



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE
AGRÍCOLA LA VENTA S.A.”**

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

Presentado por

Sr. Juan Magno Sánchez Paredes

Asesor: Profesor Martín Otiniano

2016

Dedicado a mi esposa Antonieta y mis hijos Mariafe, David y Juan Esteban, por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios e investigaciones.

A todos aquellos que de alguna forma colaboraron en distintas formas con la recopilación de información y que proporcionaron sus opiniones respecto de la investigación.

Resumen ejecutivo

“La estrategia que se formula sin considerar su implantación está llamada al fracaso absoluto. Análogamente, la estrategia se adapta y emerge precisamente a través de su puesta en práctica” (Grant 2004).

La presente investigación es una propuesta de planeamiento estratégico para Agrícola La Venta, empresa protagonista del exitoso desarrollo del sector agroindustrial de exportación. Para ello, en el capítulo I se exponen los detalles sobre la historia de la empresa y los pilares sobre los cuales la empresa se desarrolló. Con dicho marco se definirá el problema y las preguntas de investigación que determinan los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se realizará un profundo análisis y diagnóstico de la empresa, en ella se evidenciará la importancia del sector agrícola y de su participación en el 5% del PBI en promedio del país. A lo largo de los últimos 15 años ha sido el sector, junto al sector minero, que ha contribuido en la formalización de las empresas, en materia de empleo y de contribuciones al país a través de impuestos.

En el estudio se señala la importancia de considerar el calentamiento global como parte de los cambios climáticos; en este caso particular, el denominado Fenómeno del Niño. Para las empresas agrícolas es importante considerar la convivencia permanente con estos fenómenos, razón por lo cual la gestión la considera relevante.

Se concluye el capítulo II con un análisis de competitividad con países de la región, en el que se muestran indicadores económicos para hacer frente al desarrollo de negocios en el Perú. Se encontró que aún existe una brecha enorme para competir en el mundo.

Luego, en el capítulo III se profundiza el análisis de las ventajas competitivas y el análisis de recursos y capacidades para mostrar cómo la empresa enfrenta los retos que se le presentan.

Para sustentar la sostenibilidad del negocio se ha realizado un análisis del mercado de consumo de productos vegetales, en el cual se lleva a cabo un análisis de las importaciones del mundo, que supone la compra en el exterior del exceso no cubierto con la producción interna para determinar que el tamaño de los mercados de frutas y legumbres aún tienen demanda de los mismos en términos de calidad y oportunidad.

Finalmente, como parte del plan estratégico, se plantea, como parte de las alternativas de solución, el desarrollo de un proyecto agrícola de paltas sobre un terreno recientemente adquirido, el cual permitiría que la empresa produzca en una época en que la temporada alta ha descendido. De esta forma, el uso de los recursos de la empresa se muestra más equilibrado.

De la mano con este proyecto se abre la posibilidad de ampliar operaciones a través del desarrollo de cadenas productivas en el norte del país, en el mismo valle del proyecto propuesto.

El crecimiento en los volúmenes de productos procesados permitiría a la empresa obtener rentabilidades y, sobre todo, permitirá un adecuado uso de la estructura orgánica actual y de los costos fijos de esta misma.

En resumen, el plan estratégico plantea la necesidad de desarrollar como cultivo complementario a la palta, por sus características y las oportunidades en el mercado exterior que permiten desarrollar los terrenos disponibles con los que actualmente cuenta la empresa en la zona de Huarmey. Dicho proyecto requerirá de una inversión de US\$ 51 millones y tendrá un VAN de US\$ 21,2 millones en 10 años y de US\$ 92,5 millones en 20 años. Con las cifras proyectadas, a largo plazo la empresa tendría éxito y en el corto plazo, resolvería sus flujos operativos.

Como afirmó Robert M. Grant (2004), las estrategias deben contar con implementación, sino están destinadas al fracaso. A la fecha de la culminación de esta investigación, la empresa se encuentra en la fase de estudios preliminares y con algunos cultivos demostrativos que permitirán la realización del planeamiento propuesto.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Antecedentes.....	1
1. Antecedentes de la compañía	1
2. Modelo de negocio de ALV	3
3. Definición del problema.....	3
4. Preguntas de la investigación	5
5. Objetivos de la investigación	5
6. Justificación	6
7. Alcances y limitaciones.....	6
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	7
1. Análisis del macroentorno.....	7
2. Análisis del microentorno	7
2.1. Identificación del entorno específico	7
2.2. Características y evolución del sector agroexportador.....	8
2.3. La producción de cultivos para exportación	9
2.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para el sector agroindustrial	10
2.4.1. Rivalidad entre competidores.....	10
2.4.2. Entrada potencial de nuevos competidores	11
2.4.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	11
2.4.4. El poder de negociación de los compradores	12
2.4.5. El poder de negociación de los proveedores	12
3. Evaluación de los factores externos	13
4. Evaluación de los factores internos.....	15
5. Análisis de perfil competitivo	16

6. Análisis de la adecuación de factores internos, externos y perfil competitivo.....	16
6.1. Análisis FODA.....	16
6.2. Matriz interna y externa IE	19
6.3. Matriz de la estrategia principal.....	19
7. Análisis de localización. Ventaja comparativa Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke en la competitividad global	20

Capítulo III. Análisis interno de la organización24

1. Estrategia y planeamiento actual.....	24
2. Cadena de valor.....	25
3. Ventajas comparativas y competitivas	26
4. Análisis de recursos y capacidades	26
5. Factores críticos de éxito.....	28
6. Estructura organizacional y recursos humanos	29
7. Operaciones agrícolas	30
8. Operaciones industriales	30
9. Resultados contables y financieros	31
10. Responsabilidad social	31
11. Gobierno corporativo	32
12. Gestión integral de riesgos	32

Capítulo IV. Análisis de la demanda33

1. Metodología	33
2. Objetivos	33
3. Estimación de la demanda.....	33
4. Conclusiones.....	38

Capítulo V. Planeamiento estratégico39

1. Visión.....	39
2. Misión	39

3. Valores y cultura organizacional.....	40
4. Objetivos estratégicos	40
5. Estrategia genérica	41
6. Selección de estrategia	41
7. Alineamiento estratégico.....	42
 Capítulo VI. Plan de comercialización.....	44
1. Objetivo comercial.....	44
2. Mecanismos propuestos para la implementación de la propuesta estratégica.....	44
 Capítulo VII. Plan de operaciones.....	45
1. Objetivo de la gestión de operaciones.....	45
2. Gestión de procesos	45
2.1. Mapa de procesos.....	45
2.2. Descripción de los procesos	46
3. Evaluación de riesgos.....	46
4. Acciones.....	46
5. Presupuesto de operaciones.....	47
 Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	48
1. Objetivos de recursos humanos.....	48
2. Plan de acción de recursos humanos	48
3. Presupuesto de recursos humanos	49
 Capítulo IX. Plan de responsabilidad social	50
1. Identificación de los grupos de interés	50
2. Contribución a la sociedad	51
 Capítulo X. Plan financiero y evaluación económica financiera.....	52
1. Objetivos financieros	52

2. Diagnóstico de la compañía	52
3. Estrategia de corto plazo de la compañía	53
4. Estrategia de mediano y largo plazo de la compañía	53
5. Proyección de los estados financieros	54
6. Plan de inversiones	54
7. Estados financieros proyectados	55
8. Flujo de caja libre incremental proyectado	55
9. Resultado de la evaluación	55
10. Análisis de sensibilidad	55
11. Conclusiones	56
 Capítulo XI. Evaluación y control	57
1. Indicadores de desempeño	57
2. Plan de contingencia	57
 Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	58
 Bibliografía	60
Anexos	63
Nota biográfica	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales mercados de destino para el espárrago fresco en el 2015	2
Tabla 2.	Principales empresas exportadoras de espárrago fresco en el 2015	2
Tabla 3.	Modelo del Lienzo de Osterwalder e Yves Pigner para ALV	3
Tabla 4.	Indicadores financieros básicos para Rabobank	4
Tabla 5.	Evolución de la agroexportación en US\$ FOB	10
Tabla 6.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter para ALV	13
Tabla 7.	Matriz EFE	14
Tabla 8.	Matriz EFI	15
Tabla 9.	Análisis FODA cruzado	18
Tabla 10.	Resumen y análisis de la información del escenario económico para Perú, México y Chile, en el marco de la competitividad global	22
Tabla 11.	Análisis de recursos y capacidades.....	27
Tabla 12.	Principales países exportadores de espárragos	33
Tabla 13.	Principales países importadores de espárragos.....	34
Tabla 14.	Principales países exportadores de uvas.....	34
Tabla 15.	Principales países importadores de uvas	35
Tabla 16.	Principales países exportadores de palta	36
Tabla 17.	Principales países importadores de palta	37
Tabla 18.	Definición de objetivos estratégicos.....	40
Tabla 19.	Objetivos comerciales	44
Tabla 20.	Objetivos operativos.....	45
Tabla 21.	Presupuesto de operaciones en miles de dólares	47
Tabla 22.	Objetivos de recursos humanos	48
Tabla 23.	Presupuesto de recursos humanos en miles US\$.....	49
Tabla 24.	Objetivos de finanzas	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Exportaciones de espárrago fresco por país en kilos (2010-2015)	1
Gráfico 2.	PBI agropecuario – evolución (período: diciembre – marzo)	8
Gráfico 3.	Matriz interna y externa.....	19
Gráfico 4.	Matriz de la estrategia principal	20
Gráfico 5.	Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke	21
Gráfico 6.	Cadena de valor para ALV	25
Gráfico 7.	Análisis de factores clave	26
Gráfico 8.	Evaluación hipotética de los recursos y capacidades de ALV	28
Gráfico 9.	FCE para ALV.....	28
Gráfico 10.	Definición de recursos y capacidades para desarrollar los FCE.....	29
Gráfico 11.	Exportación de espárragos por empresa en kilos (2015).....	34
Gráfico 12.	Exportación de uvas por empresa en kilos (2015).....	35
Gráfico 13.	Exportación de uvas por país en kilos (2010-2015)	36
Gráfico 14.	Exportación de paltas por empresa en kilos (2015).....	37
Gráfico 15.	Exportación de palta por país en kilos (2010-2015).....	37
Gráfico 16.	Alineamiento de los objetivos estratégicos	41
Gráfico 17.	Cuadro de alineamiento estratégico en su contexto.....	43
Gráfico 18.	Mapa estratégico para ALV.....	45
Gráfico 19.	Proceso de producción de espárragos.....	46
Gráfico 20.	Organigrama vigente	49
Gráfico 21.	Organigrama propuesto	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Resumen del análisis de macroentorno (Pestel)	64
Anexo 2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter para ALV (cuantitativa).....	65
Anexo 3.	Matriz de Análisis de Perfil Competitivo (MPC)	66
Anexo 4.	Gestión integral de riesgos	66
Anexo 5.	Criterios de Rumelt para evaluar estrategias	66
Anexo 6.	Ficha Técnica de cultivos principales para exportación	67
Anexo 7.	Calendario de producción peruana de los principales cultivos para exportación	68
Anexo 8.	Organigrama ALV	70
Anexo 9.	Estados financieros en nuevos soles comparados 2012-2013 y 2014 de ALV	71
Anexo 10.	Estados financieros auditados 2015 (informe preliminar) en US\$	72
Anexo 11.	Presupuesto actual 2015 – 2020 (en miles de US\$)	73
Anexo 12.	Presupuesto proyecto nuevo (Tayca).....	76
Anexo 13.	Evaluación financiera agregada y evolutiva con la aplicación de las estrategias	77

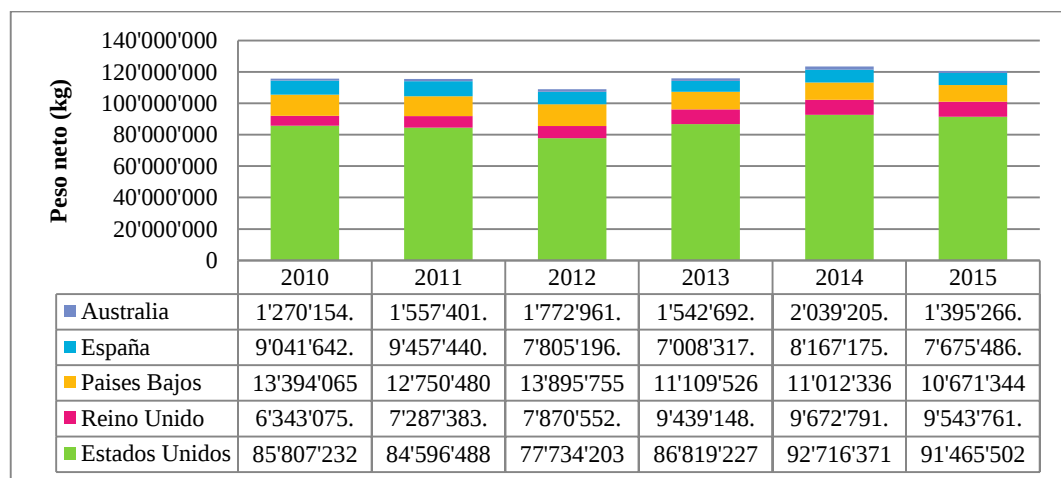
Capítulo I. Antecedentes

1. Antecedentes de la compañía

Agrícola La Venta S.A. (en adelante ALV) es una empresa de capitales peruanos fundada en el Perú, en el año 2007, como una empresa agrícola, para operar en el sector agroindustrial de exportación. Cuenta con 450 ha en la región de Ica, de las cuales se han explotado 300 ha para el cultivo del espárrago verde. En agosto del 2012, se inauguró su planta de procesamiento diseñada para empacar 50 t de espárrago verde fresco en forma diaria. Las certificaciones de calidad con las que cuenta ALV son: GLOBAL GAP (obtenida en diciembre del 2008) HACCP, BASC, For Life y SQF 2000 (obtenidas en el 2012), lo cual reafirma el compromiso de ALV por cumplir con los más exigentes protocolos de calidad, seguridad e inocuidad internacionales exigidos por sus clientes, al garantizar procedimientos adecuados para la producción en campo y empaquetado de sus productos. Sus exportaciones de espárrago verde fresco llegan, principalmente, a los mercados de Estados Unidos y Europa, ubicándose entre las 10 principales empresas agroexportadoras del Perú.

Al final del año 2015, las exportaciones de espárrago verde fresco al mercado internacional descendieron 571 t, en promedio, entre Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, España y Australia, respecto del año 2014. Pese a ello, el número de toneladas exportadas sigue siendo superior al del año 2013 por 966 t, en promedio. El principal destino de exportación es Estados Unidos con 70,68% del volumen exportado, seguido por Países Bajos, Reino Unido, España y Australia con 8,25%, 7,37%, 5,93%, 1,08% respectivamente.

Gráfico 1. Exportaciones de espárrago fresco por país en kilos (2010-2015)



Fuente: Sunat 2015. Elaboración propia.

Tabla 1. Principales mercados de destino para el espárrago fresco en el 2015

 Mercados	% Var 15-14	% Part 15	FOB 15 (miles US\$)
Estados Unidos	14,08%	64,38%	268.186,16
Reino Unido	6,19%	7,37%	44.672,67
Países Bajos	0,38%	8,25%	42.170,00
España	1,57%	5,93%	24.488,16
Australia	-33,21%	1,08%	5.430,91
Otros	-	6,69%	31.608,41

Fuente: Sunat 2015. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, las principales empresas exportadoras de espárrago verde fresco son ALV (4,50%) y ALV Trading (1,93%). Cabe señalar que ALV Trading es subsidiaria de ALV y juntas se posicionarían en el tercer lugar en cuanto a volumen exportado, según Aduanas (Sunat 2015).

Tabla 2. Principales empresas exportadoras de espárrago fresco en el 2015

Empresa	% Var 15-14	% Part 15
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	4,87%	16,55%
Danper Trujillo S.A.C.	14,71%	6,80%
Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	3,40%	5,21%
Global Fresh S.A.C.	-0,77%	4,81%
Agrícola La Venta S.A.	13,96%	4,50%
ALV Trading S.A.C.	-17,92%	1,93%
Otros		60,18%

Fuente: Sunat 2015. Elaboración propia.

ALV es una empresa autónoma que cuenta con un directorio y cumple con los principios del Buen Gobierno Corporativo. Como se mencionó, en el Perú, ALV opera en paralelo con ALV Trading para enfocar el desarrollo del mercado de producto acopiado de pequeños productores. Los accionistas de ALV son el Ing. Jorge Juan Licetti Conicia (fallecido en julio del 2015), el Ing. José Antonio Canseco Lugón, el Ing. Javier de los Ríos Baertl, el Ing. José Antonio Baertl Montori y el Dr. Jordan Ponce Gambirazio.

La estrategia de crecimiento de la empresa está basada en la satisfacción de clientes en el exterior, tomando en cuenta las facilidades técnicas agronómicas y de disponibilidad de recursos en tierras y agua en sus unidades de negocio. En ese contexto, la visión de gestión a largo plazo está basada en el desarrollo, explotación y aprovechamiento de los terrenos disponibles de la empresa, así como también del desarrollo de cadenas productivas que permitan proveer a sus clientes de productos que cumplen con los requisitos y calidad esperada en una ventana de demanda de mercado bien aprovechada.

2. Modelo de negocio de ALV

Para sostener técnicamente el modelo de negocio para ALV, se presenta la tabla 3. Es necesario recalcar que en el caso de la empresa subsidiaria, la relación con los proveedores de materia prima acopiada es imprescindible para esta línea de negocio. Ello requiere un esfuerzo adicional en el aseguramiento de la calidad y volumen acopiado.

