medio ambiente y que se opone al uso de los productos transgénicos.

¿Cómo son?

Alemania tiene más de tres veces el tamaño del Perú en población y que tiende a envejecer. Alemania tiene 82.6 millones de habitantes y es el décimo país con el consumo per cápita más alto del mundo, lo que explica el nivel de sofisticación que ha alcanzado su demanda. Se estima que al año 2010, el 40% de la población tendrá más de 50 años y poco más del 10% será extranjera (9.5 millones).

Hogares pequeños y mayoría casados. Si bien la proporción de personas casadas es menor que hace 15 años, este sigue siendo el estado civil predominante de la población. Respecto a su salud,

1 de cada 5 alemanes es obeso. La incidencia de la obesidad ha aumentado sensiblemente en los últimos 15 años.

6.3 España

Séptimo socio comercial del Perú en el 2005. Es un mercado que desde su ingreso a la Unión Europea ha experimentado una transformación económica y social considerable. Se trata de un mercado exigente, de consumidores hogareños e inclinados a la vida sana. , Además, es el país europeo que alberga al mayor número de inmigrantes sudamericanos.

¿Cómo son?

Una población con una creciente expectativa de vida. España tiene 40.7 millones de habitantes, los cuales tienen un ingreso y consumo per capita equivalentes a 10.9 y 8.2 veces el peruano, respectivamente. La expectativa de vida ha aumentado, lo que hace prever que en los próximos años un elevado porcentaje de la población será mayor de 50 años, con las repercusiones que ella tiene sobre el consumo en servicios sociales: salud, dietética, cuidados personales, entre otros.

Hogares pequeños Los hogares españoles se caracterizan porque cada vez más están conformados por menos miembros o tienden a ser unipersonales.

Mujeres y hombres tienen prioridades parecidas en el consumo. Esto difiere según el tamaño de las localidades donde residen y la edad. A mayor tamaño de las ciudades, hay patrones de consumo más heterogéneos.

Tienen poco tiempo y prefieren cosas fáciles de preparar. Esta es la tendencia del consumidor actual. El tiempo dedicado a la preparación de los alimentos es cada vez menor y las frutas tropicales se constituyen en un complemento nutritivo y fácil de preparar.

6.4 Chile

El tercer socio comercial del Perú y el primero en Latinoamérica, incluso por encima del Brasil, es un país moderno, en marcha y que siempre sorprende como lo dice su nueva marca país. “Chile, Always Surprising” La marca elegida por los chilenos se basa en tres conceptos centrales con los que dicho país se siente identificado: Una geografía sobrecogedora, variada y transparente; gente cálida, eficiente y emprendedora; y un país estable, abierto al mundo, con instituciones sólidas y donde la palabra se cumple.

¿Cómo son?

Un país largo y angosto. Es el país más largo y angosto del mundo con la economía más estable y desarrollada de América Latina. Tiene 16 millones de habitantes con un ingreso per cápita que se ha duplicado en 15 años.

Cada vez más educados. Hay una mayor proporción de la población que alcanza la educación superior. El número de matriculados en este nivel se ha multiplicado 2.4 veces en los últimos 15 años. A esto hoy que añadir que el sistema educativo de Chile es uno de los mejores de la región.

6.5 Japón

Tiene la segunda economía más grande en el mundo, después de la de Estados Unidos y es el sexto socio comercial de Perú. Sus casi 128 millones de consumidores tienen un ingreso per cápita anual de US \$ 31 376, el mismo que se ha elevado 50% en los últimos quince años.

¿Cómo son?

El país más desarrollado de Asia. Tiene un alto nivel educativo y un consumo per cápita de US \$ 20 727. Más del 80% de los japoneses se considera de clase media.

Viven la dicotomía de lo tradicional versus lo occidental. Esta dicotomía se refleja de forma generacional y por regiones. Por un lado, están las preferencias de la gente de mayor edad que tiende a privilegiar lo tradicional, respecto de los jóvenes que buscan la modernidad. Por otro lado, está el mayor interés de las ciudades grandes (Kyoto, Tokyo con Yokohama, Nagoya) por la moda, las marcas y en general las costumbres occidentales, hecho que contrasta con las ciudades del norte. En Tokyo, los consumidores no viven preocupados por buscar los mejores precios sino las marcas, gustan de comida más salada y son los más occidentalizados o los que han sido más influenciados por la migración de otros países del Asia. En Osaka, los consumidores buscan más el precio, comen con menos sal y ají y son más tradicionales.

Una población que envejece y hogares más pequeños. Japón tiene la proporción más alta del mundo de personas mayores a 65 años en su población (18,6%). Adicionalmente, las mujeres trabajan cada vez más y han postergado su decisión de casarse. Por esta razón, es normal encontrar hogares de un solo miembro.

6.6 Reino Unido

Reino Unido es uno de los países más desarrollados del mundo. Fue la cuarta economía más grande del mundo en el 2004 y es uno de los más fuertes de la Unión Europea. Su economía se sustentó en lo industrial, los servicios financieros, bursátiles y los conexos al turismo y el transporte. Es un importador de una gran variedad de materias primas que proceso poro competir en el mercado internacional aprovechando su posicionamiento y su innovación.

¿Cómo son?

Más del doble de la población de Perú. Es el quinto país más poblado de Europa con sus 59.8 millones de habitantes. Se proyecta que para el 2031 serán 67 millones. Al igual que otros países desarrollados, la población británica está envejeciendo. Al año 2004, 16% de la población tenía más de 65 años, Se proyecta que esta cifra llegará a 23% en el 2031.

Su consumo per cápita es el cuarto más alto del mundo después de Suiza, EEUU y Noruega. En los últimos 15 años, su consumo anual per cápita se ha duplicado, ascendiendo a US \$ 22 073. Su población está entre las más educadas del mundo, ya que el 25% cuenta con estudios superiores. Estos dos factores, convierten al Reino Unido en un mercado de elevado nivel de vida y que demanda productos de alta calidad.

Más solteros que casados. Los solteros representan el 44% de lo población, mientras que el número de casados se ha reducido de 46% a 42% de la población total. En promedio, los hombres se casan a los 31 años y las mujeres a los 29. El número de parejas no casadas es tan elevado que en diciembre del 2005 comenzó a funcionar la Civil Partnership (Sociedad Civil), contrato mediante el cual las parejas pueden darle estabilidad legal a sus relaciones. Sin embargo, este contrato no es tan riguroso como el matrimonio.

Tabla 5. Resumen de las Tendencias de los Clientes y Proveedores Internacionales

Sector	Tendencias Internacionales	Clientes / Proveedores	Impacto Sobre la Empresa
Económico	Incremento del PBI Mundial 13% en 5 años Incremento del PBI de EE.UU. a 3,3% en el 2007 y en el 2008 Incremento del PBI de EU en 2,1% y 2,2% en 2007 y 2008 respectivamente	Clientes * Habrá un crecimiento constante en los mercados mundiales * Estados Unidos se ve como un mercado medianamente mas interesante que el Europeo	Oportunidad para aumentar su producción
	Incremento del precio del petróleo a nivel mundial Aumento de las tasas de interés a nivel mundial Devaluación del dólar	Proveedores * Aumento de fletes aéreos y marítimos * Aumento en sus costos financieros * Disminución de precios	Incremento de costos de exportación, disminución de la Aumento en costos de los insumos Posibilidad de importar sus propios insumos. Variación en los precios de los insumos a favor de la empresa.
Político-Social	Crisis de gobernabilidad en Latinoamérica Inestabilidad jurídica	Proveedores * Mayor riesgo para la inversión	Aumento de los costos de insumos
	Afianzamiento del proceso de globalización	Proveedores * Posibilidad de fusiones y adquisiciones de empresas para consolidarse en el mercado	Capacidad de negociación frente a los proveedores disminuye
Ciencia-Tecnología	Poca inversión en investigación y desarrollo para cambiar los procesos productivos actuales en Latinoamérica	Proveedores * Limita el surgimiento de productos y proveedores locales	Aumento de dependencia de insumos extranjeros
Ambiental	Mayor Valorización a los productos en cuyo proceso productivo se use biotecnología	Clientes * Tendencia a compra de productos ecológicos * Mayor valor de los compradores respecto a la "Licencia Social" de las empresas productoras.	Aumento de oferta exportable Reorientación de la empresa a producir y comercializar productos orgánicos
Demográfico	Aumento en 55% de la población con obesidad de EE.UU.	Clientes * Preocupación por consumo de productos light	Mayor demanda de productos naturales, bajos en calorías

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, las tendencias a nivel internacional indican que los clientes potenciales que compran y/o compraran los productos de la empresa, pertenecen a dos mercados. El primero, representado por el mercado norteamericano, que experimentará el mayor crecimiento en la demanda del espárrago verde fresco y que exigirá cumplir con los estándares de calidad establecidos por el mercado internacional. El segundo, esta representado por el mercado europeo, con un menor crecimiento en comparación con el norteamericano, que exige productos ecológicos de producción orgánica.

CAPITULO III ENTONOR NACIONAL

1. Aspecto Económico

Según el Marco macroeconómico multianual, la actividad económica registraría un crecimiento de 5,3% en promedio para el periodo 2007-2009. Con respecto a la demanda global y sus componentes, ésta crecería un 5,7% durante el periodo 2007-2009, como resultado del importante crecimiento previsto para las exportaciones (8,6% en promedio) y al incremento de 5,1% en la demanda interna, por resultados favorables en sus componentes privados y públicos. Así, el consumo privado crecería en 4,7%, en tanto que la inversión privada registraría un crecimiento de 9,5%. Este crecimiento de la inversión privada se encuentra asociada a la mayor inversión en el sector minería principalmente; en particular, a los proyectos de modernización de las plantas de fundición y refinación de Southern Perú, Alto Chicama, y la ampliación de la minera Cerro Verde (Proyecto Sulfuros Primarios), entre otros. Asimismo, destacan las mayores inversiones de las empresas ante la eventual firma del TLC con EE.UU. y en el sector construcción, debido al impulso a los programas de vivienda y la ejecución de obras civiles asociadas a los nuevos proyectos mineros y procesos de Asociación Público- Privadas. Asimismo, la absorción pública se incrementaría en 3,3% en promedio, explicado por la mayor inversión pública, cuya participación en el PBI aumentaría en 0,2 puntos porcentuales con respecto al 2006. La restricción del crecimiento real de 3% para el gasto no financiero es un fuerte limitante en un escenario de términos de intercambio decrecientes³⁹. De otra parte, se prevé que el ingreso nacional disponible crezca en promedio 5% durante similar periodo, un porcentaje mayor al registrado en el 2006. Este comportamiento obedecería a crecimientos menores de la renta de los factores en el exterior y a la disminución del efecto expansivo de los términos de intercambio.