Tabla 3. Modelo del Lienzo de Osterwalder e Yves Pigner para ALV

8. Asociaciones clave: Proveedores con productos certificados en calidad. Distribución tercerizada. Empresas de transporte a zona de embarque y despacho de mercadería.	7. Actividades clave: Producción, procesamiento, logística y venta en fresco de productos agrícolas (Espárrago verde, uvas y palta).	2. Propuesta de valor: Capacidad logística y de producción (calidad, tiempo y cantidad) para atender la demanda de productos vegetales frescos a nivel internacional.	4. Relaciones con clientes: Satisfacción de las necesidades alimenticias del cliente final, es proveedor de distribuidores y supermercados de Estados Unidos y Europa.	1. Segmento de mercado: Distribuidores (recibidores) y supermercados en el exterior.
	6. Recursos clave: Recursos humanos, Campos ubicados en lugares estratégicos, ventajas agrotécnicas y procesos que cuenten con los registros necesarios de buenas prácticas agrícolas y de manufactura. Ubicados en zonas privilegiadas en clima y suelo del país.		3. Canales: Canal indirecto para el mercado Norteamérica a través de una subsidiaria. Canal directo para el resto del mundo.	
9. Estructura de costos: Costos Fijos de personal y alquiler. Dichos Costos de personal pueden ser variables en función a la producción también (maquila). Costos Variables por actividades adicionales en función a los requerimientos particulares que pueden tener los cultivos.			5. Fuentes de ingresos: Venta de productos terminados en el mercado internacional. Entendiéndose que se despachan según las especificaciones requeridas por cada cliente o destino.	

Fuente: Osterwalder y Pigner 2012. Elaboración propia 2015.

3. Definición del problema

El problema principal de la empresa es la carencia de procesos de gestión estratégica financiera y de las operaciones, así como de una visión de sostenibilidad en el tiempo. Si bien existe una visión de mediano plazo, esta no se encuentra integrada totalmente en la empresa y es el motivo principal por el que el desarrollo actual del negocio se basa, principalmente, en las ventajas competitivas que tiene y el apalancamiento financiero logrado con financiamiento de sus activos biológicos productivos, pero esto no optimiza la rentabilidad.

Para demostrar las deficiencias en la gestión financiera de la empresa se ha realizado un análisis comparativo de indicadores financieros básicos con empresas del mismo sector. En la tabla 4 se

muestra un análisis comparativo de los principales indicadores financieros para Rabobank (Banco de Holanda especializado en el sector agrícola).

Tabla 4. Indicadores financieros básicos para Rabobank

	ALV 2015	Ratio óptimo Rabobank	Beta 2015	ACH 2015
Margen bruto/Ventas	35%	55%-60%	40%	32%
Gastos de venta/Ventas	8%	18%-22%	7,30%	12%
Gastos de administración /Ventas	11,53%	2,80%	9%	13%
EBITDA	12%	35% - 40%	14,8%	10%
Leverage (activos a valor comercial)	0,8x	0,5x	0,65x	0,85x
Deuda bancaria largo plazo / Corto plazo	35%/65%	80%/20%		
Tasa promedio financiamiento	5,87%			

Fuente: Rabobank 2015. Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que tanto el EBITDA como el margen bruto en el caso de ALV y de algunos de sus competidores se encuentra fuera de los rangos óptimos con los que evalúa Rabobank a las empresas del sector. Por esta razón, la empresa requiere definir estrategias que permitan mejorar sus resultados y, de esta forma, sus condiciones futuras, de esta manera funcionará de manera eficiente, eficaz y optimizará sus recursos. Es finalidad de la empresa el no tener una administración improvisada y expuesta a riesgos que pongan en peligro la sostenibilidad de la misma, la cual en negocios agrícolas con activos biológicos duraderos deberá manejarse en el largo plazo.

El proceso de planeación estratégica permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara (Kaplan y Norton 2001). La estrategia de una empresa está relacionada con sus acciones y resultados, y debe estar relacionada con los objetivos de las perspectivas con las que se analice la empresa: financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

El análisis financiero presentado anteriormente es claro al presentar el problema de ALV, que es la falta de concordancia entre los índices óptimos y de las empresas similares a ella, lo cual indica que la estrategia debe reformularse no solamente en términos financieros, sino también en términos de gestión de las operaciones. Se observa que como consecuencia de la carencia de procesos de gestión estratégica financiera y de las operaciones en la industria agrícola, es necesario adoptar la metodología de planeamiento estratégico para resolver dichas carencias.

En conclusión, es necesaria la planificación estratégica para ALV frente a la falta de procesos de gestión de largo plazo y de sostenibilidad que le permita aprovechar las oportunidades usando sus fortalezas y delineando alternativas estratégicas para enfrentar sus amenazas y debilidades.

4. Preguntas de la investigación

En función a la definición anteriormente expuesta, surgen las siguientes interrogantes que la presente investigación debe responder con el objetivo de asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de ALV.

- a. ¿La estrategia actual de los procesos de gestión de operaciones y financiera de largo plazo optimiza la rentabilidad de la empresa? ¿Cuáles serían los procesos que la optimicen?
- b. ¿Es sostenible el desarrollo del negocio agrícola considerando una sola zona geográfica y un producto, ampliando las operaciones integradas y las ventas en una proporción que duplique el nivel actual?
- c. ¿La estructura orgánica de la empresa está preparada para soportar un incremento en el volumen de las operaciones integradas y ventas en una proporción que por lo menos duplique el nivel actual?
- d. ¿La actual situación y política financiera de la empresa constituye, en algún sentido, un impedimento para el desarrollo y sostenibilidad de la empresa?

5. Objetivos de la investigación

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un plan estratégico para los próximos diez años que permita a ALV mejorar la rentabilidad, como es normal en los negocios agrícolas de plantaciones perennes (Bravo 2004).

Este plan estratégico incluirá el desarrollo de un plan de operaciones, plan de comercialización, plan de desarrollo de la organización y recursos humanos, un plan de responsabilidad social y un plan financiero.

6. Justificación

Actualmente, los procesos de gestión en general de ALV no tienen una visión estratégica; por lo tanto, el plan estratégico será un instrumento que mostrará las estrategias y procesos para el logro de una gestión de procesos de las operaciones y de la rentabilidad del negocio.

En consecuencia, las herramientas teóricas usadas, la experiencia del autor de este estudio en el campo agro empresarial y la misma propuesta del presente plan son un aporte para la gestión sostenible de este tipo de empresas.

7. Alcances y limitaciones

Los alcances de este estudio son el plan estratégico a 10 años, pero tomando en cuenta un análisis preliminar al cabo de 3 y 5 años para evaluar los resultados planificados durante el horizonte de planeamiento para ser confrontados en el momento de hacer el control a posteriori del diseño del proyecto.

Para obtener información financiera, administrativa y de producción (netamente cuantitativa) de la empresa, se contó con la autorización de la gerencia general de ALV. Los aspectos estratégicos no fueron revelados, dada la inexistencia de un plan; sin embargo, fue posible entrevistar a algunos funcionarios y miembros del directorio.

Las limitaciones más importantes están relacionadas con las estadísticas, datos cuantitativos y referencias bibliográficas sobre la temática enfocada; la explotación del palto en el Perú con técnicas modernas no tiene más de diez años, y las experiencias exitosas todavía no han sido publicadas aunque existe información publicada referida a otras latitudes.

Por ello, la presente investigación es una propuesta del autor sobre la empresa ALV, pero es decisión de la empresa tomarla en cuenta en todas sus consideraciones.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

El análisis y selección de la estrategia implican decisiones subjetivas pero basadas en información objetiva y concreta. Estas herramientas son: el análisis político, económico, socioeconómico y cultural, tecnológico, ecológico y legal (Pestel), la matriz de evaluación del factor externo (EFE), matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de evaluación del factor interno (EFI), análisis de la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), matriz interna y externa (IE) y la matriz de estrategia principal; a partir de este esquema analítico se formulará la estrategia, usando las herramientas anteriores sugeridas por David (2008). Este análisis para la formulación de la estrategia se completará con la revisión del microentorno, usando los conceptos de las fuerzas de Porter (1979) y del macroentorno con el herramental brindado por el Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbekeken, la competitividad global; estas últimas herramientas servirán para el análisis subjetivo (Peña-Vinces 2009).

1. Análisis del macroentorno

Las organizaciones se encuentran en medio de un entorno formado por los actores económicos, la demografía de cada lugar de influencia y de no influencia, los valores sociales, estilos de vida, la regulación del gobierno y las leyes que ella enmarca, la evolución tecnológica, el impacto en el ambiente y ecología de su operación, así como el mismo entorno competitivo de la industria en la cual se sitúa la empresa. Adicionalmente, influyen en ella los factores climatológicos que son ajenos a control pero que se deben conocer y considerar. Por ello, se hará un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno de ALV, el cual se presenta en la anexo 1 en forma sintética.

2. Análisis del microentorno

Para el análisis del entorno inmediato, se hará uso del análisis de las cinco fuerzas de Porter luego de haber identificado el entorno específico y caracterizarlo.

2.1. Identificación del entorno específico

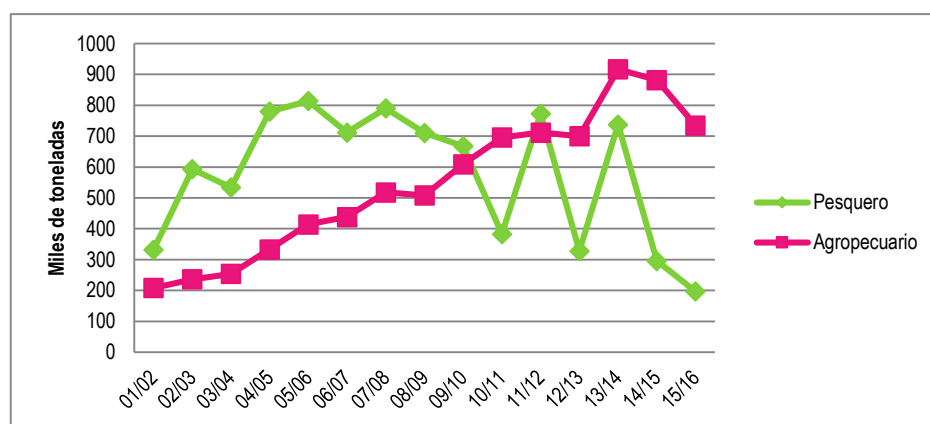
ALV es una empresa peruana que se dedica a la producción y comercialización de frutas y hortalizas frescas, procesadas y empacadas adecuadamente respetando la cadena de frío que requiere para conservar sus características y calidad.

2.2. Características y evolución del sector agroexportador

La agricultura moderna en el Perú se ha desarrollado orientándose al mercado exterior que ha crecido sostenidamente en la última década. El sector agroexportador le agrega valor a la materia prima agropecuaria, ya sea procesándola como producto fresco, congelándola, industrializándola, aprovechando las ventajas competitivas que tiene el país. Estos productos son colocados en los mercados internacionales, en excelentes condiciones, logrando, de esta manera, permitir la creación de puestos de trabajo y desarrollo socioeconómico en las zonas de su influencia.

El sector agro exportador ha observado un importante dinamismo durante los años recientes, esto se muestra en el gráfico del crecimiento de Producto Bruto Interno (PBI) del sector agrícola (ver gráfico 2). Por otro lado, este sector muestra una significativa diversificación de sus productos y de los mercados internacionales de destino. El dinamismo del sector ocurre en un contexto mundial en el cual existe una creciente preferencia hacia el consumo de productos naturales y exóticos, y en un contexto local en el que se acrecientan los acuerdos comerciales con países desarrollados (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2016), quienes son los principales demandantes de estos productos. Este sector ha evolucionado durante las últimas dos décadas, dando como resultados el desarrollo en las zonas de influencia y resultados positivos en cuanto a empleabilidad.

Gráfico 2. PBI agropecuario – evolución (período: diciembre – marzo)



Fuente: Comtrade s.f. Elaboración propia.

El sector ha recibido, en los últimos años, flujos de inversión y de tecnología del sector público, con proyectos de irrigación en el norte del país como el proyecto trasvase Olmos, y también del

sector privado, con la implementación de cultivos agrícolas en zonas costeras, lo cual hace prever una posición bastante positiva para el desarrollo agrícola.

Es de conocimiento público que dos de las ciudades que son rodeadas por campos agrícolas como lo son Ica y Trujillo tienen condiciones económicas diferentes de otras ciudades del interior del país, ya que cuentan con pleno empleo. Debido a esto, la cada vez menor disponibilidad de mano de obra incentiva la inversión en tecnología.

Asimismo, parte de la problemática de los desarrollos agrícolas en zonas costeras es el acceso al recurso hídrico. Ello también obliga a las empresas a implementar tanto cultivos y métodos de irrigación eficientes. Tal como se muestra en el anexo 1, los requerimientos hídricos como las características de cada uno determinan su idoneidad en la implementación.

2.3. La producción de cultivos para exportación

Los principales cultivos de exportación son el espárrago, la uva, la paprika, el capsicum (pimiento), el café, la palta, el mango, la alcachofa, los *berries* y el banano. Es la costa norte del país la que tiene mayor concentración de inversiones agroindustriales, debido a que las extensiones de terreno y las condiciones climatológicas (incluyendo el acceso a recursos hídricos) lo han permitido.

El comportamiento de algunos de los cultivos anteriormente mencionados se muestra en el anexo 9, el mismo que refiere a los programas de cosecha y productividad que a su vez reflejan la estacionalidad de los cultivos. Este tipo de información sirve para decidir cuáles pueden complementarse en el transcurso del año, dando así una ocupación máxima a los recursos de las empresas.

En esta parte del estudio es vital entender que el negocio de la agroindustria es proveer de productos frescos cosechados, de ser posible, en sus ventanas naturales de producción. En el Perú, que cuenta con una diversidad de climas en sus regiones, ocurre un fenómeno bastante interesante que se refleja en la secuencia de cómo maduran (dan fruto) los cultivos, comenzando las campañas productivas en el norte del país y terminando en el sur chico (Ica) para productos como, por ejemplo, el espárrago, la palta y la uva.

En la tabla 5 se muestra una importante producción del sector hacia el segundo semestre de cada año. Asimismo, se ha observado el incremento de cultivos exportables como el arándano y el banano. Esta perspectiva es favorable para el inversionista.

Tabla 5. Evolución de la agroexportación en US\$ FOB

	2013		2014		2015	
Mes	FOB US\$	Kilos	FOB US\$	Kilos	FOB US\$	Kilos
Enero	312.713.418	189.767.997	369.076.856	215.193.909	401.622.674	209.846.710
Febrero	225.514.876	138.587.169	312.227.657	169.569.469	313.077.862	164.018.743
Marzo	194.997.935	108.181.403	297.110.191	189.924.331	280.928.509	141.350.857
Abril	196.947.762	110.227.750	223.378.405	112.354.192	230.990.218	123.350.524
Mayo	248.391.226	143.572.425	292.418.628	155.983.202	292.320.706	149.601.311
Junio	262.357.213	146.032.040	355.759.083	190.731.199	312.961.266	156.691.004
Julio	338.026.275	184.486.187	415.447.539	198.401.828	400.607.424	219.825.148
Agosto	371.283.486	198.144.653	424.449.061	200.266.018	364.321.912	171.897.480
Septiembre	314.356.746	156.332.460	427.290.988	192.829.882	402.981.338	186.059.564
Octubre	372.131.466	190.494.808	464.191.658	210.208.612	444.945.929	204.458.080
Noviembre	463.160.328	247.654.404	515.512.804	234.858.530	520.713.748	248.487.076
Diciembre	396.294.036	195.914.890	525.877.145	263.687.021	590.530.948	320.511.244
Total	3.696.174.767	2.009.396.186	4.622.740.015	2.334.008.193	4.556.002.534	2.296.097.741

Fuente: Equipo Exportador de Agrodataperu 2016. Elaboración propia.

2.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para el sector agroindustrial

El modelo de las 5 fuerzas de Porter revelará, según David (2008), si la competencia en la industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable.

2.4.1. Rivalidad entre competidores

En el sector agropecuario se encuentran dos subsectores: el agrícola y el pecuario. Dentro del sector agrícola, aunque se puedan diferenciar por el mercado de destino (exterior e interno), se debe ubicar a ALV en el grupo de empresas que únicamente producen y procesan productos frescos para exportación. En estas empresas, el mercado interno también existe porque los productos que no cumplen con las especificaciones técnicas para la exportación son colocados en él.

El sector agroexportador cuenta con competidores locales que, por su tamaño, no destinan sus productos al exterior y se pueden considerar potenciales aliados en el negocio agroexportador.

En este grupo se encuentran cooperativas y grupos de pequeños productores denominados parceleros.

El mercado de la palta de exportación todavía no se ha saturado; hay evidencias de que el crecimiento de ese subsector es alto, lo que indica que aún hay demanda insatisfecha en las ventanas comerciales que el Perú maneja y con mayor razón si es que la ubicación geográfica de la explotación planeada no es la de la irrigación Chavimochic, Olmos, ni la del clúster agroexportador iqueño. Todavía los productores exportadores de palta tienen competencia que afecta al precio pero no al volumen exportado.

En función a lo planteado, la rivalidad entre los competidores es media, considerando que en la zona norte es media alta y en la zona sur es media baja.

2.4.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Aun cuando es un sector sumamente atractivo para muchos inversionistas, existen tres barreras: la primera es la del conocimiento técnico y experiencia en el negocio, la segunda es la inversión por hectárea y el tamaño de explotación para ser competitivos, y la tercera es el acceso a recursos naturales adecuados para el desarrollo de cultivos. Se considera el recurso hídrico como el más importante. De esta manera, en un mercado globalizado y con la posibilidad de producir en las ventanas de demanda, los competidores pueden responder en los tiempos adecuados. La entrada potencial de nuevos competidores es una fuerza competitiva medianamente alta.

2.4.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Las hortalizas y las frutas poseen características nutritivas únicas, pero son productos con un potencial de sustitución relativamente alto; el consumidor busca sustituir las propiedades nutritivas de un alimento por otros más accesibles o baratos que las contengan. Por ejemplo, en el caso de la palta, el contenido de grasas saludables y de omega 3, sus características dietéticas, entre otros aspectos, pueden ser sustituidos por la aceituna, los palmitos, entre otros. La uva también tiene sustitutos que pueden ser la cereza o, en general, algunos *berries* para los consumidores y, en especial, para los consumidores chinos y japoneses (Leyva 2015).

La característica potencial de sustitución relativa radica también en que los consumidores finales o intermedios tomen decisiones por la elasticidad de los precios. La fuerza del desarrollo potencial de sustitutos es medianamente baja, en la medida que pueda afectar la demanda de los productos en estudio.

2.4.4. El poder de negociación de los compradores

Dada la oferta de los productos en el extranjero de los diferentes productores en el mundo, los consumidores reconocen la calidad del producto y el cumplimiento en los programas de abastecimiento a los mercados.

La intensidad de la competencia de los compradores es afectada en gran medida por la concentración relativa de los intermediarios y la estandarización de los productos (David 2008). Entonces, el nivel de diferenciación de los productos de la empresa no es muy alto con respecto a lo producido por los otros productores en el país y en el mundo.