El tipo de cambio promedio para el período 2007-2009 se estima en S/. 3,38¹ por dólar, superior a los niveles observados en los años anteriores por la menor balanza en cuenta corriente. A su vez, se espera que la inflación acumulada se ubique cerca en el nivel medio del rango meta establecido por el BCRP (2,5% con una tolerancia de un punto porcentual hacia arriba y hacia abajo). En el periodo 2007–2009, la balanza en cuenta corriente mostraría resultados positivos, llegando a un promedio anual de US\$ 1 287 millones. Este comportamiento sería explicado por los importantes superávits que se registraría en la balanza comercial, cuyo promedio anual

¹ Fuente: Marco macroeconómico multianual

ascendería a US\$ 5 664 millones y por el incremento en el flujo de transferencias corrientes. Este superávit en la balanza comercial equivaldría a 5,8% del PBI.

En cuanto a los componentes de la balanza comercial, las exportaciones FOB en dólares nominales crecerían 6,1% en promedio, gracias al dinamismo de las exportaciones no tradicionales (10%) y las tradicionales (4,8%). Las exportaciones no tradicionales se beneficiarían de la mayor apertura al mercado internacional como producto de la puesta en marcha del TLC con EE.UU. y el ACE ampliado con MERCOSUR, así como por la mayor apertura a otros importantes mercados como el de la Unión Europea (por el SGP-Plus), Chile, México y Asia. Cabe señalar que con la prevista firma del TLC con EE.UU. se tendría mejores condiciones de acceso de nuestros productos al mercado estadounidense y se atraería mayores inversiones hacia diferentes sectores de la economía. Además, se espera un mayor dinamismo de la agro - exportación y de los productos pesqueros, textiles, químicos y side-metalúrgicos-joyería.

La expansión de las exportaciones tradicionales sería impulsada principalmente por el aumento de los volúmenes de exportación, pues los precios agregados descenderían, particularmente de los minerales, al iniciarse una gradual caída de las alzas observadas en los últimos años. En el caso del cobre, la expansión del volumen se explica por la puesta en marcha del Proyecto Sulfuros Primarios de la Cía. Cerro Verde en 2007 y de las minas Santa María en 2008 y de Las Chancas (Southern Copper Peru Corp.) en 2009. Con respecto del incremento del zinc, este se explicaría por el inicio de operaciones de la mina Cerro Lindo de la CM Milpo SA y de la mina Río Blanco de Monterrico Metals; y en el caso del oro, por la puesta en marcha de las operaciones de Cerro Corona de la Cía. Gold Fields. Por último, se prevé la puesta en marcha del proyecto de Camisea II (exportación de GNP) en 2009. Por su parte, las importaciones FOB en el periodo 2007–2009, en dólares nominales, crecerían 9,4% en promedio. Este incremento sería impulsado por las importaciones de bienes de capital (11,5%) y de bienes de consumo (7,5%). Las importaciones de insumos (8,8%) mostrarían un menor dinamismo debido a la reducción del valor de las importaciones de combustibles como resultado de un menor precio internacional del petróleo, una mayor producción interna y la sustitución gradual por el gas de Camisea.

Los términos de intercambio en el período 2007–2009 descenderían en promedio 4,9%, como resultado de la disminución de los precios de exportación y el aumento de los precios de importación (-2,6% y 2,5% en promedio, respectivamente)

2. Sector Agropecuario

El sector agropecuario crecería 3,6% en promedio para el promedio 2007-2009, bajo condiciones climáticas normales, disponibilidad de recursos hídricos y gran dinamismo en la producción destinada al mercado externo con efectos positivos en los productos agrícolas de exportación no tradicional, los cuales continuarán incrementándose como resultado de la mayor inversión en proyectos de agro exportación, principalmente en la costa y sierra del país. El sub-sector agrícola se incrementará 3, 6% en promedio, basado en la recuperación de la producción dirigida al mercado interno y al continuo incremento en la exportación de productos no tradicionales. En el caso de la papa, arroz y maíz amiláceo la producción se proyecta alcanzar tasas moderadas de crecimiento a fin de evitar la sobreoferta y la caída en precios. Con la firma del TLC con EE.UU., se espera que los productos agrícolas destinados al consumo final, fundamentalmente las legumbres, frutas, productos vegetales diversos, cereales, té, cacao, entre otros, experimenten un importante aumento. Similar comportamiento tendría la producción de espárragos, páprika, alcachofas, menestras, uvas, mangos, mandarinas y otras hortalizas, debido a que continuarán gozando de los beneficios arancelarios obtenidos inicialmente con el ATPDEA. En el sub-sector pecuario, se proyecta un crecimiento promedio de 3,5%, sustentado principalmente en el dinamismo de la actividad avícola y la producción de leche.

3. Sector Minero e Hidrocarburos

Hacia el año 2009 se incluye la entrada en operaciones del proyecto Camisea II, explosión del Lote 56, el cual incrementará la producción de gas natural y líquidos de petróleo en aproximadamente 60% y 16%, respectivamente.

4. Aspecto Legal

Con la finalidad de atraer la inversión privada, nacional y extranjera, requerida para fomentar el desarrollo del país, se ha creado la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN como organismo responsable de la promoción estratégica, atención al inversionista y promoción de la inversión privada en proyectos y activos públicos.

Como parte de sus funciones, PROINVERSIÓN está encargada de formular, proponer y ejecutar la política nacional de tratamiento a la inversión privada, en concordancia con los planes económicos y la política de integración; lleva un registro de la inversión extranjera; tramita y suscribe los convenios de estabilidad jurídica; y, coordina y negocia los convenios internacionales de inversión.

5. Marco Legal

- La libre iniciativa privada en un marco de economía social de mercado y pluralismo económico.
- La libertad de trabajo, empresa, comercio e industria.
- La definición del rol subsidiario del Estado en la actividad económica.
- La libre competencia y la prohibición del establecimiento de monopolios y el combate al abuso de la posición de dominio.
- La libertad de contratar.
- La facultad del Estado de establecer garantías y otorgar seguridades mediante contratos ley.
- La igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera.
- La posibilidad de someter las controversias en las que participa el Estado a tribunales arbitrales nacionales o internacionales.
- La garantía de libre tenencia y disposición de moneda extranjera.
- La inviolabilidad de la propiedad y el establecimiento de causales excepcionales que facultan una expropiación previo pago justipreciado; la aplicación del principio de igualdad en materia tributaria; y el reconocimiento que ningún tributo puede tener efectos confiscatorios.

Las inversiones foráneas son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades económicas y no requiere de autorización previa por su condición de extranjera. La adquisición de acciones de propiedad de inversionistas nacionales es completamente permitida, tanto a través del mercado bursátil como a través de operaciones extrabursátiles.

La inversión extranjera se puede dar libremente en cualquiera de las formas empresariales reconocidas por la ley, bajo las siguientes modalidades:

- Inversión Extranjera Directa, como aporte al capital social.
- Aportes para el desarrollo de joint-ventures contractuales.
- Inversiones en bienes y propiedades ubicados dentro del territorio nacional.
- Inversiones en cartera.
- Las contribuciones tecnológicas intangibles.
- Cualquier otra modalidad de inversión que contribuya al desarrollo del país.

El Estado otorga garantías de estabilidad jurídica a los inversionistas nacionales y extranjeros a las empresas en que ellos invierten, mediante la suscripción de convenios que tienen carácter de

contrato-ley, y que se sujetan a las disposiciones generales sobre contratos establecidas en el Código Civil.

Con la finalidad de consolidar un marco jurídico que garantice y proteja la inversión y coadyuve a crear el adecuado clima para fomentar un mayor flujo de inversiones extranjeras, el Perú ha sido muy activo en la negociación de instrumentos de carácter bilateral, regional y multilateral, que tienen por finalidad establecer garantías de tratamiento, protección y acceso a mecanismos de solución de controversias aplicables a las inversiones.

Se han suscrito 29 convenios bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones con países de la Cuenca del Pacífico, Europa y América Latina, asimismo se ha suscrito un convenio con OPIC que facilita su operación otorgando coberturas a inversiones que se desarrollan en el Perú.

Tabla 06. Convenios Bilaterales de Inversión Suscritos por el Perú

PAIS	SITUACION	PAIS	SITUACION
ALEMANIA	VIGENTE	MALASIA	VIGENTE
ARGENTINA	VIGENTE	NORUEGA	VIGENTE
AUSTRALIA	VIGENTE	PAISES BAJOS	VIGENTE
BOLIVIA	VIGENTE	PARAGUAY	VIGENTE
COLOMBIA	VIGENTE	PORTUGAL	VIGENTE
CHILE	VIGENTE	REINO UNIDO	VIGENTE
CUBA	VIGENTE	REPUBLICA CHECA	VIGENTE
DINAMARCA	VIGENTE	REPUBLICA DE COREA	VIGENTE
ECUADOR	VIGENTE	REPUBLICA POPULAR CHINA	VIGENTE
ESPAÑA	VIGENTE	RUMANIA	VIGENTE
USA 1	VIGENTE	SUECIA	VIGENTE
EL SALVADOR	VIGENTE	SUIZA	VIGENTE
FINLANDIA	VIGENTE	SINGAPUR	APROBADO
FRANCIA	VIGENTE	TAILANDIA	VIGENTE
ITALIA	VIGENTE	VENEZUELA	VIGENTE

Fuente: Elaboración Propia

El Gobierno ha declarado de interés prioritario la inversión y desarrollo del sector agrario, estableciendo incentivos que son aplicables a las personas naturales o jurídicas que desarrollen cultivos y/o crianzas, con excepción de la industria forestal. Asimismo, son beneficiarios, las personas naturales o jurídicas que realicen actividad agroindustrial, siempre que utilicen

principalmente productos agropecuarios, producidos directamente o adquiridos de las personas que desarrollen cultivo y/o crianzas, en áreas donde se producen dichos productos, fuera de la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. No están incluidas las actividades agroindustriales relacionadas con trigo, tabaco, semillas oleaginosas, aceites y cerveza.

A continuación, se mencionan algunos beneficios:

- a) El impuesto a la renta se determinará aplicando la tasa del 15% sobre la renta neta.
- b) Las personas jurídicas podrán depreciar, a razón de 20% anual, el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego.
- c) Durante la etapa preproductiva y durante un plazo máximo de 5 años, las personas naturales o jurídicas, podrán recuperar anticipadamente el Impuesto General a las Ventas, pagado por las adquisiciones de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción, de acuerdo a los montos, plazos, cobertura, condiciones y procedimientos de acuerdo con el Reglamento.
- d) El Estado facilita y vigila la libre competencia, combate toda práctica que la limite, regula el ejercicio de la posición de dominio en el mercado y protege la propiedad intelectual.

Además de la alta inestabilidad política y social en que esta viviendo actualmente el país, se suma las diferencias culturales y la accidentada geografía nacional que incide en las formas de ver el mundo por parte del poblador nacional.

Estas fuerzas culturales están permanentemente presionando para ascender en las escala social y poder ser reconocidas, existiendo un alto sentimiento de frustración por parte del habitante de regiones alejadas y rurales en relación a las ciudades con cierto progreso económico y cultural situación que se convierte en caldo de cultivo de continuas revueltas y procesos de levantamientos militares o civiles, muchas veces subvencionados por el narcoterrorismo.

La educación se constituye como otro factor limitante del desarrollo nacional no sólo por las deficiencias y la baja calidad, sino por la existencia de una extrema pobreza, esto ha dejado de convertirse en un problema coyuntural, y pasa a ser estructural, que no depende específicamente de las políticas educativas populares, sino de un enfoque a largo plazo que tome en cuenta no sólo a los agentes directos del sistema educativo (profesores, alumnos, plan pedagógico), sino también infraestructura, participación comunitaria y el Estado.

A continuación, se detallan las tendencias por cada sector, así como su respectivo impacto en los clientes y proveedores, así como en la empresa.

Tabla 7. Tendencias por Cada Sector y su Impacto en la Empresa

Sector	Tendencias Nacional	Cientes / Proveedores	Impacto Sobre la Empresa
Político	Firma del Tratado de Libre Comercio con los EE.UU. y la firma de posibles tratados con UE, Tailandia, México y Chile	Cientes * Aumento de Clientes en mercados internacionales	Oportunidad para aumentar su producción
	Fomento de la Inversión privada extranjera	Proveedores * Proveedores necesitan mejorar constantemente ante la posibilidad de ingresos de nuevos competidores * Posibilidad de algunos proveedores de integraciones y fusiones * Mayor Variedad de Proveedores	Costos de Insumos mas bajos Mayor variedad y calidad de los insumos Mayor poder de negociación de la empresa con los proveedores
Económico	Crecimiento PBI nacional en 5.3% para el periodo 2005-2009	Proveedores * Disminución del riesgo en sus inversiones locales	Contar con cartera de proveedores fiable
	Inflación variara entre 1.5% y 3.5% para el periodo 2007-2009	* Estabilidad en el precio de los insumos	Mejor proceso de planificación y calculo de los costos
	Crecimiento del sector agropecuario en 3.6% para el período 2007-2009	* Mayor demanda de insumos	Acceso a insumos con menores costos.
	Tipo de cambio se mantendrá en un promedio de 3.39 para el periodo 2007 - 2009	* Posibilidad de endeudamiento en dólares para acceder a créditos de mediano plazo	Ampliación de la línea de crédito
Socio Cultural	Incremento de la fuerza laboral femenina en la PEA	Cientes * Valoración de los clientes a la participación laboral de la mujer	Contratacion de personal femenino para proceso productivo.
Tecnológico	Nuevas tecnologías de comunicación	Cientes * Accesibilidad a la información de distintos productos Proveedores * Mejora de la redes de comunicación con sus clientes	Creacion e medios de comunicación para que los clientes tengan mayor acceso de información. Rapidez para obtener insumos
	Mejoras de sistemas de fertiriego	Cientes * Acceso constante de los productos a pesar de que no sea la época de producción Proveedores * Mayor rotación de los insumos en cada época del año	Producción continua y venta en todos los meses del año para evitar desabastecimiento Abastecimiento oportuno de los insumos que generará mejores cosechas.
Legales	Establecimiento de incentivos por parte del gobierno para el sector - Impuesto a la Renta 15% - Recuperación anticipada del IGV en la etapa Pre-productiva - Depreciación de 20% anual en infraestructura hidráulica	Proveedores * Mayores venta de insumos	Posibilidad de incrementar las inversiones para aumentar la producción

Fuente: Elaboración Propia

Debido a las tendencias de globalización, apertura internacional, a través de la firma de tratados de libre comercio, y la estabilidad económica peruana se podrá acceder a la compra de insumos a proveedores extranjeros con mejores condiciones y variedad con la finalidad de obtener mayores ganancias y márgenes con la disminución de los costos.

CAPITULO IV ANALISIS DE MERCADO

Para poder desarrollar este capítulo utilizaremos como herramienta teórica de base “Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

1. Rivalidad entre competidores

Debido a la amplitud del mercado mundial del espárrago verde fresco (US\$ 300 MM aproximadamente), la empresa no tiene competidores directos, en muchos casos los clientes fidelizan a los productores a través del financiamiento de la campaña o en pactar anticipadamente el programa de producción para toda la campaña, asegurando de esta manera el abastecimiento.

Tabla 8. Rivalidad Entre Competidores

		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Numero de competidores iguales	Grande						Pequeño
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Alto						Bajo
Características del producto	Commodity						Especializado
Incremento de capacidad	Grande						Pequeño
Diversidad de competidores	Alto						Bajo
Compromisos estratégicos	Alto						Bajo

Fuente: Elaboración Propia

El crecimiento de la industria en el 2005 en el sector agrícola (especialmente el espárragero) se ha caracterizado por ser muy dinámico, registrando un incremento del 11% respecto al 2004, manteniendo niveles entre 10% y 16% en los últimos 05 años (2000 – 2005)

Tabla 9. Crecimiento de la Industria de Espárragos

Productos	FOB	Var. %
Espárrago	262.7	11.1
Páprika	95.3	89.1
Alcachofa	44.1	101.4
Leche evaporada	39.8	18.4
Mango	39.0	-8.7
Pimiento en conserva	36.1	11.4
Uva	35.7	64.0
Prep. para animales	25.3	33.9
Palta	23.3	24.7
Nueces del Brasil	18.2	84.6

Fuente: SUNAT – Elaboración PROMPEX

Los costos fijos y los de abastecimiento es alto, debido a las grandes inversiones en infraestructura de riego (sistema de riego, aducciones, canales, etc), insumos, semillas, frío (mantenimiento de la cadena de frío a lo largo del proceso desde la post cosecha hasta el cliente o receptor) y la misma plantación.

Debido a la dinámica del sector generada por los buenos resultados tanto en precios como en productividad las empresas siguen ampliando su capacidad productiva (campos de cultivos) especialmente en la zona norte del país. (Ver siguiente cuadro).

Tabla 10. Producción Anual de Espárragos por Regiones del Perú (miles de TM)

Region	Anual				
	2001	2002	2003	2004	2005
La Libertad	84.30	84	92.30	96.10	101.00
Ica	76.00	77	75.80	75.90	83.40
Lima	17.40	14.2	13.80	12.70	10.60
Ancash	4.20	4.4	4.30	5.50	5.80
Lambayeque	1.00	1.0	0.50	0.00	0.00
Piura	1.20	0.6	0.50	0.00	0.00
Total	184.10	181.10	187.20	190.20	200.80

Fuente : Maximixe

Debido a la poca o casi nula competencia en este sector no se observa claramente los lineamientos estratégicos para quitar o ganar mercado, al contrario, la concentración de las empresas en zonas como Ica, están facilitando la reducción de costos de los insumos, pues permite al proveedor tener economías de escala y por ende la reducción de los costos de transporte.

2. El poder de negociación de los compradores

En este caso, la empresa en estudio tiene poder de negociación con los compradores (Estados Unidos, Unión Europea, entre otros) debido a que el crédito otorgado no supera los 7 días de embarcado el espárrago, se fijan precios fijos para toda la campaña, logrando con esto proyectar sus ingresos y evitar el riesgo de fluctuaciones del mercado, incluso en situaciones extremas, se solicita un adelanto en la forma de pago al inicio de la campaña. Este poder se manifiesta en los retornos obtenidos por la empresa en función a la industria. Otro aspecto que se debe mencionar las altas exigencias de los compradores respecto a la tenencia de las certificaciones que garantizan la seguridad e inocuidad de los productos, la tenencia de ellas ayudan a mejorar esta posición pues generalmente en productos frescos la posibilidad de contaminación es alta.

3. El poder de negociación de los proveedores

La industria cuenta con el número de proveedores suficientes y necesarios de gran prestigio a nivel mundial y regional para todo el proceso productivo inclusive en el proceso de exportación, por ejemplo con proveedores de insumos de fertilizantes, de sanidad y de riego, otorgan un crédito en promedio de 120 días aproximadamente, lo cual hace que la empresa tenga el suficiente capital de trabajo para el desarrollo económico de la empresa. Para este sector de la industria consideraremos que la especialización de los proveedores es intensa, esto evita que quieran integrarse hacia delante o hacia atrás.

Los proveedores contribuyen valiosamente en la obtención de productos de gran calidad los mismo que han sido reconocidos mundialmente, respecto al aporte de estos en la disminución de los costos de producción es igualmente muy alto, motivo por el cual el espárrago alcanzado niveles de competitividad mundial.

La concentración de empresas en la zona costera norte y sur del país a permitido a los proveedores reducir sus costos logísticos y por ende trasladar ese diferencial a sus clientes, mejorando su participación y rentabilidad.

Tabla 11. Poder de Negociación de los Proveedores

		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Numero de Proveedores Importantes	Poco						Mucho
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo						Alto
Costos de cambio	Alto						Bajo
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alto						Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo						Alto
Contribucion de los proveedores a la calidad del servicio	Alto						Bajo
Contribucion a los costos por parte de los proveedores	Alta Porcion						Alta Porcion
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño						Grande

Fuente: Elaboración Propia

4. Productos Sustitutos

Podemos mencionar como algunos productos sustitutos las demás hortalizas en especial la alcachofa y el brócoli, las demás hortalizas pueden presentar cierto riesgo, no han tenido el auge ni desarrollo productivo en los anteriores años. A su vez los precios de estos están a la par del espárrago, la diferencia radica en la frecuencia de abastecimiento a los mercados y los gustos y referencias de los consumidores, que asocian el producto como un producto Light.

Tabla 12. Disponibilidad de Productos Sustitutos

		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande						Pequeño
Costos de cambio	Bajo						Alto
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alto						Bajo
Valor / Precio de Sustituto	Alto						Bajo

Fuente: Elaboración Propia

5. Barreras de entrada y salida

Para el óptimo desarrollo de esta industria es importante grandes extensiones de terreno y mayor tiempo de recuperación del dinero invertido, se estima que el capital empieza a recuperarse a

partir del 3er año de operación, para ello las empresas deben contar con el capital de trabajo suficiente para mantener la operación hasta que la planta alcance el 60% o 70% de productividad, esto a partir del 3er año de producción. Por otro lado el alto costo de instalación del cultivo US \$ 16. K por Ha y el lote óptimo de producción y exportación se estima a partir de las 150 ha. Es otra aspecto a considerar. Las empresas del sector no invierten desarrollar una marca, debido a que el 98% del producto exportado se realiza a través de recibidores o intermediarios que estos a su vez lo distribuyen a los distintos supermercados del mundo.