No hay evidencia de diferenciación en el mercado, ya que el poder de negociación de los compradores es relativamente alto y el poder de la empresa es relativamente bajo.

2.4.5. El poder de negociación de los proveedores

Se comportan como proveedores en el proceso dos grupos, los que corresponden a los proveedores de insumos y los que corresponden a los proveedores de productos similares como los pequeños productores y cooperativas, por ejemplo.

Los proveedores de materiales e insumos nacionales pueden ser medulares en la proveeduría de productos sensibles en el proceso de producción como materiales de fertilización y de tratamiento sanitario de las plantas. Sin embargo, muchos de ellos son sustituidos por productores del exterior o también las compras concertadas que han venido realizando las asociaciones o gremios de producción con gran éxito en la administración de costos de proveeduría.

Casi todos los insumos para la agricultura, por ejemplo, fitoquímicos, nutrientes y semillas, así como la provisión de productos similares responden a precios internacionales; por lo tanto, compiten en un mundo globalizado. La fuerza de los proveedores, en términos generales, es alta

y la empresa tiene un poder bajo sobre los proveedores. En la tabla 6, se observa de manera gráfica el resultado del análisis.

Tabla 6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para ALV

Fuerzas comparativas	Atractivo de la industria					
	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
La rivalidad entre competidores		X			X	
La entrada potencial de nuevos competidores	X				X	
El desarrollo potencial de productos sustitutos	X				X	
El poder de negociación de los compradores	X				X	
El poder de negociación de los proveedores	X			X		
ATRACTIVO PROMEDIO	X				X	

Fuente: David 2008. Elaboración propia 2015.

Si se cuantifica usando la misma metodología, se obtienen los siguientes resultados de estimaciones sobre la base del análisis expuesto en el anexo 2.

Se concluye que el ciclo de vida de la industria agrícola de exportación se encuentra en una etapa de crecimiento respaldado por los resultados en las ventas durante los últimos años. Esta conclusión, fundamentada en el crecimiento de la industria, es un factor que pronostica un patrón de crecimiento que podría variar en el tiempo. Por esta razón, adicionalmente, se identifica procesos que caracterizan el crecimiento y la evolución en la industria de agroexportación (Porter 2005). En primer lugar, los cambios en el crecimiento de la industria en el largo plazo, son influenciados directamente por la intensidad de la rivalidad en la industria; los factores demográficos medidos por el crecimiento de la población en el mundo, las nuevas tendencias influenciadas por los nuevos estilos de vida y mejoras en las condiciones sociales, y la penetración en nuevos clientes obligan a las empresas a introducir cambios en la oferta de productos. En segundo lugar, los cambios en los segmentos de consumidores obligan a las empresas de la industria a aplicar nuevas técnicas de producción o a abandonar a algunos de ellos. En tercer lugar, la expansión de la participación del mercado, que en el caso de ALV se ve acompañado de los líderes de la industria agroexportadora. Estos factores influyen positivamente en el crecimiento de la industria.

3. Evaluación de los factores externos

La industria es atractiva, a pesar de la alta competitividad. Además, falta explotar localmente aun más los productos denominados *Gourmet* como elementos que la gastronomía peruana pueda impulsar tanto de manera interna como externa.

Para cuantificar el impacto de estos factores en la organización, a continuación se plantea el uso de la herramienta de análisis matriz EFE.

Tabla 7. Matriz EFE

	Factores externos claves	Entorno	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
	Oportunidades				
1	Mercado demandante de productos frescos de calidad	Sociocultural	0,11	3	0,33
2	Crecimiento de los mercados: europeo, ruso, chino y sudamericano inclusive	Económico	0,12	3	0,36
3	Mercado ofertante en crecimiento	Sociocultural	0,13	3	0,39
4	Entorno político estable y crecimiento económico sostenible	Político	0,09	3	0,27
	Amenazas				
1	Incremento de nuevos competidores	Tecnológico	0,14	3	0,42
2	Aumento en los costos de fletes	Político	0,1	1	0,1
3	Cumplimiento de certificaciones y normativas de calidad, medioambiental y respuesta al cambio climático	Ecológico	0,1	2	0,2
4	Regulaciones nacionales e internacionales con respecto a las exportaciones de productos agrícolas	Legal	0,09	3	0,27
5	Problemática Regional incierta y prácticas agrotécnicas ancestrales	Político	0,02	1	0,02
6	Limitaciones financieras por la incertidumbre de los efectos del Fenómeno de Niño (ENSO)	Económico	0,1	1	0,1
	Total		1,00		2,46

Fuente: Porter 2005. Elaboración propia 2015.

Una puntuación de 2,46, ligeramente inferior a un promedio ponderado de 2,5, significa que la organización responde relativamente bien a las oportunidades que les presenta el entorno, pero que tiene presente las amenazas y las enfrenta medianamente. En otras palabras, a pesar de que ALV es influenciada por los factores externos, tiene oportunidades para desarrollar y mejorar su performance.

En el mercado se observa una creciente expectativa por demandar productos saludables en países en los que la producción se dificulta por el acceso a recursos importantes como el agua y la mano de obra. Sin embargo, un factor importante a considerar son las pocas posibilidades para tener un mercado financiero que acompañe al crecimiento localmente, como se evidencia en la tabla 7. Por lo tanto, se sustenta un incremento en las operaciones de ALV que le permita ser una empresa atractiva a inversionistas como también a la Banca (especializada y no especializada).

4. Evaluación de los factores internos

Esta evaluación sintetiza y analiza las fortalezas y debilidades más importantes halladas en las áreas funcionales de ALV.

Las fortalezas y debilidades de ALV son consecuencia de un análisis de los recursos de la empresa y en general basado en las áreas funcionales particulares de la misma. Por tanto, la relación de fortalezas y debilidades nos servirán para determinar las competencias distintivas y además la ventaja competitiva. La elaboración de ellas se ha realizado en base a entrevistas con las gerencias de la empresa, y por esta razón no dejan duda de su valor. (Ver Tabla 8)

Tabla 8. Matriz EFI

Fortalezas		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
1	Solidez económica de la compañía	0,08	3	0,24
2	Reconocimiento de la empresa en el mercado internacional	0,18	3	0,54
3	Integración vertical en las operaciones	0,11	3	0,33
4	Experiencia en el negocio agrícola	0,18	4	0,72
Debilidades		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
5	Falta de planes estratégicos	0,10	2	0,20
6	Sistemas informáticos y de comunicación obsoletos	0,08	1	0,08
7	Personal desmotivado	0,09	1	0,09
8	Falta de programas de desarrollo y capacitación en la empresa	0,11	2	0,22
9	Ausencia de un sistema de gestión integrado a calidad	0,07	2	0,14
		1,00		2,56

Fuente: Porter 2005. Elaboración propia 2015.

Fundamentalmente, se refiere a la importancia del reconocimiento internacional de la empresa y de su experiencia en el sector agrícola, incluyendo a los funcionarios de ella, por ello lo relevante es la disminución de las debilidades promoviendo programas de desarrollo y la integración de planes estratégicos.

Recibe una puntuación ponderada de 2,56, la cual en una escala del 1 al 4 la fija en el promedio superior de la escala. Ello indicaría que debe mejorar las operaciones, estrategias y procedimientos de la empresa; es decir, sus fortalezas internas deben desarrollarse para, de esta manera, disminuir el efecto de sus debilidades.

El análisis interno detallado se presenta en el capítulo III. Esta evaluación interna que David (2008) sugiere consiste en la evaluación de la visión basada en los recursos, análisis de las

principales funciones de la empresa (administración, comercialización, finanzas y contabilidad, producción y operaciones), y da como conclusión la matriz EFI.

5. Análisis de perfil competitivo

Se propone realizar un análisis de la posición competitiva para poder sustentar el alcance de la estrategia. En el anexo 4, se desarrolla dicho análisis tomando a los competidores directos más importantes para comparar su desempeño con respecto a los factores críticos de éxito.

Es evidente, después del análisis, que las diferencias se pueden dar por el tamaño de las empresas comparadas. En este caso, es muy probable que ello se vuelva una ventaja el tener alianzas estratégicas con productores y entidades de comercio justo y, por ende, construir relaciones más estrechas.

Es importante considerar que el sector agrícola, por tradición, conserva el uso de prácticas de cooperativismo, por lo que se torna un valioso elemento para la empresa el entablar fuertes relaciones con las comunidades con quienes tiene influencia. El objetivo de las empresas se hace importante como promotor de capacitación técnica y no como un donador de dinero o productos que no cumplan con el objetivo final de la responsabilidad social.

6. Análisis de la adecuación de factores internos, externos y perfil competitivo

Luego de analizar las herramientas estratégicas consideradas como insumos de análisis: matriz EFE, matriz EFI y perfil competitivo, se hará la adecuación de estas en el análisis FODA, matriz interna y externa, y matriz de la estrategia principal para concluir con la etapa de decisión que servirá para el análisis y formulación de la estrategia (David 2008).

6.1. Análisis FODA

Considerando los elementos expuestos en los análisis EFE y EFI se construye al FODA cruzado. Para definir las estrategias de negocio, es necesario introducir el uso de la herramienta de matriz FODA cruzada, que permite generar alternativas estratégicas (Wheelen y Hunger 2013)(ver anexo 4).

El cuadrante FO crea estrategias que aprovechan las oportunidades al hacer uso de las fortalezas; el cuadrante FA crea estrategias al usar las fortalezas para evitar las amenazas; el cuadrante DO aprovecha las oportunidades al desarrollar capacidades o actividades que ayudan a superar las debilidades, y finalmente el cuadrante DA son estrategias defensivas que buscan minimizar las debilidades evitando al mismo tiempo las amenazas.

Aun cuando es fundamental desarrollar las estrategias de los cuadrantes FO y FA, debe hacerse de manera integrada al DO. Ello es vital en el negocio agroexportador, ya que estrecha lazos y hace viables negocios futuros y hasta la sostenibilidad de la empresa.

Tabla 9. Análisis FODA cruzado

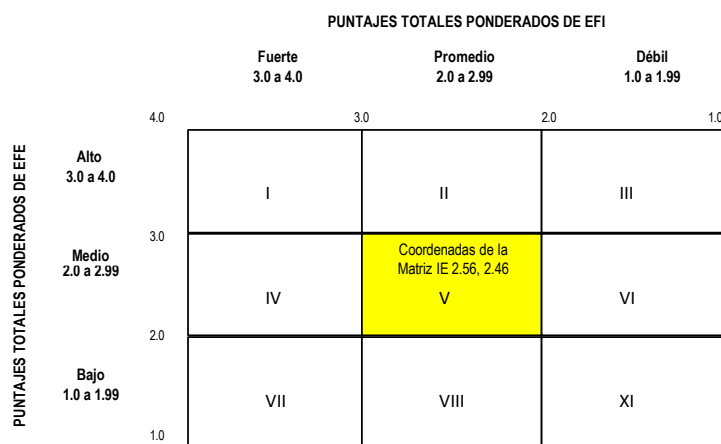
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Solidez económica de la compañía	1. Falta de planes estratégicos
	2. Reconocimiento de la empresa en el mercado internacional	2. Sistemas informáticos y de comunicación obsoletos
	3. Integración vertical en las operaciones	3. Personal desmotivado
	4. Experiencia en el negocio agrícola	4. Falta de programas de desarrollo y capacitación en la empresa
		5. Ausencia de un sistema de gestión de calidad
OPORTUNIDADES (O)	FO (explotar)	DO (Busque)
1. Mercado demandante de productos frescos de calidad	1. Utilizar la capacidad financiera de la empresa para incrementar su oferta exportable con otros cultivos como la palta, incursionando en nuevos mercados (F1, F3, F4, O1) 2. Utilizar la posición de liderazgo de la marca en el mercado internacional para exportar otros frutos como puede ser el Palto. (F2, F4, O2)	1. Promover alianzas estratégicas con los Proveedores y Clientes para mantener y aumentar la participación en el mercado (D1, O2)
2. Crecimiento de los mercados: europeo, ruso, chino y sudamericano inclusive		2. Promover cadenas productivas que permitan atender al mercado con mayor volumen en momentos en el que otras regiones lo hacen menor cuantía, relacionando al pequeño productor mediante programas de capacitación técnica que les permita producir con estándares mundiales. (O1, O2, O4, D1, D4 y D5)
3. Mercado ofertante en crecimiento		
4. Entorno político estable y crecimiento económico sostenible		
AMENAZAS (A)	FA (Confronte)	DA (Evite)
1. Incremento de nuevos competidores	1. Hacer uso de la integración vertical de la empresa para disminuir los costos de producción, comercialización y venta de la producción agrícola (F1, F3, F4, A1, A2, A5) 2. Promover el desarrollo de producciones en zonas que permitan abastecer de productos al mercado de manera extendida evitando demandar servicio de transporte en momentos pico (F2, F3, F4, A1, A3, A4) 3. Generar operaciones con Valor Agregado mayor y por tanto Márgenes de Contribución mayores que le permitan recuperar fortaleza financiera (A6, F1, F2, F3, F4)	1. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y de Medio Ambiente para cumplir con las normativas de los mercados internacionales (D5, A3, A4)
2. Aumento en los costos de fletes		2. Evite la desmotivación incentivando el desarrollo profesional de los empleados para mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo y disminuir los costos; considerar en ello el desarrollo educativo-técnico de la comunidad de influencia. (D3, D4, A5)
3. Cumplimiento de certificaciones y normativas de calidad, medioambiental y respuesta al cambio climático		
4. Regulaciones nacionales e internacionales con respecto a las exportaciones de productos agrícolas		
5. Problemática Regional incierta y prácticas agro técnicas ancestrales		3. Mejorar la tecnología de la empresa incrementando la productividad y aprovechar las economías de escala (D2,A5)
6. Limitaciones financieras por la incertidumbre del efectos del Fenómeno de Niño (ENSO)		

Fuente: David 2008. Elaboración propia 2015.

6.2. Matriz interna y externa IE

La matriz IE se construye en función de las dos dimensiones claves de una organización (interna y externa) graficadas en un plano de dos dimensiones. En el eje Y, la dimensión externa toma el valor correspondiente al resultado de la matriz EFE, análogamente se hace lo mismo en el eje X con la matriz EFI. Los resultados del grafico 3 se analizan en función del cuadrante en el cual se grafica el par ordenado, consecuencia de los resultados antes mencionados.

Gráfico 3. Matriz interna y externa



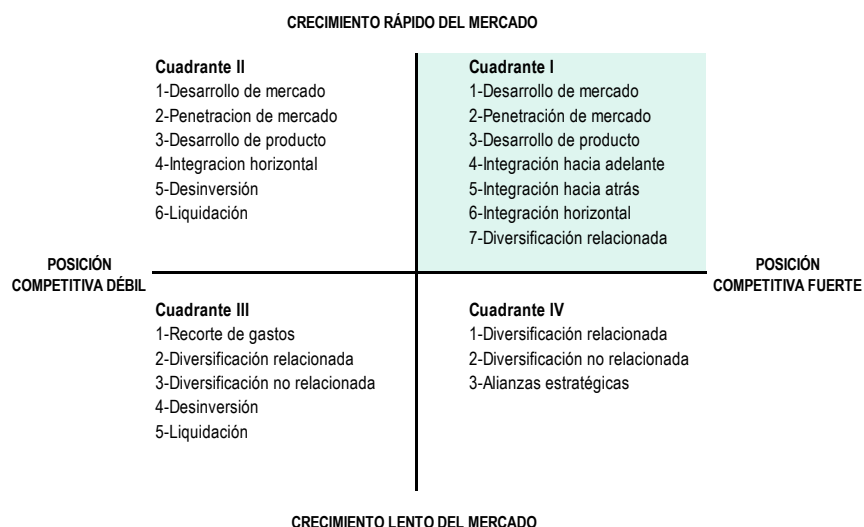
Fuente: David 2008. Elaboración propia 2015.

En este caso particular, el punto correspondiente a la empresa ALV corresponde a la casilla V, que está ubicada en la dimensión que considera estrategias de conservar y mantener (penetración de mercado y desarrollo de productos). Estas estrategias buscan explotar su conocimiento del mercado y fortalezas en el negocio para hacer empresas más eficientes y rentables. La ubicación en el mercado como proveedor de experiencia y la buena reputación que tiene le puede permitir introducir productos nuevos en su cartera ofertada.

6.3. Matriz de la estrategia principal

Esta matriz se basa en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y servirá para plantear la estrategia adecuada a la mezcla de estas dos dimensiones.

Gráfico 4. Matriz de la estrategia principal



Fuente: David 2008. Elaboración propia 2015.

En el caso particular de ALV, cuya posición competitiva es fuerte y el mercado crece rápidamente, como se sustenta en el capítulo II; le correspondería el cuadrante I en el que David (2008) basado en Christensen, Berg y Salter (1985) plantea estrategias como las detalladas en el gráfico anterior.

«No es aconsejable que las organizaciones localizadas en el cuadrante I realicen cambios notables en sus ventajas competitivas» (David 2008). En ese sentido, será recomendable la integración hacia atrás y la integración hacia adelante.

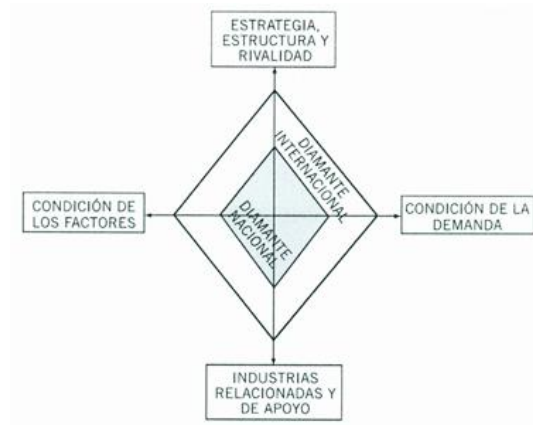
7. Análisis de localización. Ventaja comparativa Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke en la competitividad global

El diamante de la ventaja competitiva propuesto por Porter mostraba una serie de limitaciones cuando se analizaban economías pequeñas, por lo cual se propone el análisis sobre el modelo del doble diamante de la competitividad internacional. Este analiza los factores que determinan las ventajas comparativas del país, condiciones de demanda, condición de los factores, sectores conexos y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad en un contexto local y otro extranjero, formando así el doble diamante.

Para el análisis se debe escoger a los países que se consideran potenciales competencias en localización o en productos similares. En este caso, se propone a Chile, economía similar y con

productos como palta y uva en competencia con los de Perú, y a México por el mismo criterio, siendo los productos que compiten el espárrago y la palta.

Gráfico 5. Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke



Fuente: Peña-Vinces 2009.

Para la investigación se ha desarrollado el mismo esquema de análisis, tomando en cuenta los procedimientos y variables de Peña-Vinces (2009), el mismo que se desarrolla comparando a Perú con sus países competidores Chile y México.

Sobre la base de los cálculos numéricos de esta metodología (ver anexo 5), es posible concluir que la competencia a nivel país cuenta con mayores ventajas. En ese sentido, se abre la posibilidad de encontrar espacio en el Perú para desarrollar negocios de competencia.

Existen factores internos como externos que favorecen o perjudican la inversión en la industria agroexportadora, por ello es importante recalcar el rol que tienen los gobiernos y las instituciones financieras de cada país.

Si bien en cada país la agricultura de exportación ha promovido el bienestar de la población, pues también es importante señalar que ella ha carecido del acompañamiento de las demás instituciones en cuanto a infraestructura que permita un mayor desarrollo.

Dentro de los criterios tomados en los factores resaltan los factores de inversión extranjera y de infraestructura con brechas importantes entre los países analizados; estas brechas deberían ser analizadas y tomar acción en el gobierno, pues ello impulsaría el desarrollo del país.

Sin embargo, el Perú tiene ventajas competitivas atractivas respecto de las demás por la diversidad de sus terrenos y climas a lo largo de su territorio, así como también una cultura ancestral en el desarrollo de cultivos.

Tabla 10. Resumen y análisis de la información del escenario económico para Perú, México y Chile, en el marco de la competitividad global

Variables independientes	Fuente	Peso	Valores	Valores	Valores	Scores	Scores	Scores
Condición de los factores locales			PERÚ	MÉXICO	CHILE	PERÚ	MÉXICO	CHILE
Disponibilidad de mano de obra cualificada	WEF	0,2	10(131-121)	27(131-104)	71(131-60)	0,20	0,67	3,84
Restricción de los flujos de capital	WEF	0,2	69(131-62)	59(131-72)	105(131-26)	0,84	0,68	1,64
Terrenos cultivables (% por el total de área cultivable)	BM	0,4	3,20	11,80	1,80	0,94	9,44	0,48
Áreas forestales (km ²) (miles)	BM	0,2	739,73	660,40	177,35	1,77	1,44	0,25
Índice						3,75	12,23	6,21
Condición de los factores extranjeros			PERÚ	MÉXICO	CHILE	PERÚ	MÉXICO	CHILE
Inversión extranjera directa (IDE)(millones)	BM y FM	0,25	7.884,54	24.154,17	22.001,68	0,43	2,02	1,72
Valor agregado de la industria (% del PIB)	BM	0,25	36,80	34,40	35,10	1,32	1,20	1,23
Restricciones legales de IDE	WEF	0,25	91(131-40)	71(131-60)	113(131-18)	1,24	0,87	1,74
Barreras de comercio internacional	WEF	0,25	36(131-95)	61(131-70)	109(131-22)	0,53	1,05	2,81
Índice						3,52	5,14	7,50
Condiciones de la demanda local			PERÚ	MÉXICO	CHILE	PERÚ	MÉXICO	CHILE
Tasa de crecimiento de la población (anual %)	ONU	0,5	0,0136	0,0127	0,0077	3,33	2,99	1,46
Importación de bienes y servicios (% PIB)	BM	0,25	23,90	33,50	32,30	0,91	1,49	1,41
Nivel de sofisticación del mercado local	WEF	0,25	70(131-61)	89(131-42)	88(131-43)	0,99	1,41	1,38
Índice						5,23	5,89	4,25
Condiciones de la demanda extranjera			PERÚ	MÉXICO	CHILE	PERÚ	MÉXICO	CHILE
Exportación de bienes y servicios (% PIB)	BM	0,5	22,40	32,40	33,80	1,69	2,88	3,08
Índice de crecimiento del mercado extranjero	WEF	0,5	69(131-62)	115(131-16)	82(131-49)	1,75	3,81	2,23
Índice						3,44	6,69	5,31

Variables independientes	Fuente	Peso	Valores	Valores	Valores	Scores	Scores	Scores
Industrias relacionadas y de apoyo local			PERÚ	MÉXICO	CHILE	PERÚ	MÉXICO	CHILE
Carreteras pavimentadas (% de total carreteras)	BM	0,5	0,76	0,32	0,23	6,88	1,65	1,04
Disponibilidad de proveedores locales	WEF	0,25	82(131-49)	81(131-50)	51(131-80)	1,55	1,52	0,78
Capacidad de absorción empresarial de la tecnología	WEF	0,25	54(131-77)	63(131-68)	93(131-38)	0,87	1,07	1,99
Índice						9,30	4,24	3,81
Industrias relacionadas y de apoyo extranjeras			PERÚ	MÉXICO	CHILE	PERÚ	MÉXICO	CHILE
Calidad de las infraestructuras del transporte aéreo	WEF	0,33	49(131-82)	76(131-55)	95(131-36)	0,95	1,74	2,51
Calidad de las infraestructuras del transporte marítimo	WEF	0,33	45(131-86)	74(131-57)	96(131-35)	0,87	1,73	2,66
Disponibilidad de capital	WEF	0,33	88(131-43)	66(131-65)	99(131-32)	1,76	1,16	2,12
Índice						3,58	4,64	7,29
Estrategia y estructura y rivalidad local			PERÚ	MÉXICO	CHILE	PERÚ	MÉXICO	CHILE
Tiempo requerido para iniciar un negocio (días)	WEF	0,33	25 (131-106)	96 (131-35)	107 (131-24)	0,41	2,40	2,92
Presencia de clúster locales	WEF	0,33	27(131-104)	97(131-34)	59(131-72)	0,57	3,72	1,57
Demanda de servicios no cubiertos (% de bienes y servicios)	BM	0,33	5,1	5,1	5,6	1,57	1,57	1,81
Índice						2,55	7,69	6,30
Estrategia y estructura y rivalidad extranjera			PERÚ	MÉXICO	CHILE	PERÚ	MÉXICO	CHILE
Acceso a internet por cada 100 personas	BM	0,33	40,20	44,40	72,40	1,14	1,30	2,82
Exportaciones de alta tecnología (% del total de las exportaciones)	BM	0,33	4	16	5	0,63	5,87	0,83
Control internacional de la distribución	WEF	0,33	39 (131-92)	79 (131-52)	92 (131-39)	0,75	1,99	2,57
Índice						2,52	9,16	6,22

Fuente: Banco Mundial 2016 y World Economic Forum 2015. Elaboración propia.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

En este capítulo se desarrollará un análisis del interior de la organización, de tal manera que pueda evidenciarse las fortalezas que se deben de resaltar y explotar, así como las debilidades que se deben de atacar y resolver.

«Cuando una empresa sigue utilizando una estrategia que antes resultó exitosa, al final y de manera inevitable, cae víctima de un competir» (William Cohen en David 2008).

1. Estrategia y planeamiento actual

ALV es una empresa en crecimiento con una antigüedad menor si comparamos con el promedio de la industria agro exportadora de la costa peruana.

Actualmente, los procesos de gestión en general en la empresa no tienen una visión estratégica, por esta razón el plan estratégico de la empresa de adecuarse usando elementos técnicos ordenados y congruentes entre sí, pues muchas de sus iniciativas como la implementación de cultivos agrícolas han ido evolucionando en el tiempo con financiamiento obtenido de socios y posteriormente con financiamiento de corto plazo para el desarrollo de dichos emprendimientos. No ha habido un esquema de planeamiento financiero adecuado, ni tampoco se ha correlacionado con las demás funciones de la empresa.

La estrategia inicial se centró en el cultivo que tenían más experiencia los promotores iniciales que fue el espárrago verde en el valle de Ica. Esta iniciativa fue desarrollada gracias a la experiencia en el cultivo que tienen sus funcionarios y el personal con el que se inició la operación. Posteriormente se implementaron dos cultivos adicionales como son la uva y granada y últimamente el arándano.

La razón por la cual deciden incursionar en otros productos es la necesidad de manejar flujos de ingresos acordes a la operación agrícola misma, maximizando de esta forma el potencial técnico y de personal; como consecuencia que sus productos por su naturaleza estacional están enfocados en el segundo semestre del año dando de esta forma oportunidad para el desarrollo de nuevos productos que generen flujos para el primer semestre del año. Este se hace en la búsqueda de crear relaciones duraderas con el personal obrero y empleado garantizando trabajo durante más meses en el año.

2. Cadena de valor

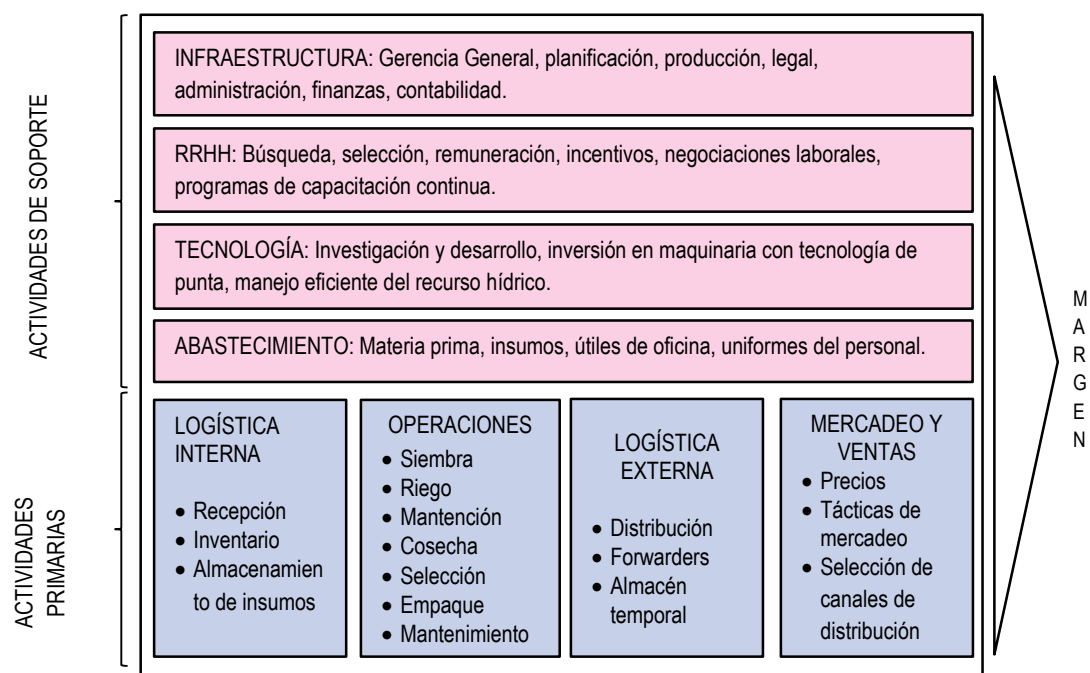
El negocio de una empresa se describe como una cadena de valor, el sentido de ello son los ingresos menos los costos y gastos los que generan márgenes o valor en las empresas (Porter 2005). Es cierto que las empresas tienen similares estructuras como lógicamente sucede en cada sector de la industria y en el caso particular de la agricultura para exportación suelen ser importantes dos factores:

- Llegar al mercado con buen producto en el momento adecuado de la ventana de demanda.
- Llegar al mercado con los mejores costos de producción y logística de exportación.

Estos dos factores, comunes y lógicos de por sí, son prácticamente los elementos diferenciadores entre competidores. En términos financieros, la administración de flujos de efectivo se hará más eficiente cuando se logre una mezcla óptima de productos producidos y vendidos, sobre todo si se cuenta con la infraestructura y el equipo adecuado para el desarrollo.

La tecnología e infraestructura de riego moderna generan en gran parte costos fijos que podrían reducirse a nivel unitario con volúmenes de producción mayores. Asimismo, los cargos fijos generados por gastos administrativos unitarios disminuirán en el proyecto al incrementarse el número de hectáreas en producción.

Gráfico 6. Cadena de valor para ALV



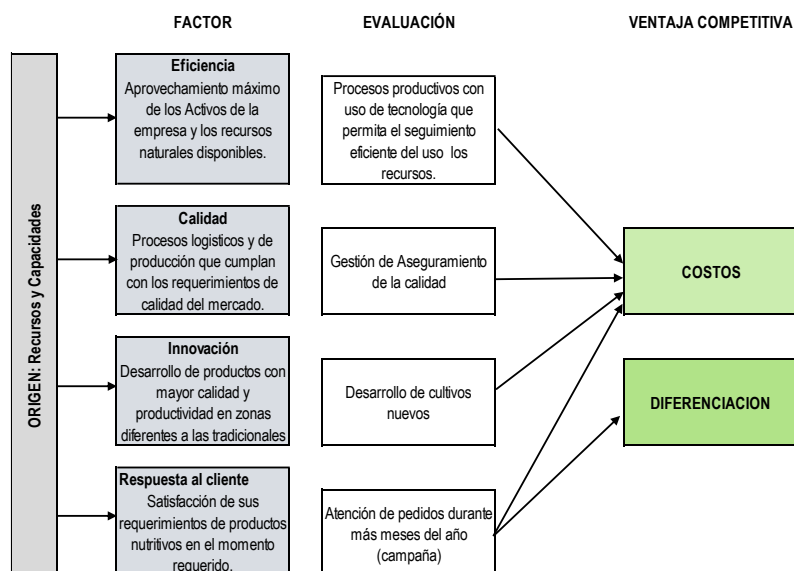
Fuente: Cadena de Valor de ALV basada en Porter (2005). Elaboración propia.

3. Ventajas comparativas y competitivas

Según Porter (2005), para definir con claridad la ventaja genérica se debe realizar una evaluación de las actividades claves a través de cuatro dimensiones: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

En el gráfico 7 se muestran los factores que se busca evaluar a través de las actividades clave que desarrolla la compañía. De acuerdo con la naturaleza de cada actividad, lo que deriva su aporte hacia la ventaja competitiva en costos, recalcando la diferenciación como queda evidenciado a continuación:

Gráfico 7. Análisis de factores clave



Fuente: Adaptación del libro Dirección Estratégica (Grant 2014). Elaboración propia.

Como conclusión evidente del gráfico precedente se observa un claro sesgo a la necesidad de un enfoque estratégico basado en costos y, como tal, sus acciones deberían vincularse con ese fin, procurando maximizar sus recursos disponibles.

4. Análisis de recursos y capacidades

El objetivo es analizar los recursos y capacidades claves de ALV desde un punto de vista pragmático y tomando en cuenta las características del negocio.

En esta parte del estudio es vital determinar qué capacidades desarrollar y qué recursos explotar en beneficio de los objetivos de la empresa. Para ello, se seguirá la guía práctica para analizar recursos y capacidades que señala Grant (2014).

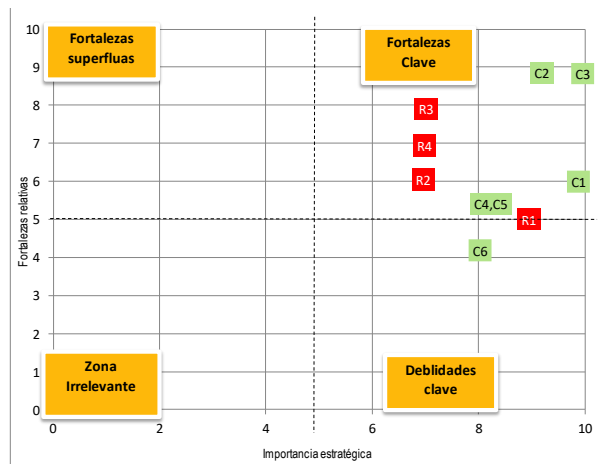
Tabla 11. Análisis de recursos y capacidades

Recursos y capacidades		Importancia	Fortaleza relativa	Comentario
Recursos				
R1 - Tangible	Crédito y capital de trabajo.	9	5	ALV tiene como activo más valioso su experiencia y es el medio para tener acceso a fuentes de financiamiento creados para el sector.
R2 - Tangible	Terreno en nueva ubicación geográfica	7	6	ALV cuenta con un terreno eriazo en la zona de influencia de operación norte (Huarmey)
R3 - Tangible	Mano de obra disponible.	7	8	ALV tiene muy buenas relaciones con sus trabajadores.
R4 - Tangible	Planta y Equipamiento.	7	7	ALV tiene planta y equipamiento pero requeriría ampliaciones de ejecutarse la propuesta estratégica.
Capacidades				
C1	Acceso a créditos para el sector Agrícola	10	6	Limitados a nivel local pero al alcance en el exterior.
C2	Realización de Investigación y Desarrollo en el sector agro industrial (producción y proceso)	9	9	Vital para el sostenimiento de la empresa y la implementación de producciones en zonas distintas.
C3	Capacidad logística para el manejo de inventarios y procesos productivos.	10	9	El incremento de las operaciones que sirve para mejorar la situación económica financiera hace vital una mejorara la gestión logística.
C4	Flexibilidad de producción	9	5	La gestión agrícola debe de enfocarse en tener flexibilidad en los términos que los cultivos lo permitan.
C5	Capacidad de gestión productiva de producción y proceso.	9	5	La gestión integral significa la coordinación de la línea de operación agrícola e industrial para maximizar beneficios generando ahorros.
C6	Capacidad de desarrollo de relaciones comerciales.	8	4	El incremento de operaciones y productos requerirá de un esfuerzo adicional en el fortalecimiento de relaciones comerciales con los recibidores en el extranjero.

Fuente: Adaptación del libro Dirección Estratégica (Grant 2014). Elaboración propia 2015.

Esta matriz se puede expresar gráficamente (ver gráfico 8) en términos de importancia estratégica y fortaleza relativa para definir el potencial para mantener la ventaja competitiva.

Gráfico 8. Evaluación hipotética de los recursos y capacidades de ALV



Fuente: Adaptación del libro Dirección Estratégica (Grant 2014). Elaboración propia 2015.

En resumen, es importante mantener las fortalezas clave como una prioridad buscando su sostenibilidad.