Las empresas para poder alcanzar las altas productividades ha realizado inversiones considerables en tecnología de punta como los sistemas de riego total mente computarizados, goteo auto compensados, maquinaria y equipos de fumigación de ultima generación que permite cubrir grandes extensiones y cubrir la mayor cantidad de la planta en proceso de crecimiento y sistemas de información que integren todo el proceso productivo.

Tabla 13. Barreras de Entrada

		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Economías de Escala	Pequeño						Grande
Diferenciación del Producto	Pequeño						Grande
Identificación de Marcas	Bajo						Alto
Costos de Cambio	Bajo						Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido
Requerimiento de Capital	Bajo						Alto
Acceso a Tecnologías de Punta	Amplio						Restringido
Acceso a Materias Primas	Amplio						Restringido
Producción Gubernamental	No Existe						Alto
Efecto de la Experiencia	No Importa						Muy Important

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, como ya mencionamos los activos no pueden ser utilizados en otra industria por la alta especialización de estos, no existe competencia relacionada a las estrategias ni mucho menos a barreras emocionales, El gobierno por su parte al contrario ah estimulado la inversión y crecimiento de esta industria con la promulgación del la Ley de acogimiento al régimen del sector agrario, la misma que cuenta con beneficios muy significativos.

Tabla 14. Barreras de Salida

		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Especialización de Activos	Alto						Bajo
Costos de salida	Alto						Bajo
Relaciones estratégicas	Alto						Bajo
Barreras emocionales	Alto						Bajo
Restricciones gubernamentales y Sociales	Alto						Bajo

Fuente: Elaboración Propia

6. Acciones Gubernamentales

Por su parte el estado a tomado importantes medidas para incentivar el desarrollo de este sector, efectuando importantes inversiones en represa y canales de riego hasta la implementación de leyes como la reducción de un 5% de impuesto a la renta para aquellos inversionistas que inviertan en este rubro, la reducción al 4% de los aportes al seguro social, la flexibilización de las contratación de la maza laboral, incentivos tributarios como la depreciación acelerada de los activos en 10 años y la disminución de tasas en tramites judiciales y administrativos en entidades del estado, etc.

Respecto a la parte de las exportaciones, ayuda a los exportadores con la devolución del IGV a las empresas que se encuentran en la etapa preoperativa y la devolución del drawback y el Saldo a Favor del Exportador.

Tabla 15. Resumen del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

MODELOS DE LAS CINCO FUERZAS	BARRERAS	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Rivalidad entre competidores	Poca	En el caso de las empresas que venden y exportan espárragos, la mayoría de veces tienen vendida su producción antes de la cosecha, existe más demanda del producto que oferta lo cual permite que las empresas del mismo sector no se consideren competencia entre sí.
El poder de negociación de los compradores	Mediana	Los compradores en varios casos proporcionan apoyo económico y asesoramiento tecnológico para garantizar el éxito de las campañas. Existen tiempos de entrega estipulados que se respetan por ambos lados y también el tipo de características que debe poseer el producto para cumplir con las exigencias internacionales.
El poder de negociación de los proveedores	Bajo	<p>Actualmente, existen muchos proveedores que tienen variedad y calidad similar en los insumos que demanda esta industria, lo cual le da ventaja a las empresas para negociar con ellos créditos que superan los 120 días.</p> <p>La demanda de mano de obra calificada en grandes cantidades, por etapas ha llevado a las empresas a considerar aumentos salariales en base al jornal para asegurarse de las personas idóneas, perdiendo capacidad de negociación en este aspecto.</p>
Amenazas de Nuevas Compañías	Alta	<p>Una de las características de las empresas de este sector es la fuerte inversión que tienen que realizar para el inicio de sus operaciones, lo cual representa una alta barrera de entrada para nuevas empresas.</p> <p>También, el gobierno está fomentando la agro exportación y la entrada de ciertos productos entre ellos el espárrago a otros mercados con aranceles mínimos o nulos.</p> <p>Finalmente, por el volumen que manejan las empresas de espárragos se logra bajar los costos con la finalidad de obtener economías de escala.</p>
Amenazas de productos sustitutos	Baja	Las hortalizas que más demanda tienen en los mercados internacionales, a parte del espárrago, no representan una amenaza, pues no se cuenta con empresas que tengan la capacidad para producir cantidades similares o mayores como para restar mercado.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V. ANALISIS INTERNO

1. Logística interna

Gestión logística limitada a la atención de pedidos y sin el soporte técnico que facilite una mejor programación de compras, asociadas por ejemplo al flujo de caja proyectado y al análisis de requerimientos de los clientes internos (tipo de productos y servicios, análisis costo-beneficio de compras, negociación de largo plazo con proveedores, manejo técnico de almacenes, etc.). En la práctica, la logística es administrada en forma pasiva, es decir, se atiende los pedidos internos pero sin tomar iniciativa alguna para mejorar la operatividad y calidad del servicio ofrecido (anticipación a las necesidades del “cliente interno”, entregas oportunas, indicadores de devolución por fallas o errores, estadística de efectividad de los proveedores, estadísticas de consumo interno, etc.).

2. Operaciones

Orientación del negocio hacia la producción y exportación de productos agrícolas de gran demanda en el mercado internacional pero con alta concentración en espárragos (casi 90% de su producción total) y con recientes incursiones en nuevos productos de similar demanda externa como las alcachofas, los mangos, las flores y las paltas.

Estrategias enfocadas hacia la oferta de productos exportables en función a la producción e incremento de las áreas cultivadas como principal factor diferencial. Adquisición de tierras de cultivo vía financiamiento bancario, con la ventaja de contar con activos, pero con la desventaja de mantener inactivo el capital invertido.

Escasa labor de investigación y desarrollo, salvo para algunas acciones relacionadas con la actividad agrícola (mejoras en tecnificación y pruebas con algunos productos nuevos como las flores o paltas). No existe un presupuesto formal asignado a las acciones de Investigación (porcentaje de la facturación) que ayude a delimitar y orientar el esfuerzo de investigación en función a la orientación de crecimiento del negocio o a su diversificación como planteamiento estratégico.

Operaciones agrícolas planificadas y organizadas en torno a Fondos propios, pero sin la incorporación de información pertinente respecto a los costos reales de operación y de su nivel de rentabilidad (los Fondos “absorben” el total de costos de las actividades de soporte).

Adecuado nivel de producción agrícola (volumen por Ha), con tecnificación moderna en el sistema de riego y en el uso de fertilizantes y pesticidas.

Manejo adecuado del sistema de Control de Calidad (producto) para obtener las certificaciones necesarias, pero sin haber incluido aspectos complementarios relacionados a la calidad de los procesos o el servicio a los clientes.

Adecuado manejo del sistema de Sanidad, aun cuando se han presentado algunas dificultades en la entrega oportuna de informes, aparentemente por una descoordinación de acciones y sobrecarga de tareas

Operaciones industriales concentradas en clasificación y empaque de productos frescos. Sub-utilización de la capacidad instalada (casi 70% de la Planta no utilizada, con el correspondiente sobre-costos). Poca iniciativa para mejorar o simplificar los procesos de empaque o para evaluar nuevas opciones en coordinación con Ventas (nuevas presentaciones).

Alto nivel de calidad en los productos exportados (principalmente espárragos), con un razonable posicionamiento de la marca principal en el mercado pero sin ligarla a la “marca paraguas” de la empresa.

3. Logística Externa

Debido a la naturaleza misma del espárrago, este es enviado al mercado de destino de acuerdo a las condiciones del mercado, es decir que si el mercado paga buenos precios el envía al receptor a través de la vía aérea (80% del total de envíos), para precios bajos la empresa envía sus productos vía marítima (20% del total de envíos). Para asegurar la calidad del producto, la empresa es accionista de Frío Aéreo empresa encargada de recibir el producto en el Aeropuerto y embarcar en las empresas aéreas comerciales que Chapi designe.

Al inicio del año la campaña la empresa realiza conversaciones con las líneas aéreas comerciales sobre la disponibilidad de sus espacios para la campaña asegurando el despacho de sus productos, no es posible arreglar los precios del flete por kilo pues varían según las condiciones del mercado internacional como por ejemplo la guerra del Golfo o la actividad comercial de China o Chile.

4. Mercadotecnia

Sistema de trabajo dedicado a la atención de pedidos de clientes pero sin la necesaria orientación estratégica que asegure resultados acordes con las oportunidades reales del mercado y prevea alternativas de desarrollo ordenado (planificado en función a información de demanda proyectada por regiones geográficas, países, empresas, cambios en las tendencias de consumo, etc.).

Equipo humano insuficiente (falta Marketing, Inteligencia Comercial, mejorar Administración de Ventas, etc.), que facilite la gestión de ventas y permita contar con información oportuna y fidedigna para ajustar las estrategias de venta y asegurar el crecimiento previsto.

Relación puntual con clientes para operaciones de ventas, probablemente por tratarse de agentes intermediarios y no clientes finales. Escaso o nulo contacto con el cliente final, sin una estrategia de “socios de negocios” que ayude a mantener cierto nivel de “fidelización” para garantizar continuidad y crecimiento compartido de mutuo beneficio.

Carencia de una gestión de “inteligencia comercial” que permita no solo identificar acciones de los competidores u otros actores del mercado sino además proponer opciones innovadoras y ventajosas para mejorar la efectividad de las acciones comerciales y asegurar entregas oportunas y efectivas de productos a los clientes.

5. Adquisiciones

Respecto a las adquisiciones la empresa efectúa licitaciones anuales para la compra de sus principales insumos con son los pesticidas, insecticidas y fertilizantes con las empresas mas importantes como son Bayer, BAFF y otros.

Las construcciones de sus instalaciones y de los sistemas de riego son encargados a proveedores que viene trabajando desde el inicio de la empresa y que cuentan con una reputación en el medio debido a la alta especialización y tecnicismo.

6. Recursos Humanos

La mano de obra para este sector industrial representa aproximadamente el 40% de los costos de producción y es muy intensivo en mano de obra, además de la alta rotación, la empresa ha incrementado sus sobrecostos laborales hasta un 50% con el objetivo de retener y captar a los mejores obreros durante la campaña.