5. Factores críticos de éxito

Para poder señalar por qué es un factor crítico es necesario tomar en cuenta que su cumplimiento determina como resultado el objetivo o los objetivos de la organización. En ese sentido, se señalan como factores críticos de éxito (FCE) para ALV los señalados en el siguiente gráfico.

Gráfico 9. FCE para ALV

¿Qué quieren los clientes?	¿Cómo sobreviven las empresas?	Factores clave de exito (FCE)
• Productos frescos de calidad. • Productos durante más tiempo en el año. • Variedad de productos. • Garantía de procesos controlados con calidad.	• Investigando sobre nuevas variedades de semillas en sus productos. • Solucionando el abastecimiento a sus clientes. • Disponibilidad de productos en más meses en el año. • Diversificando zonas productivas.	• Investigación constante sobre nuevas variedades de semillas que se adapten de mejor manera a condiciones de clima y suelo. • Diversificar zonas de producción. • Ampliar la cartera de productos ofertados. • Abastecer a los clientes en sus requerimientos en los tiempos comprometidos.

Fuente: Elaboración propia (2015).

De la determinación de los FCE se definen los requerimientos y capacidades para ellos como se muestra a continuación .

Gráfico 10. Definición de recursos y capacidades para desarrollar los FCE

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO (FCE)	RECURSOS REQUERIDOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Investigación constante sobre nuevas variedades de semillas que se adapten de mejor manera a condiciones de clima y suelo.	• Crédito y capital de trabajo • Terreno en nueva ubicación geográfica. • Mano de obra disponible.	Acceso a Créditos para el sector agrícola. Creación de Jefatura de Investigación y Desarrollo
Diversificar zonas de producción.	• Crédito y capital de trabajo • Planta y equipamiento • Terreno en nueva ubicación geográfica.	Capacidad Logística de manejar inventarios, procesos productivos. Flexibilidad de producción. Capacidad de gestión productiva de producción y proceso.
Ampliar la cartera de productos ofertados	• Terreno en nueva ubicación geográfica.	Capacidad de desarrollo de relaciones comerciales estratégicas. Capacidad para gestionar el conocimiento.
Abastecer a los clientes en sus requerimientos en los tiempos comprometidos.	• Crédito y capital de trabajo • Terreno en nueva ubicación geográfica. • Planta de procesamiento.	Capacidad de gestión productiva de producción y proceso.

Fuente: Elaboración propia 2015.

En conclusión, es evidente que ALV tiene como fin la satisfacción del cliente, la búsqueda de flujos regulados para la empresa, que como consecuencia generará rentabilidad para ella.

6. Estructura organizacional y recursos humanos

ALV tiene una estructura organizacional que contiene los elementos clásicos de una organización según (Minzberg 1997) constituida por el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, línea intermedia, tecnoestructura y el apoyo administrativo e ideología. El organigrama correspondiente se muestra en el anexo 8. En ALV, el núcleo operativo representa el área de operaciones de la empresa tanto agrícola como industrial, el área Comercial, el área de Administración y el área de Finanzas, el ápice estratégico es el Gerente General; la línea intermedia es conformada por el área de Contabilidad, Legal, Recursos Humanos y Sistemas; la tecnoestructura es conformada por Control de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, que se encuentran fuera de la línea de autoridad. El apoyo administrativo es conformado por el

personal como las asistentes, secretarias, y otros colaboradores que brindan servicios internos diversos. ALV está conformada por 45 empleados con contrato permanente y 1.110 obreros con contratos temporales o por necesidad de mercado para las labores directas productivas. La estructura organizacional es determinada por la estandarización de habilidades técnicas; por lo tanto, es una estructura profesional descentralizada.

Las líneas funcionales tienden a relacionarse en la organización con un solo objetivo: poder ofrecer productos de calidad en las ventanas de mejor precio en el año o cuando las posibilidades agronómicas lo permitan.

7. Operaciones agrícolas

Sin duda es el área más importante de la empresa, pues es la que genera los productos a ser exportados posteriormente, siendo vital su rol investigador adicionalmente a la gestión que realice los productos cultivados por la empresa.

Cuenta con un Gerente de Operaciones Agrícolas, quien tiene bajo su mando a supervisores de campo en cada una de las operaciones con niveles de técnicos. Ellos no toman decisiones de manera autónoma.

En ese sentido, la cadena de decisión puede ser lenta y perjudicial para la operación misma. Las funciones relacionadas con el manejo agrícola requieren de constante capacitación en el uso de herramientas de seguimiento climatológico y nutricional de los cultivos.

El grado de especialización en los cultivos no debe ser un impedimento para ser transferido entre las diferentes unidades operativas; sin embargo, esto puede ocurrir debido a la rotación de personal que se evidenciará en el capítulo de recursos humanos.

8. Operaciones industriales

Esta área depende de las acciones de Operaciones Agrícolas, donde muchas de sus decisiones de producción se basan en programas de producción agrícola y, por tanto, su planificación solo si esta última cumple. Cabe señalar que el cumplimiento de las especificaciones técnicas es un aspecto vital, ya que los productos que la empresa coloca en el mercado son frescos.

Es función de esta área operar eficientemente y buscando el máximo aprovechamiento del producto con procesos de empaque que respondan a las exigencias de los clientes en el exterior. Dichos parámetros obedecen a estándares de calidad previamente definidos.

9. Resultados contables y financieros

ALV viene aplicando para elaboración de su información financiera las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) actualizadas, siendo relevantes las aplicadas al sector agrícola como tratamiento de activos biológicos. Dichas normas permitirían que la empresa refleje en sus estados de situación financiera los flujos actualizados de sus cultivos permanentes y de esa forma presentar su valor real.

Las normas tributarias que aplican para el registro contable refieren al cumplimiento de las formalidades de registros y tratamientos contables de diferidos y costos a lo largo de la vida del cultivo y de sus ciclos productivos para presentar razonablemente los resultados con objetivos financieros y tributarios.

La herramienta financiera que más utiliza la empresa es el flujo de efectivo, ya que la operatividad de la empresa hace necesario que se controlen los flujos antes y después de efectuar las ventas.

10. Responsabilidad social

ALV ha desarrollado relaciones comunitarias en las zonas de influencia de sus operaciones de manera aislada; por lo tanto, aún falta implementar esta área.

Una tarea importante es la integración de los pobladores de zonas rurales en programas de capacitación que les permitan aprender a desarrollar cultivos para la exportación o las labores especializadas en otras actividades.

El fin comercial de corto plazo queda de lado cuando se fortalecen lazos con los pobladores vecinos que produce la sostenibilidad del negocio para el largo plazo.

La incorporación de la responsabilidad social empresarial en las estrategias de negocio de las empresas agrícolas es un elemento importante socialmente reconocido. Se trata de desarrollar

políticas internas de las empresas orientadas a adoptar las normas medioambientales y a mejorar las condiciones de trabajo y el bienestar laboral (O'Brien y Díaz Rodríguez 2004).

11. Gobierno corporativo

ALV toma en cuenta los principios de Buen Gobierno Corporativo, por ello distribuye dividendos a los accionistas y reinvierte parte de sus utilidades retenidas para aumentar el valor de la empresa para sus socios, desarrollando nuevos proyectos que los favorecen y además desarrollan más bienestar y empleo para la comunidad. La empresa cumple con la mayoría de los principios, estando en proceso de implementación los siguientes: directores independientes, conformación de comités especiales, entorno del sistema de gestión de riesgos, elaboración del informe del gobierno corporativo y la creación del área de auditoría interna (Superintendencia de Mercado de Valores 2013).

Periódicamente se realizan auditorías financieras y de cumplimiento tributario legal para garantizar que las contingencias sean evidenciadas para los socios de la empresa.

12. Gestión integral de riesgos

La gestión integral de riesgos implica labores preventivas pero también labores de control de gestión. En ese sentido, la empresa ha venido elaborando un esquema de manejo integrado de contingencias para su mejor administración, el cual se encuentra en el anexo 6.

Capítulo IV. Análisis de la demanda

En este capítulo se expondrá el desarrollo de la demanda de los productos de la empresa, con el objetivo de demostrar la viabilidad y competitividad de la misma.

1. Metodología

Se ha recurrido a información histórica de las importaciones del mundo y exportaciones de Perú del año 2014, mostrando el nivel de competencia en los mercados de destino. Se asume que la demanda de productos como el espárrago verde fresco y la uva tienen aceptación; asimismo, la palta, que se propone como parte del planeamiento estratégico.

2. Objetivos

Determinar la viabilidad y sostenimiento económico/operativo de la empresa ALV y las alternativas para incrementar sus operaciones.

3. Estimación de la demanda

La demanda de productos está relacionada con los volúmenes que los países importan, considerando que los volúmenes producidos localmente no son suficientes para satisfacer la demanda interna.

En el caso del espárrago verde fresco, en el año 2012 el Perú ocupó la primera ubicación en exportación y desde entonces Estados Unidos ha sido el destino principal (ver tabla 13).

Tabla 12. Principales países exportadores de espárragos

País	% Var. 11-12	% Part. 12	Total Exp. 2012 (millón US\$)
Perú	17%	34%	291,82
México	0%	22%	229,82
Estados Unidos	10%	15%	140,13
Países Bajos	31%	9%	70,74
España	-2%	5%	47,08
Grecia	21%	3%	22,83
Alemania	2%	2%	21,41
Francia	-2%	2%	20,64
Australia	-2%	2%	17,13
Tailandia	-23%	1%	15,61
Otros Países (67)	-20%	6%	70,4

Fuente: Comtrade s.f. Elaboración propia.

En el año 2014, el volumen total importado por el mundo fue de 386.640 t (ver tabla 13), de las cuales el 34,4% fue abastecido por el Perú, lo que valida la fuente y oportunidad en la que llega el producto.

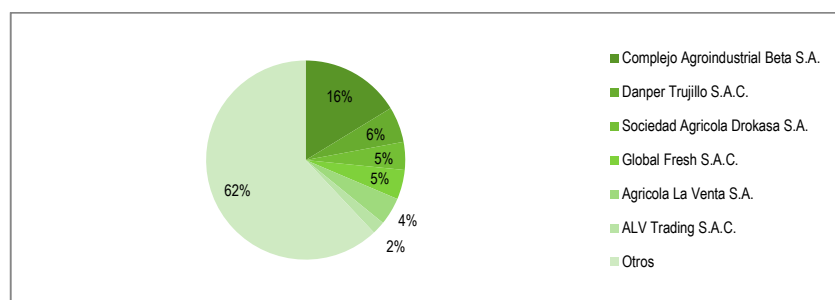
Tabla 13. Principales países importadores de espárragos

País	%Var. 13-14	%Part. 14	Total Imp. 2014 (t)
Estados Unidos	17,35%	57,07%	220.643
Alemania	8,96%	6,89%	26.648
Canadá	10,08%	5,81%	22.482
Reino Unido	-0,54%	3,68%	14.211
Francia	3,08%	3,61%	13.976
Otros	8,44%	22,94%	88.680
Mundo	13,13%	100,00%	386.640

Fuente: Comtrade s.f. Elaboración propia.

En el grafico 11 se muestra las principales empresas peruanas exportadoras de espárragos en kilos, según su participación durante el año 2015.

Gráfico 11. Exportación de espárragos por empresa en kilos (2015)



Fuente: Sunat 2015. Elaboración propia.

En el caso de las uvas, estas tienen un crecimiento en áreas productivas del país cuya producción podría ser destinada a la demanda tanto interna como externa. De esta manera, se observa que existe la oportunidad de incrementar los volúmenes exportados de dicho producto. Si el tamaño de mercado fuese marcado por Chile y ante una disminución en sus áreas cultivables, se dan oportunidades para el producto peruano.

Tabla 14. Principales países exportadores de uvas

País	%Var. 11-12	%Part. 12	Total Exp. 2012 (millón US\$)
Chile	-2%	24%	1.504,28
Estados Unidos	7%	16%	907,65
Países Bajos	-6%	10%	671,08
Sudáfrica	1%	7%	427,13
Perú	21%	6%	300,8
España	-14%	4%	315,63

País	%Var. 11-12	%Part. 12	Total Exp. 2012 (millón US\$)
China	62%	4%	162,26
Hong Kong	13%	4%	229,67
Egipto	7%	4%	209,49
Turquía	-7%	3%	175,32
Otros Países (97)	-41%	18%	1.891,76

Fuente: Comtrade s.f. Elaboración propia.

En el año 2014, el volumen total importado por el mundo fue de 4.095.718 t. (ver tabla 15), donde el 6,55% de las importaciones fue atendida por el Perú, por lo que se concluye que aún hay un espacio muy grande por ganar al mercado en participación.

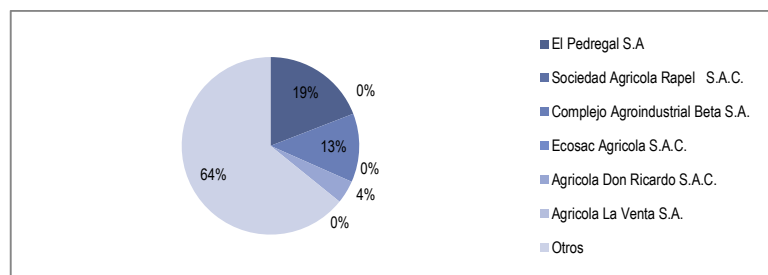
Tabla 15. Principales países importadores de uvas

País	%Var. 13-14	% Part. 14	Total Imp. 2014 (t)
Estados Unidos	-5,15%	13%	529.105
Países Bajos	0,73%	8%	335.630
Rusia	-9,27%	8%	328.279
Alemania	-1,49%	8%	313.996
Reino Unido	3,04%	6%	257.900
Otros	3,64%	57%	2.330.808
Mundo	0,80%	100%	4.095.718

Fuente: Comtrade s.f. Elaboración propia.

Respecto de la competencia en el gráfico 12, se observa a nivel empresas los competidores de ALV en dicho producto.

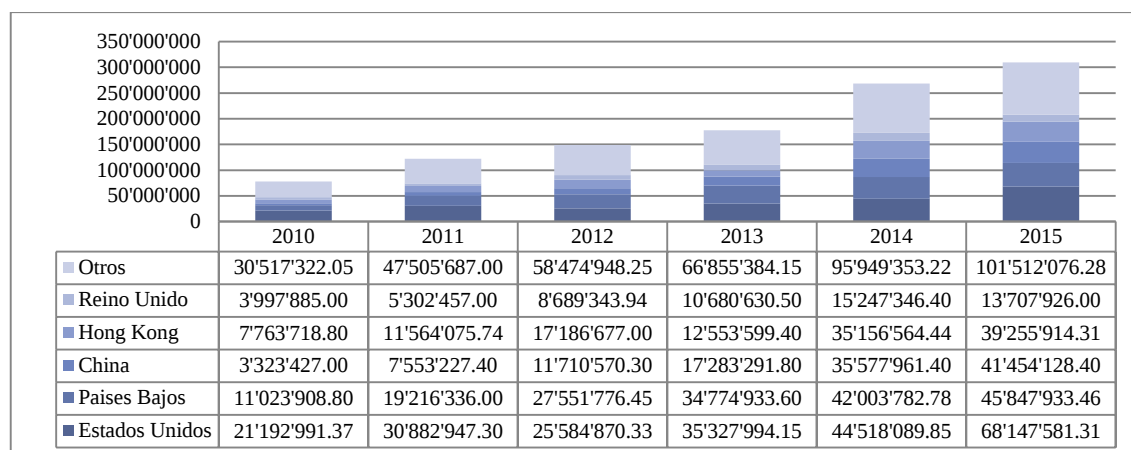
Gráfico 12. Exportación de uvas por empresa en kilos (2015)



Fuente: Sunat 2015. Elaboración propia.

El incremento de las exportaciones en los últimos seis años se muestra en el gráfico 13.

Gráfico 13. Exportación de uvas por país en kilos (2010-2015)



Fuente: Sunat 2015. Elaboración propia.

En el caso de la palta, el mercado es creciente y debido a una mayor demanda, que no puede ser atendida en forma natural, los productores normalmente aceleran la maduración del fruto con la finalidad de atender dicha demanda.

Tabla 16. Principales países exportadores de palta

País	%Var 11-12	%Part 12	Total Exp. 2012 (millón US\$)
México	1%	46%	887,64
Países Bajos	16%	10%	167,09
Chile	-22%	9%	226,35
Perú	-17%	7%	164,4
España	-19%	7%	167,61
Israel	16%	4%	71,49
Estados Unidos	39%	4%	59,47
Sudáfrica	100%	3%	30,74
Nueva Zelanda	-37%	2%	67,69
Francia	20%	2%	31,51
Otros Países (81)	-9%	5%	101,55

Fuente: Comtrade s.f. Elaboración propia.

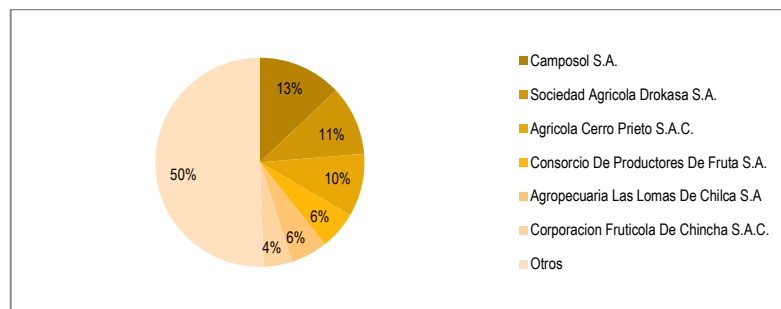
En el año 2014, el volumen total importado por el mundo fue de 1.516.554 t (ver tabla 17), siendo la exportación de Perú de 179.110 t. Es decir, un 11,81% de las importaciones en el mundo fue atendida por Perú, por lo que se concluye que existe la oportunidad de aumentar la participación en el mercado, sobre todo en las temporadas en las que otros países no pueden abastecer al mismo.

Tabla 17. Principales países importadores de palta

País	%Var. 13-14	%Part. 14	Total Imp. 2014 (t)
Estados Unidos	21,58%	48,08%	729.142
Países Bajos	19,61%	9,44%	143.221
Francia	16,00%	7,85%	119.098
Canadá	5,89%	4,03%	61.087
Japón	-4,96%	3,80%	57.600
Otros	9,67%	26,80%	406.406
Mundo	16,12%	100,00%	1.516.554

Fuente: Comtrade s.f. Elaboración propia.

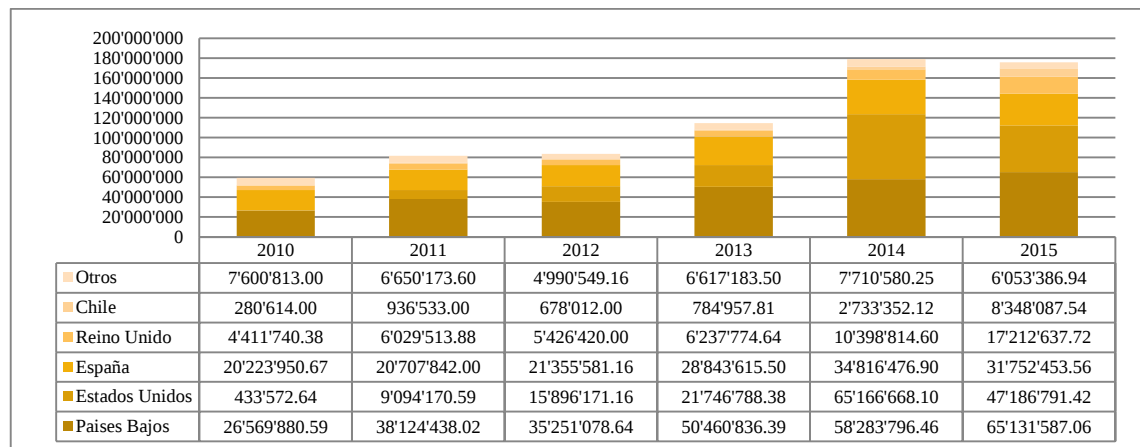
Gráfico 14. Exportación de paltas por empresa en kilos (2015)



Fuente: Sunat 2015. Elaboración propia.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de las exportaciones de este producto.

Gráfico 15. Exportación de palta por país en kilos (2010-2015)



Fuente: Sunat 2015. Elaboración propia.

4. Conclusiones

El escenario del mercado permite afirmar que la disminución de hectáreas dedicadas al cultivo del espárrago, por su antigüedad, permitiría proveer, en los próximos años, una menor cantidad de producto ofertado y, por lo tanto, un mejor precio para aquellas toneladas de producto disponible.

La producción de uva se encontraría saturada en el norte del país, provocando un escenario no muy favorable para el crecimiento de dicho cultivo. Es decir, no sería oportuno plantear un crecimiento en este producto para competir con un mayor volumen que genera menores precios. Según comentó David Espinoza, CEO de IFC Trader de frutas, el mercado aún exige, por calidad, que este fruto provenga, de preferencia, del valle iqueño.

Por otro lado, el cultivo de la palta se vuelve interesante toda vez que es un cultivo muy noble y con una demanda aún insatisfecha, sobre todo en temporadas en las cuales la disponibilidad de productos es limitada. En este caso y vistos los cuadros de producción regional, todo señala que entre los meses de marzo y abril se podrían dar muy buenas condiciones de precio, debido a la demanda del producto y el inicio con poca fuerza de las campañas de producción en el norte del país (ver anexos 7 y 8).

La participación en la demanda de mercado en estos productos no alcanza el 12%, por lo que el crecimiento es altamente probable.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

La visión de la empresa es: “Convertir a Agrícola La Venta en una empresa referente, no solo en el Perú, sino en el mundo, proveyendo productos de máxima calidad y brindando un servicio de excelencia. Somos conscientes de que debemos desarrollar una empresa integral, económicamente sostenida, así como social y ecológicamente responsable, atributos que deben distinguirnos en el tiempo”.

Tanto la visión como la misión fueron propuestas por el gerente general al directorio y aprobadas de esa manera, no como parte de la realización del planeamiento estratégico, que es la razón de la presente investigación.

Según David (2008), la visión de una empresa debe de responder a la pregunta ¿Qué queremos ser? En ese sentido, se propone una modificación en la redacción de la visión, con el propósito de reflejar claramente la visión a futuro de la empresa. La propuesta es: “Ser una empresa globalizada que cubra íntegramente todos los campos del accionar agroindustrial, siendo líder en proveer productos de calidad y conformada por un eficiente equipo humano con sentido de pertenencia y responsabilidad social”.

2. Misión

La misión de la empresa es: “Nuestra misión es desarrollar, producir, procesar y comercializar frutas y verduras frescas de alta calidad y con un servicio de excelencia. Nuestro trabajo tiene cuatro pilares fundamentales:

- Crear valor agregado para nuestros productos de la más alta calidad.
- Generar bienestar y desarrollo creciente y sostenido para nuestros socios, colaboradores y la comunidad a la que pertenecemos.
- Ser una organización con una gestión eficiente y productiva.
- Ser una empresa social y ecológicamente responsable”.

Según David (2008), la declaración de misión en una empresa debe de responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? En ese sentido y con la importancia de ser un elemento motivador claro, se propone mejorar la declaración de la misión de la empresa con el siguiente texto: “Ser

reconocidos por nuestros clientes como una empresa capaz de proveer los productos agroindustriales que el mercado demanda utilizando la más alta tecnología, con el mejor retorno económico para los accionistas y trabajadores, gestionando con responsabilidad social”.

En ese sentido, la misión tiene por objetivo señalar un lazo emocional de los colaboradores con la organización, con un compromiso natural entre ambos.

3. Valores y cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. La declaración de los valores de ALV podrían incluir los siguientes valores: responsabilidad, honestidad, integridad, compromiso y comunicación abierta.

4. Objetivos estratégicos

El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo con el período del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas.

Tabla 18. Definición de objetivos estratégicos

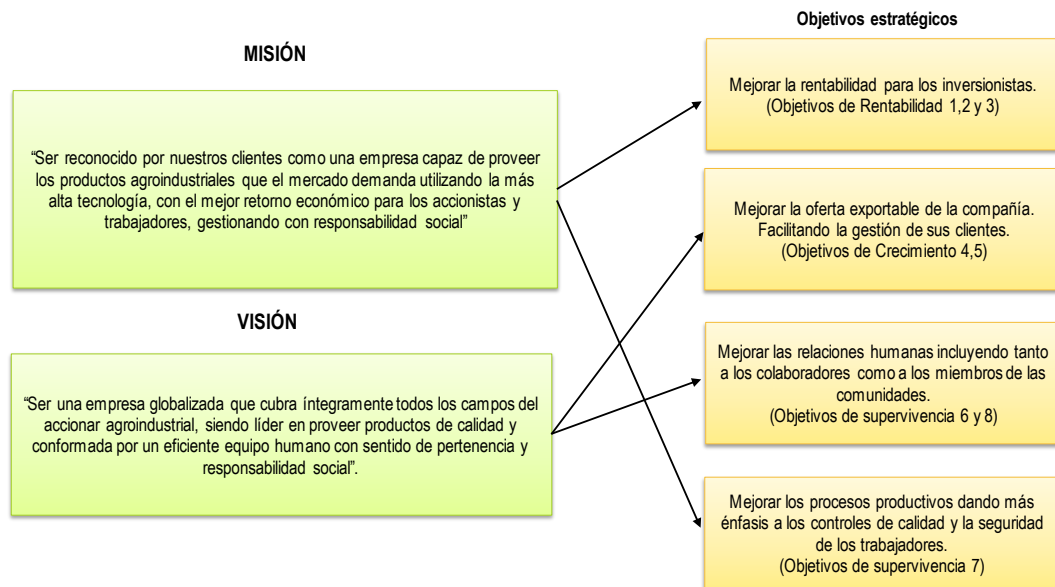
Objetivos de rentabilidad	
1	Incrementar la rentabilidad (ROE) a 20% al 2020
2	Incrementar el ratio EBIDTA / ventas al 25% hasta 2020
3	Disminuir el costo marginal de producción en 20% hasta 2020
Objetivos de crecimiento	
4	Aumentar los productos ofertados hasta 2018
5	Aumentar la participación de mercado en 20% hasta 2018
Objetivos de supervivencia	
6	Mejorar la gestión de relaciones humanas
7	Disminuir los indicadores de reclamos por despachos
8	Disminuir los índices de accidentes laborales en 5% cada año

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos han sido discutidos a nivel jerárquico de toma de decisiones de la empresa, con el propósito de lograr uniformidad de criterios y compromiso para el logro de los mismos.

Ellos se encuentran alineados con la misión y visión de la empresa, como se muestra en el gráfico 16. Es importante tener en cuenta que estos objetivos son congruentes con el análisis estratégico hecho con las herramientas FODA, matriz IE y matriz de la estrategia principal.

Gráfico 16. Alineamiento de los objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

5. Estrategia genérica

La construcción de la estrategia genérica se debe realizar sobre la base del análisis del entorno, así como el análisis interno de la compañía indicada en el capítulo II.

La estrategia genérica para esta empresa, basada en el enfoque de Porter, se tomará en cuenta la estrategia tipo 1 que, según David (2008), consiste en "realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades".

6. Selección de estrategia

Se evaluará cada una de las alternativas estratégicas generadas en la matriz FODA cruzada para poder determinar si aquellas alternativas que representan son válidas para cumplir los objetivos estratégicos con éxito. Para ello, es necesario aclarar las dimensiones que se utilizará para

realizar la evaluación (Rumelt 1993). La estrategia también será consecuencia de la matriz IE y la matriz de la estrategia principal.

- Consistencia: La estrategia tiene que ser coherente con los objetivos estratégicos planteados anteriormente.
- Consonancia: La estrategia debe ser congruente con el análisis externo y los cambios críticos que necesita la compañía.
- Ventaja: La estrategia deberá generar, por lo menos, una ventaja competitiva –si no más– en la empresa.
- Factibilidad: La estrategia debe ser viable y debe tomar en cuenta los recursos disponibles de la empresa.

El análisis FODA muestra la generación de las estrategias, las que se evalúan utilizando los criterios expuestos en el párrafo anterior según Rumelt (1993) (ver anexo 7).

En este caso particular, todas las alternativas estratégicas presentadas serán parte de las estrategias de la empresa, porque coadyuvarán al logro de los objetivos estratégicos y funcionales, desarrollando un liderazgo en costos.

7. Alineamiento estratégico

En el capítulo III se evidenció que la estratégica para ALV debería enfocarse en costos.

En ese sentido, Grant (2014) señala factores de la ventaja en costos que son importantes puntualizar como sustento de la estrategia:

- Economías de escala: relacionada a la especialización alcanzada en productos que por experiencias se pueden explotar eficientemente.
- Economías de aprendizaje: enfocada en la mejora de rutinas de labores y el aumento de habilidades de cada colaborador.
- Técnicas de producción: referidas a innovación en los procesos de producción.
- Diseño de productos: en el caso de la agroindustria se referirá a productos nuevos con mayor productividad y retorno por hectárea sembrada.

Además, se debe considerar la utilización de la capacidad de producción, que permita optimizar los ratios de costos fijos y costos variables como consecuencia de ajustes. También se debe

considerar los factores intangibles que pueden tener una influencia en los costos como la burocratización de la organización e ineficiencias del personal por desmotivación.

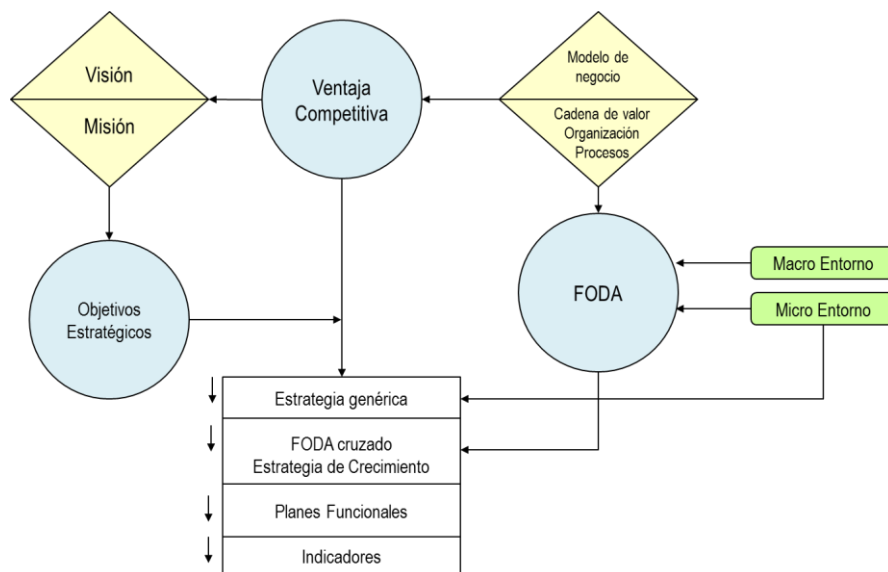
En resumen, la estrategia enfocada en costos implica la demostración de que las medidas estratégicas que se recomienden en el estudio permitan mejorar el costo marginal de la empresa y maximizar el uso de sus activos.

De esta forma, ALV, como empresa en marcha, requiere de un proyecto que le permita, con los mismos costos fijos, incrementar sus áreas de influencia. Para ello debe desarrollar un proyecto nuevo que tenga como agregado un proyecto social en la zona de influencia. Dicho proyecto social implicaría las capacitaciones de pequeños agricultores en técnicas agrícolas, la articulación de financiamientos que permitan la mejora de infraestructura de riego y, por consiguiente, mayor productividad de ellos.

De esta manera, se desarrollarán los planes funcionales que permitan a ALV tener una propuesta de mejora en su organización aprovechando la infraestructura física y humana actual con el propósito de generar rentabilidad para sus *stakeholders*.

Para graficar el alineamiento de la planificación estratégica se incluye el gráfico que tiene como núcleo el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Gráfico 17. Cuadro de alineamiento estratégico en su contexto



Fuente: Grant 2014. Elaboración propia.

Capítulo VI. Plan de comercialización

1. Objetivo comercial

Debido a la experiencia de la empresa en el sector agroexportador y su relación comercial con los principales recibidores de productos agrícolas y de supermercados en el mundo, se puede asegurar que la producción llegará en una oportunidad comercial bastante favorable.

El plan de desarrollo de cadenas productivas vinculadas con el desarrollo social permitiría una mejor carta de presentación para los productos de ALV. Por lo tanto, la propuesta del desarrollo del proyecto en el valle de Tayca es de singular atractivo para el desarrollo de la empresa.

Tabla 19. Objetivos comerciales

Objetivos	Medición	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Incrementar oferta exportable	Número de productos	1 adic.	2 adic.	3 adic.
Incrementar la participación de mercado	Participación del mercado	10%	15%	20%
Fortalecimiento de la marca ALV	Encuestas a recibidores	6%	10%	14%

Fuente: Elaboración propia.

2. Mecanismos propuestos para la implementación de la propuesta estratégica

El plan de comercialización incluye el desarrollo de canales logísticos adecuados para entregar productos agrícolas en óptimas condiciones. En este caso, la cadena logística se inicia en el campo, la planta de procesamiento, los almacenes y los medios de transporte y, finalmente, la certificación por el producto entregado.

La propuesta estratégica comprende la ampliación de operaciones en la zona norte del país para la empresa con el cultivo de un producto que le permita aumentar su oferta exportable.

La empresa tiene presencia en distintos mercados del mundo, a través de ocho recibidores (*brokers* o intermediarios) en el mundo y de manera directa en cuatro principales cadenas de supermercados en el exterior. El objetivo comercial es facilitarles el acceso a un producto adicional como lo es el palto. Ello se suma a su oferta actual de espárragos, uvas y arándanos.

Además, no será necesario elaborar un presupuesto adicional para la comercialización, pues se utilizará, principalmente, la misma red de clientes para la palta como producto nuevo.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivo de la gestión de operaciones

La operación debe cumplir con el propósito de mantener cultivos sanos y productos de calidad de exportación, para ello debe de contar con:

- Procesos claramente definidos de cuidado y mantención de cultivos.
- Equipo humano permanentemente capacitado en técnicas agrícolas y sanitarias.
- Infraestructura que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos agrícolas.
- Infraestructura y procesos de manejo logístico adecuados que permitan el mantenimiento de la cadena de frío en los productos. Este es un elemento vital en el manejo de productos frescos por ser perecibles.

Tabla 20. Objetivos operativos

Objetivos	Medición	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Aumentar los índices de aprovechamiento de los productos	Tasa de productividad	70% prom.	75% prom	80% prom.
Gestionar el riesgo de cambios climáticos o calentamiento global	Minimizar efectos en la producción	10%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia.

2. Gestión de procesos

Los procesos van desde la siembra de los cultivos hasta el procesamiento, empaque, almacenamiento y despacho de los productos para su exportación.

2.1. Mapa de procesos

Gráfico 18. Mapa estratégico para ALV

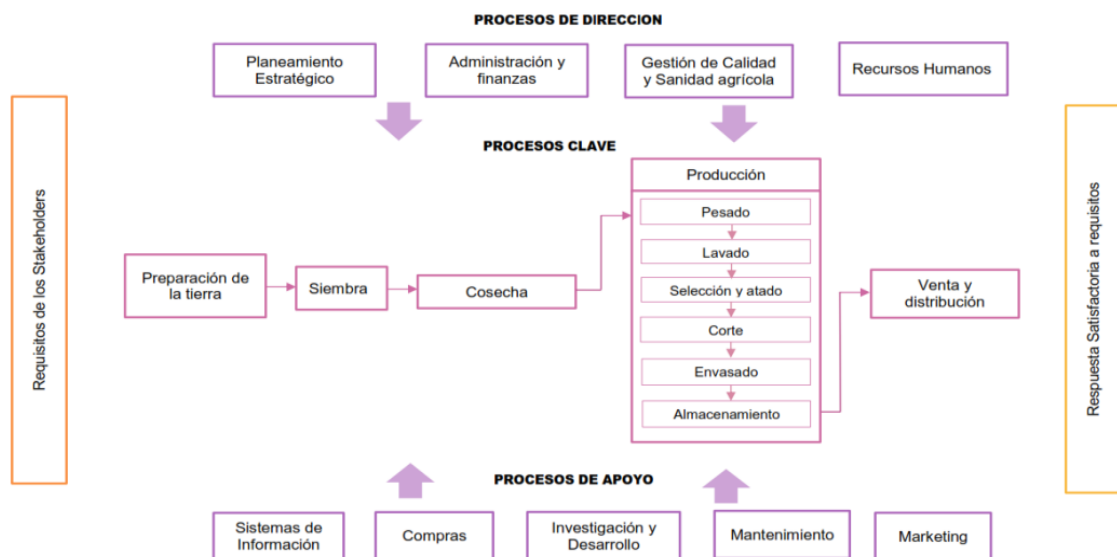
Procesos Estratégicos				
Gestión Financiera		Gestión de Aseguramiento de la Calidad		Responsabilidad Social
Procesos Operativos				
Gestión de Ventas	Gestión de Producción Campo	Gestión de Producción Planta	Gestión de Pagos	Gestión de Cobranza
Procesos de Apoyo				
Gestión de Contabilidad	Gestión Legal	Gestión de RR.HH,	Gestión de Sistemas	Gestión de Marketing

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Descripción de los procesos

El flujo de producción y empaqueo de los diversos productos de exportación es muy similar en muchas etapas del proceso. A modo de ejemplo, se presenta el gráfico 19 del cultivo, procesamiento y empaqueo de espárragos verdes. Para el caso de las uvas y paltas, el flujo de producción y empaqueo puede incluir máquinas seleccionadoras/calibradoras para aumentar la capacidad de producción de la fábrica. A modo de ejemplo, se muestra el gráfico 19, con el proceso de producción y empaque de espárragos verdes. Para el caso de uvas y paltas, se pueden incluir máquinas seleccionadoras para aligerar el proceso de los productos.