Relaciones internas fluidas por área pero en menor nivel en el caso de la interacción inter-áreas. Aparición de conflictos consecuencia de las limitaciones en la comunicación.

Personal administrativo dedicado pero con funciones y tareas que no se corresponden con los resultados obtenidos. En algunos casos se realizan tareas innecesarias como consecuencia de falta de información, normas rígidas de aprobación y control gerencial o falta de un sistema de trabajo simplificado.

Personal obrero con calificación adecuada (muchos son recurrentes), aunque reciben entrenamiento una vez seleccionados y contratados. Se puede mejorar el sistema de selección y contratación e inducción. En el caso de los Jefes de Fundo y algunos ingenieros o supervisores se ha apreciado falta de capacidad de gestión y escasas cualidades o competencias para actuar como “empresarios” antes que como simples coordinadores. No se evidencia liderazgo, iniciativa ni planificación para mejorar el sistema de selección/entrenamiento de personal, la asignación de recursos o la toma de decisiones que permitan crear un mejor ambiente interno.

Ambiente de trabajo apropiado en términos generales, aun cuando la infraestructura es inadecuada (oficinas administrativas y Planta), produciéndose complicaciones para el normal desempeño del personal debido a la falta de espacio y a la ubicación de los ambientes de trabajo.

Carencia de un sistema integrado de Recursos Humanos (mecanismos técnicos de selección y contratación, sistema de Evaluación del Desempeño, Estructura de remuneración variable, programa de desarrollo de personal, etc.) que cambie el actual desempeño del área para pasar de acciones pasivas según requerimientos de las demás áreas (salvo la organización de actividades extra-laborales) a acciones pro-activas que ayuden a las personas y áreas a lograr los resultados que la empresa precisa. A la fecha solo existe experiencia en la selección y contratación e

inducción del personal (Obrero), pero las acciones se llevan a cabo bajo procedimientos determinados en cada ocasión, salvo las convocatorias que se realizan de acuerdo a un plan preconcebido.

Nivel de remuneraciones apropiado (mayor al promedio de la zona) y ubicado dentro del promedio de mercado de Lima. Bono anual asignado aleatoriamente a un porcentaje alto del personal y no como consecuencia de un sistema de medición de resultados y aportes (Evaluación del Desempeño). Mas del 70% del personal recibe Bono sin saber cuales son las metas que ha superado o cuales han sido sus aportes de valor agregado, lo que hace que se pierda su efecto.

Costo de personal (ratios) acorde con los estándares locales e internacionales, pero con una distribución irregular por áreas. Aun considerando una mejor distribución de puestos y costos en la propuesta de modificación organizativa, los costos de la Dirección representan el 25% del costo total de personal (propuesta a 20%), versus un 14% correspondiente a las áreas de gestión y soporte directo al negocio (Unidad de Negocios) (propuesta a 12%), en relación al 61% que representa el costo del personal de los Fondos (administrativos y obreros) (propuesta a 68%) respecto del costo total de personal. En términos del ratio “costo de personal/ventas FOB”, la asignación de costos es apropiada (Dirección Estratégica = 8% y la Unidad de Negocios Ica = 6%), pudiendo mejorar en uno o dos puntos porcentuales en tanto se incrementen las ventas. El costo total del personal representa el 31% de las ventas FOB, ratio que se ubica por debajo del estándar internacional para este tipo de actividad (actualmente oscila entre 38% y 40% sobre ventas FOB).

Grupo humano joven, dinámico pero sin la suficiente experiencia o competencias para adecuarse al crecimiento de la empresa y lograr aportes efectivos. En promedio el 70% del personal requiere desarrollar al menos tres a cuatro competencias específicas y mejorar radicalmente algunas competencias generales (comunicación, pro-actividad, versatilidad, liderazgo participativo) para que su actuación se ubique dentro de los estándares de eficiencia esperados. El 100% requiere aprender técnicas de trabajo en equipo, además de adecuar su enfoque y actitud hacia el nuevo esquema de trabajo por procesos.

Aproximadamente 5 a 6 trabajadores administrativos (Jefe de Logística, Jefe de Control Financiero, Jefe de Contabilidad, Encargado de Tesorería) estarían imposibilitados de continuar en la empresa en razón a su capacidad actual respecto al nivel de exigencia previsto para el nuevo

modelo de negocios a implantarse. Este hecho es complementario a las personas que han sido retiradas durante el transcurso de la primera fase del presente proyecto (5 personas: Jefe de Administración, Jefe de RR HH, Asistente de Proyectos, Jefe de Seguridad, Sub-Gerente de Marketing).

Las funciones de los diferentes puestos no están estandarizadas ni sistematizadas, lo que motiva en algunos casos que se produzcan duplicidades o en otros (caso Jefes de Fundo) se lleven a cabo actividades diferentes o no alineadas con la operatividad del negocio.

Concentración del esfuerzo laboral en actividades netamente operativas, sin metas específicas a cumplir (por trimestre, semestre o año) ni indicadores sobre el aporte del puesto de trabajo a los objetivos de la empresa (no hay estándares de desempeño y rendimiento) y en algunos casos sin una percepción clara de sus ocupantes respecto al propósito o utilidad de las tareas realizadas (en las entrevistas pocas personas pudieron definir los objetivos de sus puestos).

7. Tecnología

Sistema de información y tecnología deficiente, tanto en su diseño como en el soporte informático, produciendo complicaciones en cuanto a la calidad de la información registrada y al uso eficiente de ésta para la ejecución de una labor ordenada y coordinada. El sistema de información empleado como soporte informático requiere ser cambiado por un sistema integrado pero simple, que permita almacenar información de modo centralizado, dentro de una arquitectura flexible y abierta (ventas, clientes, facturación y cobranza, contabilidad, logística y control de inventarios, contabilidad, planeamiento financiero y presupuestal, planeamiento y control de producción, control de calidad).

8. Infraestructura

Costos asumidos en forma general (no hay análisis de costos segmentado por áreas o tipo de actividad, pese a que existen los centros de Costos para efectos contables). No se diferencian los márgenes de contribución (principalmente de las áreas de soporte), limitando la toma de decisiones importantes respecto a sus costos relativos (costo de los servicios contables o de

recursos Humanos, por ejemplo) y al nivel de rendimiento mínimo de los Fondos para ser rentables.

Tabla 16 . Resumen de Estrategia

	Eficiencia	Calidad	Innovación	Satisfacción
Logística	Manejo del espárrago en la cámara de frío.	Conservación del atributo frescura del espárrago, que es valorado por el consumidor americano.	Posibilidad de tener una opción más económica para el transporte del espárrago.	Contar con un producto fresco y nutritivo.
Adquisiciones	Para garantizar la característica del producto la empresa es accionista de Frío Aéreo.	Un buen nivel de calidad debido a la alta especialización y tecnicismo.	Acuerdos con líneas aéreas para asegurar la disponibilidad del espacio para la exportación del espárrago.	El producto cumple con los estándares y características valoradas por el cliente para su compra.
Operaciones	Tiene mayores niveles de productividad por hectárea que el promedio del sector. Siembra de otra variedad de productos para ganar nuevos mercados.	Implementación del ISO 900, estandarizando el proceso de producción de la empresa.	Implementación de sistema de acopio de los pequeños productores de espárrago, para lograr volúmenes de producción.	Aumento de la cantidad de producto en todas las épocas del año. Contar con un solo proveedor de diferentes productos cuya calidad está garantizada.
Recursos Humanos	Implementación de sistemas de capacitación para mejorar la productividad de los empleados.	Se logra mayor especialización de los trabajadores mejorando su ratio de kilos/horas hombre	Se paga 50% más que el mercado por jornal. 80% del personal contratado es femenino.	

Fuente: Elaboración Propia

Planeamiento financiero con múltiples programas y proyectos financieros solicitados constantemente, pero sin aprovechamiento de la información obtenida (exceso de análisis para objetivos poco precisos).

Manejo de Tesorería limitado a la programación de pagos a proveedores, pero sin el aporte técnico en términos de provisiones y programas de pagos en función a tipo de proveedor (producto/servicio), plazos y volúmenes de compra. No se aprecia una gestión integrada en términos de compras centralizadas y estrategias de negociación por plazos y agrupación de productos/servicios requeridos, desaprovechándose mejores oportunidades de relación con proveedores registrados y evaluados constantemente.

Políticas y procedimientos orientados hacia el control de las tareas y transacciones efectuadas cotidianamente, limitando la flexibilidad necesaria para el manejo estratégico del negocio (poca capacidad para tomar decisiones).

CAPITULO VI OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS

1. Formulación de Objetivos

Según el análisis la empresa se ha planteado los siguientes los objetivos estratégicos que a continuación se detallan:

- a) Aumento de la rentabilidad de la empresa en un 15% anualmente, a través de optimización de sus operaciones logrando una disminución de sus costos en un 20%. Agrícola Chapi logrará un crecimiento de 15% basado en:
 - Aumentando su participación en el mercado norteamericano principalmente, en el corto plazo, a través de un incremento de la producción.
 - Incremento de las ventas en un 20% a través del aumento de las exportaciones al mercado norteamericano y a la vez el posicionamiento en el mercado europeo en el mediano plazo, en dos años aproximadamente.

2. Estrategias consideradas

A Nivel Corporativo Chapi ha optado por una estrategia de Diversificación Relacionada, al incursionar en la producción de otras frutas y verduras (palta, uva) para exportar a nuevos mercados y a su vez obtener la ventaja de diversificar el riesgo de que toda la producción dependa de un sólo producto y mercado.

Chapi se basa en una estrategia a nivel de negocio de Liderazgo en Costos, pues produce y comercializa un producto, espárrago, denominado “Commodity”, que depende del mercado internacional. Asimismo, la empresa ha realizado acciones alineadas con la estrategia como por ejemplo ha implementando y mantenido un sistema de certificaciones de calidad, seguridad de procesos, de narcotráfico y bioterrorismo, para evitar los sobrecostos. Además, se ha creado una unidad comercial en los Estados Unidos y realizado una Alianza Estratégica con recibidores Mexicanos respecto a la logística de exportación del espárrago a los EEUU.

3. Relación con los objetivos estratégicos

Como bien sabemos el espárrago peruano está posicionado en el mercado como un producto de buena calidad, el receptor no te paga más por el espárrago de cual o tal empresa, sino según el precio internacional del mercado (país). Consideramos importante llegar al cliente final para

obtener mejores precios, aumentar el retorno de kilogramo de campo, de esta manera percibimos los gustos y preferencias del cliente final respecto a nuestro producto.

Otro aspecto importante es la participación en la red de distribución, debido a que el flete aéreo (80% de las exportaciones) se mueve de acuerdo a las características del entorno mundial, esto hace que los precios de los fletes se incrementen con frecuencia en temporadas altas, reduciendo la rentabilidad, si se considera que la empresa exporta mas de un millón de kilos al año y el flete está en US\$ 1.4 por kilo.

También, se considera importante la ampliación de la oferta exportable por dos motivos, el primero es la diversificación de riesgo incursionando en la producción de otros productos. Segundo es tener una mejor posición de negociación con los supermercados (cliente final) respecto a la canasta de productos que se desea ofrecer.

Respecto a los nuevos mercados, es importante la desconcentración de del mercado (80% EEUU y 15% Unión Europea) teniendo en cuenta la aceptación de la hortaliza en las distintas partes del mundo.

También es importante resaltar la necesidad de contar con una organización flexible, abierta al cambio y que cuente con sistemas de información importante y fiable que permitan monitorear el mercado, analizarlo y reaccionar eficazmente frente a eventos inesperados.

La empresa esta adherida al Pacto Mundial, respecto a la igualdad, respeto y dignidad de la persona humana en el centro de trabajo y para proveedores, le parece importante seguir y mantener estos principios pues aseguran la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

4. Ventajas y Desventajas de las Estrategias

Ventajas

Se considera que las ventajas de esta estrategia son las siguientes:

- a. Mejorar la rentabilidad de la empresa, subiendo el retorno de campo
- b. Mejora de los costos de producción logrando ahorros significativos.
- c. Diversificar el Riesgo de Mercado al ingresar con mayor fuerza al mercado europeo.
- d. Ampliación de mercados.
- e. Mejorar la oferta exportable.
- f. Sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Desventajas

- g. La problemática del agua en la ciudad de Ica, respecto al incremento de nuevas áreas, es necesario explorar nuevas zonas de cultivos en otros departamentos.
- h. La necesidad de realizar las alianzas estratégicas con otros participantes de la cadena logística podría llevar a una reducción de la participación de los accionistas de la empresa.
- i. La no firma del TLC con los Estados Unidos, incrementarían los costos de producción en un 28% respecto a los actuales.

5. Selección de la Estrategia

5.1 Promedios Ponderados

Siguiendo el método de promedio ponderados se ha llegado a la conclusión que la estrategia que tiene más utilidad para la empresa es la de Liderazgo en Costos, pues los criterios que tienen mayor valor y peso se ajustan a esta estrategia, teniendo en cuenta que Chapi produce y exporta un producto commodity.

Tabla 17. Modelo de Evaluación de Estrategia

Criterios	Pesos	Diferenciación		Liderazgo en Costos		Diferenciación y Costos	
		Peso	PP	Peso	PP	Peso	PP
Utilidad	0.12	6	0.72	7	0.84	5	0.6
Costo	0.14	3	0.36	10	1.2	8	0.96
Retorno Sobre la Inversión	0.13	6	0.72	6	0.72	6	0.72
Capacidad	0.12	3	0.36	7	0.84	5	0.6
Tiempos de Entrega	0.07	7	0.84	6	0.72	6	0.72
Riesgo	0.07	4	0.48	7	0.84	5	0.6
Productividad	0.11	4	0.48	7	0.84	6	0.72
Calidad	0.08	8	0.96	6	0.72	7	0.84
Ventaja Competitiva	0.09	7	0.84	6	0.72	7	0.84
Valor	0.07	8	0.96	5	0.6	7	0.84
Total	1	6.72		8.04		7.44	

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Estrategia seleccionada: Liderazgo en Costo

La estrategia de liderazgo en costos ha sido la seleccionada por ajustarse a los requerimientos de la empresa, que desea lograr los mejores márgenes a través de la implementación de programas que reduzcan los costos de producción, así como también el nivel de merma del espárrago.

Su estrategia estará basada en disminución de sus costos de producción y comercialización y para eso se detalla a continuación las características distintivas de esta estrategia genérica.

Tabla 18. Características Distintivas de las Estrategias Genéricas de Porter

Tipo de Característica:	Liderazgo en Costos.
Segmento Estratégico:	La empresa vende sus productos a todo el segmento del mercado.
Base de la Ventaja Competitiva:	Costos más bajos que el sector de la industria.
Línea de Producto:	Se caracteriza por comercializar productos con poco valor agregado.
Énfasis en Producción:	Continúa búsqueda de reducción de costos, manteniendo la calidad del producto.
Énfasis en Marketing:	La empresa solo realiza inversión en marketing para participar en ferias internacionales.
Sustento de la Estrategia:	Bajos costos de producción y comercialización del producto.

Fuente : Elaboración Propia

5.3 Estrategia contingente: Diferenciación

Ante la eventualidad que la demanda del mercado norteamericano disminuya, la empresa implementaría una estrategia de Diferenciación basado en producir productos orgánicos sin el uso de transgénicos, para aumentar sus ventas en el mercado europeo.

Para la implementación de la estrategia mencionada en el párrafo anterior se utilizará el método de la cadena de valor centrándose específicamente en Operaciones, Recursos Humanos, Logística de Entrada y Adquisiciones.

5.3.1 Procesos de Operaciones

Aprovechar la capacidad instalada de la planta comprando a pequeños productores de espárragos e implementando un programa de abastecimiento continuo.

- a) **Objetivo:** Disminuir la capacidad ociosa de la planta procesadora y de empaque en un 20% anual, teniendo en cuenta que actualmente Chapi, sólo aprovecha con su producción, el 30%

del total de la capacidad instalada; lo cual también ayudará a aumentar los volúmenes de productos y obtener menores costos.

- b) **Programa:** Implementar un programa de acopio con pequeños productores para disminuir la capacidad ociosa de la planta.
- c) **Políticas:** El programa se diseñará el primer mes de cada año teniendo en cuenta sólo los 20 pequeños productores con mayor calidad y producción. Brindar apoyo técnico a los pequeños productores en sanidad, riego, fertilización y manejo cosecha y post – cosecha, con el fin de mantener la calidad del producto. Complementar la producción propia con terceros en los meses de menor cosecha.
- d) **Reglas:** Si la calidad del producto acopiado no cumple con los estándares de calidad exigidos, no se aceptará el producto; es decir mínimo 70% de espárrago tipo AB y espárrago tipo C máximo 20%, el resto es descarte.
- e) **El producto adquirido debe cumplir con las normas HACCP y GAP. El productor no debe utilizar insumos de sanidad que tengan elementos prohibidos por OMS a través del CODEX alimentario.**
- f) **Acciones:**
1. Armar una base de datos con todos los pequeños productores de espárragos.
 2. Seleccionar a aquellos que cumplan con los requisitos solicitados en las políticas.
 3. Contactarse con los dueños o responsables de cada fundo para entablar una alianza para la compra constante de su producción.
 4. Realizar un cronograma de visitas de los técnicos para determinar la calidad de los espárragos y elegir los mejores.
 5. Determinar un calendario para establecer las actividades de acopio por productor, en función al periodo de cosecha.
 6. Traslado a la planta de procesamiento la producción acopiada para su posterior tratamiento.
- g) **Responsable:** Gerencia de Operaciones:
- Jefe de Operaciones Industriales para los puntos 1, 2, 3, 5 y 6.
 - Jefe de Operaciones Agrícolas para el punto 4.
- h) **Presupuesto:** Para lograr aumentar el acopio deberá preverse los siguientes gastos anuales:

Tabla 19. Presupuesto de Costos Operativos de Planta

		2006	2007	2008	2009	2010
Capacidad de Planta Año	TM	18250	18250	18250	18250	18250
Kilogramos Producidos Actual	TM	7,391	9,156	9,667	9,501	10,140
Kilogramos Acopio	TM	2,217	2,747	2,900	2,850	3,042
Total TM a Procesar		9,608	11,903	12,567	12,351	13,182
Acopio						
Costo x Kg. De Acopio	US \$	\$ 0.8	\$ 0.8	\$ 0.9	\$ 0.9	\$ 1.0
Costo de Procesamiento x Kg.	US \$	\$ 0.2	\$ 0.2	\$ 0.2	\$ 0.2	\$ 0.2
Gastos Comerciales x Kg.	US \$	\$ 0.1	\$ 0.1	\$ 0.2	\$ 0.1	\$ 0.1
Costo (miles \$)/kg		\$ 1.1	\$ 1.1	\$ 1.3	\$ 1.2	\$ 1.2
Costo total (miles \$)		\$ 2,433.0	\$ 3,100.6	\$ 3,780.7	\$ 3,451.6	\$ 3,780.1

Nota : Costos de Planta de Agrícola Chapi S.A.

- i) **Cronograma de Actividades:** Teniendo en cuenta que las empresas productoras de espárrago tienen tres períodos de cosecha cada dos años se ha realizado el cronograma para que las operaciones se inicien con un mes y medio de anticipación.

Tabla 20. Cronograma de Actividades – Procesos Operativos

	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
Formar base de datos de pequeños productores y seleccionar a los que se ajusten a los requisitos.						
Iniciar los contactos con los dueños y responsables de los fundos seleccionados.						
Elaborar cronograma de visitas a los fundos para analizar la calidad de su producción.						
Establecer calendario para realizar las actividades de acopio.						
Contrato de transporte y entrenamiento personal para la tarea de acopio						
Inicio de las actividades de acopio propiamente dicho						

Nota : Cronograma de programación de acopio

j) Sistema de Control

a. Variable a controlar: la cantidad de kilos comprados a los pequeños productores y que servirán para aumentar y aprovechar la capacidad instalada de la planta procesadora de Chapi.

b. Definición de la variable: se entiende por acopio el proceso de recolección y transporte de los espárragos desde los fundos de los proveedores hasta las instalaciones de la planta procesadora de la empresa.

c. Indicadores:

- Cantidad de kilos producidos/Cantidad de Kilos acopiados
- Aprovechamiento de planta procesadora con producción propia/ Aprovechamiento de la planta procesadora con producción acopiada
- Cantidad de kilogramos según calibres, debido a que existen en el mercado calibres con mejor aceptación por los consumidores

k) Unidad de medida: será el kilogramo de espárrago.

l) Fuentes de información:

- Reporte de ingreso de kilos de espárragos de los pequeños productores
- Reporte de tiempos de trabajo y espacios ocupados por la planta procesadora con producción propia y con la producción acopiada.

m) Metas:

- Aumentar el uso de la capacidad instalada de la planta procesadora en un 30% anual respecto al año anterior, para mejorar los costos al tener mayores volúmenes de espárragos procesados.
- Manejar más volumen de espárragos procesados para incrementar las ventas en el momento de la exportación y que disminuyan los costos al prorratarlos entre una mayor cantidad.