Gráfico 19. Proceso de producción de espárragos



Fuente: Elaboración propia.

3. Evaluación de riesgos

Requiere de un control muy cercano de las variables de clima y de condiciones de terreno como de cultivos de manera importante, salvaguarda de los trabajadores como también de los activos de la empresa ante cualquier situación imprevista (ver tabla 15).

4. Acciones

Las acciones se convierten en responsabilidades del área y se definen, además, para cada cultivo en cuanto a su manejo, adaptando sus acciones a hechos de la naturaleza.

5. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones requeriría, como elemento adicional, la creación de la jefatura de Planeamiento y Control de la Producción. La responsabilidad del mismo está vinculada con la coordinación y programación de uso de los recursos, de tal manera que permita asegurar un trato adecuado a los cultivos y los frutos del mismo.

Tabla 21. Presupuesto de operaciones en miles de dólares

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remuneraciones	67	67	67	67	67	67	67	67
Capacitaciones	2	2	2	2	2	2	2	2
Otros	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	71	71	71	71	71	71	71	71

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Objetivos de recursos humanos

Es motor de las empresas es el equipo humano que la conforman y, en ese sentido, en este capítulo es vital lograr un planteamiento que fortalezca la relación con los colaboradores.

Tabla 22. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Medición	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Crear, mantener y desarrollar personas con capacidades, comportamientos y generar satisfacción para lograr los objetivos de la organización	Nivel de alcance de los objetivos del negocio anuales	100%	100%	100%
Crear, cuidar y desarrollar un ámbito organizacional el cual promueve el alto desempeño, desarrollo y satisfacción de los colaboradores	Encuesta de medición del clima laboral	80%	85%	90%
Aumentar la productividad de los colaboradores	Porcentaje de utilización del tiempo disponible, medición por actividades.	90%	91%	95%

Fuente: Elaboración propia.

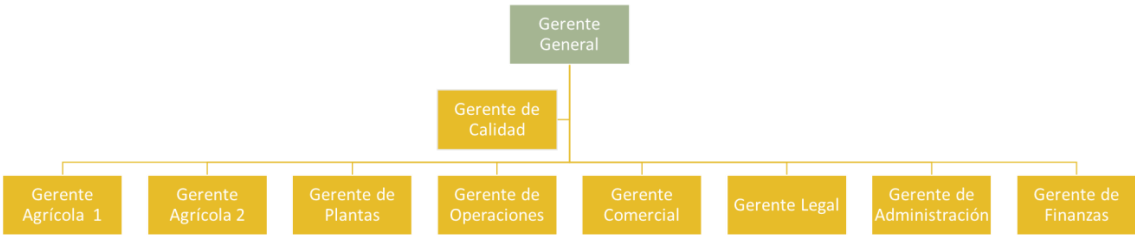
2. Plan de acción de recursos humanos

Se propone el siguiente plan:

- 1) Creación de la gerencia de gestión humana. Debido al aumento en la demanda interna de mano de obra, que pasaría de 1.120 empleados en campaña a aproximadamente 2.200 empleados en las diferentes unidades productivas.
- 2) Conformación de equipos de capacitación interna.
- 3) Desarrollo del Comité de Responsabilidad Social Empresarial.

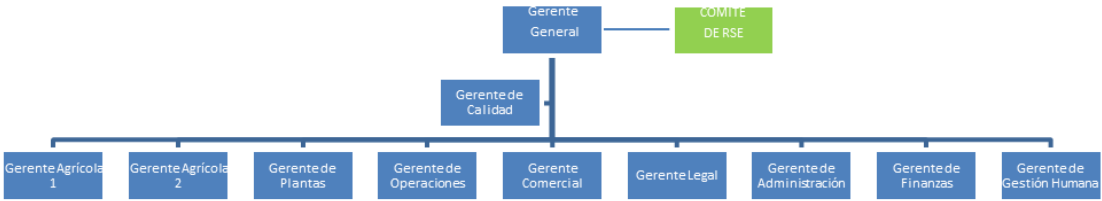
El objetivo del mismo es prevenir la competencia por mano de obra calificada técnicamente, así como también la mano de obra fabril por demanda de la industria en cada zona productiva.

Gráfico 20. Organigrama vigente



Fuente: Organigrama de ALV. Elaboración propia

Gráfico 21. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.

3. Presupuesto de recursos humanos

Para el cumplimiento del plan anteriormente expuesto, es necesario elaborar un presupuesto del área al igual que las demás áreas de la empresa. Se toma en consideración lo anteriormente expuesto en cuanto a la organización significa un presupuesto adicional anual de US\$ 90.000.

Tabla 23. Presupuesto de recursos humanos en miles US\$

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remuneraciones	70	70	70	70	70	70	70	70
Capacitaciones	3	3	3	3	3	3	3	3
Asesoría RSE	15	15	15	15	15	15	15	15
Otros	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	90	90	90	90	90	90	90	90

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

El Pla de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el soporte para hacer sostenible el negocio para Agrícola La Venta. No es un negocio pero es relevante considerar que integración de la empresa a la comunidad como fuente de mano de obra demás, el rol de la empresa es importante en el desarrollo de la comunidad y en el caso concreto de los pequeños agricultores.

1. Identificación de los grupos de interés

Como parte del desarrollo de la empresa, ALV tiene previsto la implementación del proyecto Tayca, cuyo objetivo es la habilitación de 900 ha de cultivos diversos para exportación. El proyecto tiene un plazo de instalación de 2 años y de ejecución de 20 años.

Tayca es una comunidad localizada en la Quebrada Pedregal, del Distrito de Huarmey, Provincia de Huarmey, Departamento de Áncash. Se encuentra a 18 km de Huarmey y 300 km de la ciudad de Lima. Tiene una población aproximada de 60 familias, según el Portal Informativo Huarmeyano (2010). La provincia de Huarmey tiene una población de 27.820 habitantes (INEI – Censo Nacional de Población 2007). Tayca muestra características especiales naturales para el cultivo de productos como la proveeduría del agua (captada del río Huarmey) y el contar con barreras naturales para su desarrollo.

Según la Agencia Agraria de Huarmey (2007), los cultivos predominantes en la región son: espárrago (1340 ha), maíz amarillo duro (380 ha), algodón (220 ha), papa (156 ha), trigo (133 ha), maíz amiláceo (80 ha), ají pprika (75 ha), aj escabeche (25 ha) y otros menores. La región se caracteriza por el desarrollo de cultivos que históricamente no les han rendido económicamente, ya sea por desconocimiento o por dificultad de acceso a fuentes de financiamiento. El uso de tecnología de riego en la zona es prácticamente nulo, ya que se cuenta con el acceso a aguas de del río Huarmey cuyo caudal varía en determinadas épocas del año.

Los siguientes protagonistas en el desarrollo del proyecto:

- ALV – encargado de la habilitación y siembra de cultivos para exportación e implementación de una planta multifuncional para el procesamiento de los frutos all cultivados y comercialización de los mismos. Contribuyente activo del mejoramiento social, económico y ambiental de la misma empresa y de la zona en la cual influye.

- Parceleros, pequeños y medianos productores agrícolas: quienes se dedican principalmente a cultivos de bajo rendimiento y con acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Consumidores: quienes demandan alimentos frescos y sanos, beneficiosos para la salud.
- Estado: que conlleva la responsabilidad de establecer medidas y desarrollo de políticas para el adecuado funcionamiento del sistema económico y fiscalizar el cumplimiento de las normas que aseguran que el mercado sea abierto, informado y competitivo.
- Empresa – Promotor: empresa del sector agrícola que tiene interés en promover RSE vinculado con la generación de bienestar en las comunidades en las que tengan influencia. Pueden ser consideradas también las ONG rurales.

2. Contribución a la sociedad

El proyecto Tayca es el desarrollo 900 ha propias pero la zona de influencia con productores agrícolas puede alcanzar una extensión de 3.500 ha con más de 1.115 pequeños productores.

El requerimiento de personal podrá variar durante la vida del proyecto, de acuerdo con el proceso fenológico del cultivo, pero se estima que en un momento pico de proceso en la zona, se puedan requerir hasta 2.000 personas.

El proyecto Tayca tiene los siguientes objetivos:

- 1) Inclusión de productores (pequeños y medianos) de la zona en la cadena de valor de ALV, a fin de generar beneficios para los mismos
- 2) Brindar capacitación y asistencia técnica continua a los productores para conseguir productos rentables
- 3) Promover el uso responsable del recurso hídrico
- 4) Promover la certificación de calidad de los cultivos, tales como GLOBALGAP, certificación orgánica, etcétera

Los resultados que se espera conseguir son los siguientes: (1) Generar trabajo justo y legal en la zona; (2) Lograr mayor experiencia en los productores locales para mejorar el rendimiento de sus cultivos; (3) Generar conciencia social en el uso de recursos hídricos implementando proyectos en la zona; (4) Promover el desarrollo de cultivos con mayor retorno económico para los productores de la zona; (5) Promover la implementación de tecnologías modernas para el desarrollo eficiente de los cultivos, y (6) Promover programas de capacitación de los jóvenes en carreras técnicas vinculas con la industria agrícola (trabajo, educación y salud).

Capítulo X. Plan financiero y evaluación económica financiera

1. Objetivos financieros

El fin de una empresa es generar rentabilidad para los inversionistas, sus colaboradores y la sociedad, a través de la generación de trabajo digno. Si ello es cierto y se puede seguir ese modelo, en este capítulo se planteará no solo un análisis de la situación actual, sino también una propuesta para hacer viable la empresa. Los plazos para plantear los objetivos financieros en el caso de plantaciones agrícolas no pueden fijarse en periodos arbitrarios semejantes a los de las actividades comerciales, sino con respecto a los procesos biológicos de las plantaciones (Naciones Unidas 1954).

Tabla 24. Objetivos de finanzas

Objetivos	Medición	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Incrementar el nivel de EBITDA	Capacidad de generación de efectivo	15%	18%	20%
Incrementar el margen operativo	Resultado operativo neto del ejercicio sobre los ingresos	20%	23%	25%
Mantener Flujo de Caja Positivo	Flujo de caja anual acumulado	+	+	+

Fuente: Elaboración propia.

La política de reparto de utilidades estará relacionada con priorizar el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

2. Diagnóstico de la compañía

Después de un análisis de los Estados Financieros que se presentan en el anexo 9 hemos llegado a las conclusiones siguientes respecto a la situación financiera:

Se ha podido identificar los siguientes problemas en la empresa:

- Posición de pasivos a corto plazo no razonable. No responden al uso que debió originarse como capital de trabajo en plazos menores a 180 días (ratios de apalancamiento elevados) (ver anexo 9).
- Activos fijos subvaluados por la banca local al no considerar lo invertido en cultivos; cuando esta situación es reconocida por instituciones del extranjero especializadas en el

sector agrícola (véase el impacto de la aplicación de la NIC 41 en los estados financieros auditados en el anexo 10).

- Parámetros de costos de producción elevados respecto de la competencia (*benchmarking* con empresas que desarrollan cultivos similares).

La empresa requiere de una reestructuración de pasivos de corto plazo a largo plazo y el acceso a la banca de fomento y/o banca de inversión especializada en el sector agrícola. La banca local no responde de manera coherente a la operación de la empresa, desconociendo la naturaleza de sus inversiones.

3. Estrategia de corto plazo de la compañía

La estrategia de corto plazo se basa en el proyecto que la empresa tiene para ampliar sus operaciones en la zona norte del país. Esto conlleva a dimensionar una estructura de garantías adecuada. La problemática de la empresa en la estructura financiera condiciona a realizar un reperfilamiento de los pasivos bancarios de corto plazo hacia el largo plazo.

4. Estrategia de mediano y largo plazo de la compañía

La estrategia financiera para la empresa es de manera total y complementaria al punto 3.

Entidades financieras como la Corporación Andina de Fomento (CAF), Promoción y Participación para la Cooperación Económica (Proparco), entre otros, condicionan el financiamiento de proyectos de expansión a un reperfilamiento de la empresa en cuanto a la exposición de la empresa al corto y largo plazo.

Para analizar la viabilidad de la propuesta, se ha generado el siguiente modelo financiero (ver anexo 11) con el propósito de establecer si la propuesta de crecimiento es económicamente favorable. Este resumen del estado de resultados del proyecto de ampliación de operaciones contempla como producto a desarrollar el palto, como se señaló en los capítulos anteriores.

En los anexos 12 y 13 se aplican modelos para evaluar la inversión, así como también la repercusión en los flujos de caja actuales. El nuevo proyecto requiere de una inversión total de US\$ 51.2 millones cuyo Valor Actual Neto (VAN) en horizontes de 5, 10 y 20 años (periodo de vida estimado del cultivo de palta) se ha determinado para un período de 5 años que el VAN no

es viable, debido a la alta inversión en el proyecto, pero en las evoluciones de flujos a 10 y 20 años se tiene un VANE de US\$ 46,7 y US\$ 92,2 millones respectivamente, del proyecto agregado a los flujos generados actualmente por el negocio, debido a la alta inversión en el proyecto. Por lo tanto, queda probado que el plan financiero para la ampliación de operaciones es coherente con los objetivos estratégicos.

No se ha utilizado la evaluación con la Tasa Interna de Retorno (TIR), debido a que los flujos contienen periodos negativos y ellos distorsionan el resultado y, por lo tanto, su uso comparativo.

Adicionalmente, para mejorar los márgenes operativos de la empresa y disminuir los costos fijos unitarios actuales se debe incrementar el volumen de los productos comercializados, habiéndose comprobado que generan un margen de contribución positivo para el negocio.

No se ha incluido, para evaluar la rentabilidad de la empresa, otros indicadores como el ROI y el ROE por considerarlos inadecuados para esta evaluación en la que es de mejor aplicación lo vinculado a la capacidad de generación de efectivo en el VAN o incluso el EVA (*Economic Value Added* o Valor Añadido Económico) (Forsyth 2004).

5. Proyección de los estados financieros

En los anexos 12 y 13, se presentan el estado de resultados y el flujo de efectivo proyectado, el cual se explica por sí mismo.

6. Plan de inversiones

Para el proyecto nuevo se han considerado necesarias las siguientes inversiones en infraestructura a las que se añaden las inversiones en el cultivo nuevo:

Descripción	Cantidad	Unidad	PU US\$
Infraestructura Mayor			20.680
Canal de Irrigación	1	Und	19.380
Línea de transmisión	1	Und	1.000
Camino de acceso de 4km	2	Und	300
Infraestructura Fundo			580
Sala de riego	3	Und	300
Almacén	3	Und	180
Maestranza	1	Und	100

Descripción	Cantidad	Unidad	PU US\$
Infraestructura para servicios generales			1.140
Oficina	1	Und	200
Comedor	3	Und	100
SS.HH.	3	Und	200
Tópico	3	Und	40
Campamento	1	Und	600
Ingeniería		Glb	450
Planta de empaque de 200 t /día	1	Und	3.000
Imprevistos (4%)			524
Total inversión en infraestructura			26.374

*No incluye Inversión en cultivos

Fuente: Elaborado por el área de operaciones de ALV.

7. Estados financieros proyectados

Para la investigación se han elaborado los estados de resultados y los flujos de caja de la empresa en marcha. De acuerdo con lo anterior, se ha incluido de manera incremental para la evaluación los requerimientos y resultados económicos del proyecto propuesto como parte del plan estratégico.

8. Flujo de caja libre incremental proyectado

En el anexo 13 de la presente investigación se resumen los resultados del análisis de flujos de la empresa a nivel incremental, es decir, considerando la realización del proyecto propuesto en el norte del país.

9. Resultado de la evaluación

En el anexo 13 se muestra como resultado una mejor posición respecto de mantener la situación actual de la empresa en cuanto a operaciones. La empresa, al llevar a cabo el nuevo proyecto e integrarlo a su estructura, se convierte en una empresa mucho más rentable.

10. Análisis de sensibilidad

Se consideran los siguientes eventos:

- Tipo de cambio: Un incremento en el tipo de cambio será conveniente para la empresa, puesto que tiene gastos en soles que tendrían un menor efecto de darse esta situación.

- Efecto del fenómeno del Niño cada cinco años.
- Eliminación de beneficios tributarios a la agricultura y la exportación.

Aplicando los 3 eventos concurrentes en la empresa, el efecto en el VAN de la empresa sería la disminución a US\$ 27,6 millones de los 48,5 millones proyectados en un escenario positivo. Se afectaría a los flujos un impacto de 20% en la caída de producción y aumento en los costos de mantenimiento de los campos en 10% como mínimo cada 5 años. Asimismo, la anulación del Drawback y la tasa especial de impuesto a la renta de 15%.

11. Conclusiones

La adición de una unidad operativa adicional a la empresa contribuye en cumplir con los objetivos de rentabilidad y la optimización en el uso de recursos con los que ya cuenta la empresa. Asimismo, le permitirá tener movimiento económico en periodos adicionales a los que ocurrían con su producto principal.

El objetivo de conseguir una mejora en los flujos de caja reprogramando los pagos venideros por sus créditos como parte del financiamiento del proyecto nuevo resulta atractivo. Aun cuando no se ha cuantificado en esta etapa cuál sería el efecto de la articulación de productos de exportación en la zona, se considera que esta, aun cuando su ritmo sea lento, contribuirá a la gestión de la empresa en el futuro.