5.3.2 Adquisiciones

1. **Objetivo:** Tener un stock de fertilizantes e insecticidas mínimos que evite falta de insumos para los trabajos en el campo y no permitir que exista tiempo muerto del personal de campo. Este stock mínimo debe cubrir las necesidades de 1 semana.
2. **Programa:** Plan de aprovisionamiento de fertilizantes y fertilizantes anuales
3. **Políticas :**
 - n) Los aprovisionamientos de los insumos tendrán una programación anual el cual debe cumplirse.
 - o) Todo plan de pagos de la entrega de los insumos debe estar programado en el presupuesto anual.
 - p) Se tendrán indicadores que monitorearán el nivel de stock semana a semana para realizar los reajustes correspondientes.
4. **Acciones**
 - q) Analizar la data histórica del uso de insecticida y fertilizantes dependiendo del periodo del año.
 - r) De acuerdo a las proyecciones de la producción del siguiente año preparar un plan de aprovisionamientos quincenales.
 - s) Informar estas necesidades al área de finanzas para incluir en el presupuesto.
5. **Reglas**
 - t) No se consideraran en el plan de compra proveedores que tengan antecedentes de entrega de insumos de baja calidad o adulterados.
 - u) Todo proveedor debe dar facilidades de pago mínimo de 120 días.
6. **Responsable :** Para este proceso se ha establecido al área de logística en especial Jefe del área de compras de la empresa.

7. **Presupuesto:** De acuerdo al plan propuesto, se deberá contratar 2 personas, esto implicará mensualmente un costo de: US \$ 1,843.63

8. **Cronograma:** Se ha está establecido un cronograma de trabajo para los siguientes 12 meses la cual contemplan 4 etapas 3 de las cuales se realizaran en el mes, posteriormente se realizara seguimiento a las distintas actividades durante todo el año

Tabla 21. Cronograma de Actividades Adquisiciones

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Recopilar data historica de uso de insumos												
Preparar el plan de compras anual												
Preparar el presupuesto												
Hacer un seguimiento continuo al nivel de stock												

Nota : Cronograma de Crompras Agricola Chapi S.A.

9. Sistema de Control

a. **Variable a Controlar:** nivel mínimo de insumos.

b. **Definición de variable:** es el stock mínimo de insumos que nos permite cubrir una semana de trabajo en caso surja algún contratiempo con los proveedores.

c. **Indicadores:**

- Nivel de stock mínimo de fertilizantes
- NSMF = # fertilizantes/semana
- Nivel de stock mínimo de insecticidas
- NSMI = # insecticidas/semana

d. **Unidad de Medida**

- NSMF: kg/semana
- NSMS: l/semana, kg/semana, gr/semana

e. Meta

lograr que las temporadas desde la siembra hasta la cosecha, pasen sin sobresaltos y sin perjudicar a la producción.

10. Fuente de información:

- Reportes del área operativa
- Reportes de control de calidad

5.3.3 Recursos Humanos

a. Objetivo : Contar en cada cosecha con un personal calificado permanente que conozcan las exigencias en calidad que requiere la empresa.

b. Programa: Plan de fidelización de los trabajadores de campo.

c. Políticas

- Se dará prioridad al personal de la zona.
- Se contrataran personal sin distinción de sexo.
- De preferencia se contrataran trabajadores con experiencia en labores de cosecha mayor a 2 años.
- Las personas a contratarse deben estar en óptimas condiciones de salud.
- Los trabajadores deben cumplir con los estándares de producción de la empresa.

d. Acciones

- Operaciones: recopilar información estadísticas de los rendimientos de los trabajadores del campo, aquellos que tengan un rendimiento superior al promedio serán los considerados en el programa.
- Recursos Humanos: crear un plan de incentivos que haga que los campesinos que sientan que son parte de la empresa
- De acuerdo al plan de RRHH, incluir en el presupuesto estas actividades
- Implementación del plan.
- Evaluación del plan.

e. Reglas

- Trabajadores que hallan sido despedidos por falta grave no serán aceptados.

f. Responsable

- Sub – gerencia de Recursos Humanos.

g. Presupuesto

- En capacitación se deberá presupuestar: US \$ 1733.33 bimestral.
- En actividades integradoras: US \$ 4,000.00 anual.
- Aguinaldo navideño: US \$ 6,000.00 anual.

h. Cronograma

Tabla 22. Cronograma de Actividades Recursos Humanos

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Evaluar rendimiento del personal	■														
Preparar el plan de fidelización	■														
Preparar el presupuesto		■													
Implementación del plan			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación del plan									■						■

Fuente : Elaboracion Propia

i. Sistema de Control

- Variable a controlar: número de agricultores y campesinos que regresan a trabajar.
- Definición de la variable: es el trabajador que ha laborado en la empresa y vuelve continuamente a trabajar en cada temporada.

j. Indicadores:

%TF = % de trabajadores fidelizados

Unidad de medida: **% de trabajadores**

k. Metas: lograr que la productividad del trabajador llegar a 135 kg/hombre-día.

l. Fuentes de información:

- Reportes del área operativa
- Reportes de control de calidad
- Reporte de rendimiento por labor.

5.3.4 Logística de entrada:

a. Objetivos específicos: Disminuir los costos de logística de entrada

b. Programas

- Ampliación de la cadena de frío de los campos de producción a la planta

c. Políticas

- Trabajar en función de una sola marca de camiones para obtener descuentos en el orden de 15% en el mantenimiento de estos
- Las mejoras en la proporción de transporte marítimo que es más económico que el aéreo deberá ser a un ritmo anual de 2.5% por los próximos 5 años

d. Acciones a llevar a cabo : Hacer una evaluación entre distintas alternativas de camiones frigoríficos que se podrían comprar. Considerando:

- Inversión inicial
- Costo de mantenimiento anual
- Capacidad en kilos y
- rendimiento por galón.
- Comprar los camiones que sean necesarios para poder llevar a cabo un cambio en la proporción de transporte a mercado de destino de 2,5% en el total de exportaciones llevadas por mar en referencia a las llevadas por vía aérea que actualmente es de 20% a 80% respectivamente

e. Reglas

- v) El personal que conduzca los camiones tendrá que tener breveté tipo A3 con un mínimo de 5 años de experiencia
- w) Las fechas de recolección serán coordinadas estrictamente con el departamento de logística para definir las rutas de recolección
- x) El combustible de los camiones será cargado por las mañanas para ahorrar en combustible

f. Responsable : Jefe de logística interna

g. Presupuesto

- Asistente logístico 16 horas Recopilar información de mercado
- Jefe de logística 12 horas Decisión sobre la inversión
- Gerente de RR.HH. 32 horas Reunir y escoger personal para llevar a cabo el programa
- Materiales

h. Cronograma de actividades

Tabla 23. Cronograma de Actividades del Año 1

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recopilación información sobre proveedores de camiones	■											
Evaluación de alternativas para la compra		■										
Utilización de camiones frigoríficos en campo			■	■	■	■			■	■	■	■
Periodo de mantenimiento correctivo o no uso						■	■					

Fuente : Elaboracion Propia

Tabla 24. Cronograma de Actividades del Año 2 al año 5

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Utilización de camiones frigoríficos en campo			■	■	■				■	■	■	■
Periodo de mantenimiento correctivo o no uso	■	■				■	■					

Fuente : Elaboracion Propia

i. Sistema de control

Variable a controlar: La proporción de espárragos que se va a transportar por mar y por aire de toda la producción que se vende en el exterior

Definición de la variable: Es una variable que nos ayudara a determinar si está cambiando la proporcionalidad en el transporte del espárrago por barco y por avión

j. Indicadores:

- Espárragos exportados vía marítima / Espárragos totales exportados en el año
- Espárragos exportados vía aérea /Espárragos totales exportados en el año

- k. Unidades de medida:** Porcentaje de cajas de 5kg enviados por cada una de las modalidades y según destino

- l. Fuentes de información:** Se tomaran en cuenta la información que se encuentra en las guidas de exportación, packing list y las guías de embarque marítima y aérea según corresponda el caso

- m. Metas:** Mejorar a favor del envío marítimo 2,5% por año por los próximos 5 años del total de envíos al exterior

CAPITULO VII. PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS

1. Estado de Ganancias y Pérdidas

Según la información proporcionada por la empresa se proyecta una venta de US \$ 11.177 millones de dólares en el 2006 y terminar con ventas de 16.178 millones de dólares en el 2010, respecto al EBITDA de 2,143 millones de dólares para el 2006 y un incremento para el 2010 de 1.622 millones de dólares, observamos un incremento importante de las utilidades de la empresa antes de impuestos para el 2010 con montos mayores hasta un 320% , este efecto se debe principalmente a que la producción por hectárea se incrementa anualmente y los gastos en general se mantienen constantes, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 25. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados

		2006		2007		2008		2009		2010	
Ventas	US\$ k	11,177	100%	14,064	100%	15,183	100%	15,250	100%	16,178	100%
Costo de Ventas	US\$ k	-6,688	(60%)	-8,451	(60%)	-9,010	(59%)	-8,941	(59%)	-9,634	(60%)
Costos Produccion		7,069	63%	8,895	63%	9,602	63%	9,645	63%	10,232	63%
(-)Inventario		-381	(3%)	-444	3%	-592		-703		-598	
Utilidad Bruta	US\$ k	4,489	40%	5,613	40%	6,173	41%	6,309	41%	6,544	40%
Gastos Administrativos	US\$ k	-1,595	(14%)	-1,658	(12%)	-1,725	(11%)	-1,794	(12%)	-1,865	(12%)
Personal	US\$	876	8%	911	(55%)	948	(55%)	985	(55%)	1,025	(55%)
Asesoría	US\$	216	2%	224	(14%)	233	(14%)	243	(14%)	252	(14%)
Comunicaciones	US\$	47	0%	49	(3%)	50	(3%)	52	(3%)	55	(3%)
Servicio Terceros	US\$	246	2%	256	(15%)	267	(15%)	277	(15%)	288	(15%)
Cargas Diversas Gestion	US\$	210	2%	218	(13%)	227	(13%)	236	(13%)	245	(13%)
Gastos Comerciales	US\$ k	-752	(7%)	-789	(5%)	-829	(5%)	-870	(5%)	-914	(6%)
Gastos Aduana	US\$	174	(23%)	182	(23%)	191	(23%)	201	(23%)	211	(23%)
Frio	US\$	44	(6%)	46	(6%)	48	(6%)	51	(6%)	53	(6%)
Transp Terrestre	US\$	161	(21%)	169	(21%)	178	(21%)	187	(21%)	196	(21%)
IPE	US\$	23	(3%)	24	(3%)	25	(3%)	26	(3%)	28	(3%)
Supervisión	US\$	350	(47%)	368	(47%)	386	(47%)	405	(47%)	426	(47%)
EBITDA	US\$ k	2,143	19%	3,166	23%	3,620	24%	3,645	24%	3,765	23%
(-) Depreciacion	US\$ k	-780	(7%)	-796	(6%)	-819	(5%)	-844	(6%)	-869	(5%)
(-) Gastos Financieros		-600	(5%)	-621	(4%)	-501	(3%)	-364	(2%)	-389	(2%)
(-) Otros Ingresos y Egresos		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
UTILIDAD ANTES DE TX	US\$ k	763	7%	1,749	12%	2,299	15%	2,437	16%	2,506	15%

Fuente : Agrícola Chapi S.A – Elaboracion Propia

Respecto al flujo de caja proyectado, sin la implementación de la estrategia vemos que para el 2006 necesitamos un financiamiento de 116 mil dólares y que para los demás periodos la empresa tiene la capacidad de autofinanciar sus operaciones debido al efecto de incremento de la productividad y producción ya mencionados anteriormente

Tabla 26. Flujo de Caja Proyectado sin Estrategia

FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN ESTRATEGIA					
US\$ K	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidad Operativa	1,363	2,370	2,800	2,801	2,896
Depreciación	566	577	594	612	631
Amortización	214	219	225	232	239
EBITDA	2,143	3,166	3,620	3,645	3,765
Impuestos y Participación	189	433	570	604	954
Otros Ingresos / Egresos	0	0	0	0	0
Intereses Deuda Financieros	(600)	(621)	(501)	(364)	(389)
GENERACIÓN DE CAJA	1,732	2,978	3,688	3,885	4,329
Préstamo Mediano Plazo	0	0	0	0	0
Amortización Mediano Plazo	(900)	(1,831)	(1,525)	(544)	0
Amortización Corto Plazo					
CAJA DESPUÉS DE DEUDA	832	1,147	2,163	3,341	4,329
Inversiones	0	0	0	0	0
CAJA DESPUÉS DE INVERSIONES	832	1,147	2,163	3,341	4,329
Variación WK operativo	(79)	(112)	(56)	(14)	(24)
Dividendos (1)	(172)	(354)	(404)	(731)	(752)
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	580	681	1,703	2,596	3,554
CAJA INICIAL	(696)	(116)	565	2,268	4,864
CAJA FINAL	(116)	565	2,268	4,864	8,418

Fuente : Agrícola Chapi S.A – Elaboración Propia

Los indicadores financieros claramente nos expresan una buena salud financiera contemplando principalmente que los financiamientos se estarían extinguiendo para los siguientes 3 años y las deudas de corto plazo también estaría pagadas en el 2008, claramente se expresa en el total pasivo entre el patrimonio tendríamos una porción menor en los siguientes años pasando de 0.74 a 0.40 en el 2010 demostrando que se están haciendo las cosas correctas.

La generación de efectivo propiamente dicha EBITDA se ve saludable teniendo entre 3.6 y 3.7 millones como promedio los siguientes años, respecto a la deuda financiera propiamente dicha se extingue para el 2008 pudiendo planificar futuros proyectos.

Tabla 27. Indicadores Financieros

INDICADORES Sin Estrategia					
Financieros	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	11,177	14,064	15,183	15,250	16,178
EBITDA	2,143	3,166	3,620	3,645	3,765
UAI	763	1,749	2,299	2,437	2,506
Deuda Mediano Plazo (cierre)	3,900	2,069	544	0	0
Deuda Corto Plazo (cierre)	116	-565	0	0	0
EBITDA/Gasto Financiero	3.57	5.10	7.22	10.02	9.67
EBITDA/Deuda Financiera	0.53	2.10	6.66	#iDIV/0!	#iDIV/0!
Utilidad por acción	0.027	0.056	0.067	0.061	0.055
Dividendo x acción	0.006	0.011	0.012	0.018	0.016
<u>Deuda Financiera - C x C</u>	0.83	-0.41	-0.69	-0.84	-0.86
EBITDA					
Total Pasivo / Patrimonio	0.74	0.63	0.52	0.43	0.40
Deuda Financiera / Patrimonio	0.34	0.12	0.04	0.00	0.00

Fuente : Agrícola Chapi S.A – Elaboración Propia

2. Evaluación financiera de la estrategia

A partir de ese momento estaremos presentado los cambios en los distintos estados financieros con la implementación de las distintas estrategias planteadas esto nos ayudara a entender de mejor forma como cada una de estas estrategias impactan positivamente o negativamente dentro en la vida de la empresa y lo mas importante es la generación de valor y cuales son los indicadores financieros a tener en cuenta para su ejecución y posterior control

A continuación presentamos los flujos de caja incrementales con los dos proyectos en plena ejecución contemplando cada uno de los factores estructurados y determinados, vemos claramente las ventajas de la estrategia a seguir y lo mas importante mejorares los ratos de rentabilidad y apalancamiento que se da

Tabla 28. Indicadores Financieros con la Estrategia

	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	11,826	14,665	15,527	16,091	17,204
Estrategia Cadena de Frio		(117)	94	331	577
Acopio de Esparragos	649	717	250	510	448
Costo de Ventas	(6,688)	(8,451)	(9,010)	(8,941)	(9,634)
Costos Produccion	7,069	8,766	9,281	9,618	10,283
(-)Inventario	(381)	(315)	(271)	(677)	(649)
Utilidad Bruta	5,138	6,214	6,517	7,150	7,569
Gastos Administrativos	(1,595)	(1,697)	(1,763)	(1,832)	(1,904)
Personal	876	950	986	1,024	1,063
Gastos Comerciales	(752)	(789)	(829)	(870)	(914)
EBITDA	2,792	3,728	3,925	4,447	4,752
(-) Depreciacion	(780)	(796)	(819)	(844)	(869)
(-) Gastos Financieros	(684)	(621)	(501)	(364)	(389)
(-) Otros Ingresos y Egresos	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE TX	1,328	2,311	2,604	3,239	3,493

Fuente : Agrícola Chapi S.A.

Claramente establecemos mejoras importantes en todos los estados financieros de la empresa, las mejoras en la información financiero son muy relevantes e importantes pues ayudara a tener proyectos y crecimiento y podremos mejorar las fuentes de financiamiento que se esté obteniendo

Tabla 29. Flujo de Caja con la Estrategia

	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidad Operativa	2,012	2,932	3,105	3,603	3,883
Depreciación	566	577	594	612	631
Amortización	214	219	225	232	239
EBITDA	2,792	3,728	3,925	4,447	4,752
Impuestos y Participación	329	573	645	803	1,329
Otros Ingresos / Egresos	0	0	0	0	0
Intereses Deuda Financieros	(600)	(621)	(501)	(364)	(389)
GENERACIÓN DE CAJA	1,732	2,978	3,688	3,885	4,329
Préstamo Mediano Plazo	0	0	0	0	0
Amortización Mediano Plazo	(900)	(1,831)	(1,525)	(544)	0
Amortización Corto Plazo					
CAJA DESPUÉS DE DEUDA	832	1,147	2,163	3,341	4,329
Inversiones	0	0	0	0	0
CAJA DESPUÉS DE INVERSIONES	832	1,147	2,163	3,341	4,329
Variación WK operativo	(144)	(108)	(30)	(63)	(42)
Dividendos (1)	(300)	(500)	(383)	(972)	(1,048)
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	388	539	1,750	2,306	3,239
CAJA INICIAL	(696)	(308)	231	1,981	4,287
CAJA FINAL	(308)	231	1,981	4,287	7,526

Tabla 30. Indicadores Financieros de la Estrategia

Financieros	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	11,826	14,665	15,527	16,091	17,204
EBITDA	2,792	3,728	3,925	4,447	4,752
UAI	1,328	2,311	2,604	3,239	3,493
Deuda Mediano Plazo (cierre)	3,900	2,069	544	0	0
Deuda Corto Plazo (cierre)	308	-231	0	0	0
EBITDA/Gasto Financiero	4.65	6.00	7.83	12.22	12.20
EBITDA/Deuda Financiera	0.66	2.03	7.22	#- 0V/0	#- 0V/0
Utilidad por acción	0.045	0.069	0.072	0.074	0.067
Dividendo x acción	0.010	0.015	0.011	0.022	0.020
<u>Deuda Financiera - C x C</u>	0.66	-0.29	-0.65	-0.72	-0.72
EBITDA					
Total Pasivo / Patrimonio	0.77	0.65	0.52	0.45	0.42
Deuda Financiera / Patrimonio	0.35	0.14	0.04	0.00	0.00

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con la implementación de la estrategia las ratios de la empresa mejoran obteniendo mayores ganancias debido a:
 - a) Se incrementa el uso de la capacidad instalada en un 30% respecto a la producción propia proveniente del acopio de espárragos a pequeños productores,
 - b) Se establece un cronograma de capacitación a los empleados para fidelizarlos y aprovechar su experiencia en el trabajo no bajando su índice de productividad de a 135 kg/hombre-día.
 - c) Compra de camiones con cámaras de frío para mantener la frescura del espárrago y disminuir los costos del transporte, pasando de transporte aéreo a marítimo, siendo este último el más económico.

- La inversión, por la implementación de la estrategia, se recupera en el segundo año, conlleva una inversión inicial de \$ y le otorga a Agrícola Chapi una mayor ventaja competitiva respecto a las empresas del sector.

- Chapi por la dependencia que tiene de un solo mercado, el norteamericano, al cual le vende el 75% de su producción, en el mediano plazo debe tratar de ingresar con mayor fuerza a la Comunidad Europea con la finalidad de diversificar su riesgo ante una posible caída de la demanda en EEUU, para lo cual deberá implementar acciones que le otorguen atributo de valor diferentes al producto para que se vuelva más atractivo para ese mercado.

REFERENCIAS

Robert S. Kaplan, & David P. Norton, E. 2002. *The Balanced Scorecard: Traslating Stratey Into Action. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona 2002*

Ministerio de Economía y Finanzas, 2006. *Marco Macroeconómico Multianual 2006-2008 Informe de Seguimiento 2006 – 2008 Lima Peru*

Maximice . 2006. Estudio de Mercado de los Espárragos Peruanos, Realizado para Agrícola Chapi S.A. – Febrero del 2006

Agrícola Chapi S.A 2006. *Memoria Anual de Estados Financieros 2006,*

Michael Porter, E. 2000. Cadena de Valor: *Identifique y Optimice su Ventaja Competitiva. Economía y Empresa 50MINUTOS.ES*

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, E. 2004, *Administración Estratégica, Quinta Edición: Competitividad y Conceptos de Globalización*