Capítulo XI. Evaluación y control

1. Indicadores de desempeño

Se propone establecer los siguientes indicadores para evaluación y control de gestión:

- Rentabilidad por ha
- Rentabilidad por cultivo
- Índices de aprovechamiento de la materia prima en el proceso
- Costos por unidad de negocio
- Ratio de gasto administrativo/ventas
- Relación gastos financieros/ EBIDTA

2. Plan de contingencia

El seguimiento y control (monitoreo) del plan de Gestión Integral de Riesgos es responsabilidad de la Gerencia de Operaciones, a través de la verificación del cumplimiento de los planes de acción planteados en el mismo. Incluyen la elaboración de reportes del avance de la aplicación y finaliza con la retroalimentación de los hallazgos encontrados para la aplicación de las medidas correctivas. Los planes de contingencia y acciones se encuentran detallados en el anexo 5.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La agricultura de exportación en el Perú es un sector en crecimiento constante, a pesar de las crisis que han ocurrido en el mundo; por lo tanto, la demanda de productos saludables es cada vez más importante y se vuelve un reto constante el poder abastecer dicho mercado con productos frescos de calidad, que conserven sus características nutricionales. Esto sostiene el futuro de la empresa.
- La infraestructura de riego está aún en desarrollo; sin embargo, es importante desarrollarla de manera eficiente para su mejor administración.
- La implementación del proyecto nuevo en el valle de Tayca, con una área de 900 ha para cultivo de palta, es rentable, puesto que en la evaluación con el VAN se incrementa de US\$ 48,5 millones a US\$ 92,2 millones al cabo de 20 años (suponiendo que no hacen el cambio de cultivos de los campos antiguos). A los 10 años, la empresa tendría un VAN de US\$ 46,6 millones, cifra no muy lejana de sus resultados pero con una perspectiva mejor.
- El proyecto Tayca se inicia con un módulo piloto de 10 ha de diversos cultivos experimentales, los cuales serían de demostración para los pequeños agricultores de la zona y los habitantes de los pueblos cercanos. La zona de influencia en este caso es de 3415 ha aproximadamente para 1.115 parceleros y 2.000 habitantes cercanos; a ellos los planes de acción en Responsabilidad Social les generaría beneficios en cuanto a capacitación técnica y trabajo para ellos.
- El mayor volumen de producto obtenido permitiría a la empresa diluir sus costos fijos óptimamente en el tiempo. El nuevo proyecto aportará en un inicio 10.800 t de volumen de palta y al alcanzar la máxima producción 22.500 t en adición a su producción actual de otros productos. Ello permitirá tener la mano de obra, continuidad en la ocupación, y generará menores costos de recontrato; de la misma forma, le permitirá negociar por volúmenes mayores con sus proveedores de insumos.
- El proyecto social que implica la educación y el desarrollo de negocios sostenibles a futuro implica un eje fundamental para la empresa y la comunidad.

2. Recomendaciones

- Realizar la búsqueda de fuentes de financiamiento apropiados para el sector agrícola que permita a la empresa operar con flujos gestionados adecuadamente.

- Promover el desarrollo de cadenas productivas en otros valles del Perú y, de ser posible, traspasar fronteras para poder otorgar a los clientes productos de calidad durante más meses al año; ello a través de la articulación de créditos para pequeños agricultores que vean como una oportunidad el desarrollo de cultivos de exportación.
- Implementar planes de capacitación para el personal de todas las áreas, dando énfasis a la planificación de sus actividades.

Bibliografía

Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Reporte de Inflación Setiembre 2015: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Banco Mundial (s.f.). Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://www.bancomundial.org/>>.

Banco Mundial (2016). Banco Mundial. Crecimiento de la población (% anual). Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>>.

Bravo, S. (2004). *Horizonte de Evaluación de un Proyecto de Inversión*. Lima: ESAN.

Castillo, S. (2016). Diario Gestión. 05 de enero del 2016. Portada. Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://gestion.pe/opinion/mercados-financieros-2016-2152078>>.

Christensen, Berg y Salter (1985). *Policy Formulation and Administration: A Casebook of Senior Management Problems in Business*.

Comtrade (s.f.). SIIEEX. Fecha de consulta: 20/03/16. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2085%20&pnomproducto=%20Esp%E1rrago>.

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª ed. México: Pearson Educación.

Diario El Comercio (2016). Diario El Comercio. 04 de febrero del 2016. Perú. Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://elcomercio.pe/peru/pais/exceso-y-deficit-que-esta-provocando-fenomeno-nino-noticia-1876313>>.

Diario Gestión (2016). Conozca los planes de gobierno de los 19 candidatos presidenciales. 26 de febrero del 2016. Política. Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://gestion.pe/politica/elecciones-2016-conozca-planos-gobierno-19-candidatos-presidenciales-2152546>>.

Equipo Exportador de Agrodaperu (2016). Agrodaperu. Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://www.agrodaperu.com/>>.

Forsyth, J. A. (2004). *Finanzas Empresariales: rentabilidad y valor*. En J. A. Forsyth, Finanzas Empresariales: rentabilidad y valor (pág. 120). Lima: LIFAS.

García, E. (2015). “El Niño favorece a 12 cultivos, pero causa daños a otros tres en la costa”. Diario Gestión. 06 de julio del 2015. Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://gestion.pe/economia/nino-favorece-12-cultivos-causa-danos-otros-tres-costa-2136430>>.

Grant, R. M. (2014). *Dirección Estratégica, Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.

Ingenieros agrícolas de Camposol, A. C. (s.f.). Ficha técnica de cultivos. (J. Sánchez, entrevistador).

Kaplan y Norton (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando*. España: Gestión.

Leyva, E. (2015). Entrevista Gerencia Comercial de ALV. (J. Sánchez, entrevistador).

Ministerio de Agricultura del Perú (2008). *Calendario de Siembras y Cosechas*. Lima.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

Mintzberg (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Karen Bernhaut. Fecha de consulta: 20/03/16. <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf>

Naciones Unidas (1954). *Memoria del Seminario Centroamericano de Crédito Agrícola*. México: Naciones Unidas.

O'Brien, T. y Díaz Rodríguez, A. (2004). *Mejorando la competitividad y el acceso a los mercados de exportaciones agrícolas por medio del desarrollo y aplicación de normas de inocuidad y calidad*. Lima: IICA/Prompex.

Organización de las Naciones Unidas (2016). Obtenido de <<http://onu.org.pe/>>.

Osterwalder y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. España: Grupo Planeta.

Peña-Vinces, J. C. (2009). *Un análisis del escenario económico del Perú y Chile, desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global*. Journal of Business, 15.

Perú.com (2015). Perú.com. 25 de noviembre del 2015. Actualidad Nacionales. Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://peru.com/actualidad/nacionales/fenomeno-nino-traera-plagas-y-enfermedades-agricultura-noticia-421775>>.

Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.

Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Rabobank (2015). *Informe de Pegaso*. Lima: Rabobank.

Reiner, D. (2015). *Semana Económica*. 18 de febrero del 2015. Sectores y Empresas. Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/154464-escenarios-de-conflictividad-la-lucha-por-el-canon-y-el-presupuesto/>>.

Retail Actual (2016). *Retail Actual*. 05 de febrero del 2016. Más relajado y optimista, el consumidor será exigente y más europeo en la cocina. Fecha de consulta: 20/03/16. <http://www.retailactual.com/noticias/20160205/tendencias-consumo-alimentacion-2016-kantar#.VszUd_197cc>.

RPP Noticias (2015). *RPP Noticias*. 14 de enero del 2015. Economía. Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://rpp.pe/economia/economia/desde-hoy-rige-nueva-rebaja-de-precios-de-combustibles-noticia-759439>>.

Sunat (2015). Fecha de consulta: 20/03/16. <<http://www.sunat.gob.pe>>.

Superintendencia de Mercado de Valores (2013). *Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas*. Lima: SMV.

Wheelen, T. L. y Hunger, D. J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá: Person.

World Economic Forum (2015). *The Global Competitiveness Report*. Fecha de consulta: 20/03/16. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Resumen del análisis de macroentorno (Pestel)

	Variable Específica	Situación Actual	Efecto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
POLÍTICO	Estabilidad Política	Durante la última década los presidentes han demostrado continuidad en los proyectos y han promovido la descentralización dentro de sus planes de crecimiento. Se espera el próximo gobierno continúe impulsando estas iniciativas y de origen a nuevas (Diario Gestión 2016).	Promueve un entorno que continúa siendo atractivo para el sector privado, la emisión de reglas de impuestos e incentivos a la producción en zonas alto andinas por ejemplo con una señal de compromiso del gobierno.	Oportunidad
	Problemática Regional incierta	Conflictos sociales y reducción de los ingresos por canon minero (Reiner 2015).	Origina problemas en el transporte y dificulta la operación normal de la empresa.	Amenaza
	Políticas internacionales de seguridad alimentaria	La reforma más significativa en los Estados Unidos en los últimos setenta años, concerniente al tema de alimentos, fue la firma de la Ley de Modernización de Seguridad Alimentaria (FSMA: Food Safety Modernization Act) por el presidente Obama el 04 de Enero del 2011, entrará en vigencia en Septiembre del 2016.	La empresa ha considerado la aplicación de esta ley en su planificación por lo que el efecto sera positivo en la empresa en la medida en que los nuevos participantes en el negocio tendran que adaptarse.	Oportunidad
	Política comercial	En los últimos años han venido promoviéndose acuerdos comerciales que involucran con el gobierno a los empresarios. El rol promotor del gobierno en ese sentido se ha dado mediante instituciones como Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROM PERU) u otras instituciones anexos al Ministerio de la Producción y Agricultura.	Se permite un acceso a los productos de Agrícola La Venta con mayor facilidad, cumpliendo con los requerimientos que tengan en temas sanitarios y de procedimientos cada país al ser parte el Estado a través de instituciones como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa).	Oportunidad
ECONÓMICO	Aumento del ingreso per cápita	Las proyecciones de Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial señalan una recuperación en la economía en los mercados americano y europeo. La exigente demanda de productos de calidad se mantendría (Castillo 2016).	Aun cuando los productos de alimentación no disminuyen con el paso del tiempo es importante considerar que la calidad de los mismos si puede ser una exigencia en el tiempo.	Oportunidad
	Sector Agropecuario	Nuevos participantes en el mercado nacional de inversionistas nacionales y extranjeros; y aumento de la demanda internacional en cantidad y número de demandantes.	Agrícola La Venta pertenece al sector agrícola, aunque el foco de producción es para destino exportación, no debe de dejar de ver los indicadores de producción locales así como también los extranjeros.	Amenaza
		La producción del sector agropecuario aumento en 2.2% debido al crecimiento del subsector agrícola que creció en 0.7% con respecto al año 2014 (Ministerio de Economía y Finanzas 2015).		Oportunidad
	Sector Financiero	Como consecuencia de la historia del sector agrícola y la influencia de fenómenos climatológicos la banca comercial local tiene restricciones para las empresas del sector.	Agrícola La Venta se encuentra en el sector de la agropecuario de productos frescos por ello expuesta a los riesgos generados por el Fenomeno del Niño y los cambios climaticos que tienen efectos en los resultados financieros.	Amenaza
	Incertidumbre en el efecto de los costos energéticos y de transporte internacional	Como consecuencia del manejo de la oferta y la demanda del petróleo se dan variaciones en el costo del combustible. Sin embargo, esos efectos al costo no tienen una relación directa con el costo del transporte (RPP Noticias 2016).	Las ventas de Agrícola La Venta son en condiciones CFR (Cost and Freight). Por tanto, los incrementos en costos afectan al retorno final para la empresa.	Amenaza
	Tipo de cambio	En este último año la volatilidad del Tipo de cambio respecto al dólar deviene de una presión constante al alza por la disminución en la oferta de dólares al no tener el mismo número de ingresos de divisas. Existe un efecto interno por el incremento del tipo de cambio pero es beneficioso para los exportadores (Banco Central de Reserva del Perú 2015).	Agrícola La Venta realiza sus ventas en dólares en un 87.5% del total de su cartera.	Oportunidad
SOCIO ECONÓMICO Y CULTURAL	Concentración del desarrollo	En el Perú el desarrollo económico se ha centrado en las ciudades costeras todas ellas muy vinculadas al sector agrícola. Aun cuando el Estado promueve la descentralización ella se ha vuelto desordenada por la carencia de medios de comunicación eficientes.	Agrícola La Venta propone el desarrollo de cultivos en sectores que le permitan ampliar su oferta exportable y que también le permitan tener el componente de responsabilidad social integrándose a cadenas productivas.	Oportunidad
	Crecimiento de la población.	Los indicadores de crecimiento demográfico en el exterior indican un mercado creciente en países como Estados Unidos y el Asia. Sin embargo, reflejan un estancamiento en Europa en donde se prevé que la población longeva puede ser muy importante en los próximos años (Banco Mundial 2016).	Agrícola La Venta considera que la demanda de productos saludables se mantendrá y crecerá en el mundo. Muestra de ello se dan en las proyecciones de exportaciones que mantienen una línea ascendente.	Oportunidad
	Cambios de estilo de vida	En el mundo los estilos de vida proponen una serie de cambios que se vinculan a la rapidez con la que los consumidores deben de alimentarse. La búsqueda de alimentos que faciliten el proceso es esencial.	La empresa es consciente que el ámbito del desarrollo de un negocio de frescos lo obliga a atender a sus clientes en ese sentido.	Oportunidad
	Nuevas tendencias en el consumidor	La globalización ha creado un consumidor más exigente sobre su alimentación. Es consciente que su salud depende de la frescura en los productos y la forma como ellos han sido producidos (Retail Actual 2016).	Agrícola La Venta invierte en el desarrollo de productos que puedan llegar en mejores condiciones al mercado de destino.	Oportunidad
	Ampliación de preferencia o gustos.	La población cada vez es más exigente respecto al consumo de vitaminas, proteínas y antioxidantes. Así como también el consumo de grasas saludables.	Agrícola La Venta enfoca su desarrollo en cultivos de alto valor nutricional como el espárrago verde que es una fuente importante de vitaminas A, C, E, del grupo B, minerales y antioxidantes.	Oportunidad
TECNOLÓGICO	Internet y telefonía	Intensivo uso de herramientas de comunicación facilitan la interacción interna y externa con clientes, proveedores y empleados. Además en los procesos de producción ya existen procesos para el control y manejo de cultivos que facilidad la administración y los procesos mismos.	Agrícola La Venta considera que uno de los pasos más importantes en la obtención de costos cada vez más competitivos es lograr un control de la producción de manera eficiente usando medios informáticos que usen las redes WIFI dentro de los fundos.	Oportunidad
	Investigación y Desarrollo tecnológico en el sector agrícola	El Perú se ha caracterizado por ser un importador de resultados en investigación, sin embargo, requiere de un plan enfocado en la realidad del país.	Agricola La Venta cuenta con areas de ensayo e investigación de nuevas semillas de cultivos que actualmente maneja. Ello requiere de inversión constante en nuevas zonas productivas como prioridad.	Amenaza
	Desarrollo de tecnologia para el desarrollo de las comunidades.	Parte fundamental de las relaciones con instituciones públicas, privadas y de personas es la comunicación. Información clara hacia ellos es una meta fundamental.	Agrícola La Venta invierte tiempo en mantener sus redes de contactos para proveeduría de sus productos.	Oportunidad
	Infraestructura Vial	Las vías de comunicación en carreteras podrían llamarse eficientes después de la implementación del sistema de concesiones, sin embargo, el sistema de caminos rurales aún requieren de trabajos conjuntos entre el sector público y privado.	Agrícola La Venta requiere de fortalecer las relaciones con los entes encargados del desarrollo de caminos rurales y promover la evolución de los mismos. Hoy en día se maneja el mantenimiento de vías carrózaes no pavimentadas como una posibilidad.	Oportunidad
ECOLOGICO	Gestión ambiental	Todos los productos así como la forma de procesarlos están en una constante supervisión del Ministerio de Ambiente en coordinación con el Ministerio de Agricultura, así como también de los gobiernos locales como regionales, en cuando al registro de las plantas de procesamiento y de los campos de producción.	La empresa tiene conocimiento de las responsabilidades que atañen el uso de materiales que contaminen el medio ambiente y por lo tanto, como es requerimiento de las autoridades del interior como del exterior cuentan con procedimientos de manejo de desechos sólidos.	Oportunidad
	Efectos climáticos	El efecto climatico más importante es provocado por el Fenómeno del Niño (ENSO), el cual se manifiesta con lluvias intensas, deslizamientos y también incrementos de temperatura en el mar (Diario El Comercio 2016). Como consecuencia de ello en los terrenos de cultivo, aumentan las plagas y la transpiración de los cultivos. (Perú.com 2015 y García 2015).	Agrícola La Venta cuenta con la experiencia en el manejo de los cultivos en similares circunstancias, además de estar ubicados en zonas cuyos efectos por fenómenos climáticos pueden ser controlados. La empresa tendrá un incremento en el costo de insumos para contrarrestar los efectos climaticos que en sus plantaciones se puedan generar.	Amenaza

LEGAL	Variable Especifica	Situación Actual	Efecto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
	Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa)/ Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) y aspectos sanitarios en general.	Esta entidad regula y controla los establecimientos publicos y privados para que ellos cumplan con los requerimientos de higiene, salud y seguridad en los procesos de producción relacionados con activcidades de cultivos en salvaguarda de los consumidores internos y externos.	Agrícola La Venta cuida que cada una de sus plantas de proceso cumplan con las normas de seguridad e higiene (HACCP), más aun cuando se trata de producir y comercializar productos frescos. Senasa tiene evidencias del cumplimiento interno de la normatividad, sin embargo el entorno fisico inmediato tiene niveles de riesgo no controlables por la empresa (plagas, virus, entre las mas importantes).	Amenaza
	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (Indecopi)	Entidad encargada de proteger al consumidor, actualmente responsable de la emisión de normas que buscan estandarizar la oferta exportable y como tal la competencia leal.	Agrícola La Venta participa en los comités normativos de los productos exportables, participando y aplicando las normas que emite esta entidad. Es necesario mencionar que este proceso va de la mano con las exigencias que puedan tener similares instituciones en el exterior o mercado de destino.	Oportunidad
	Ministerio de Trabajo y aspectos laborales en general.	Es la entidad que promueve la contratación de personal, registro y cumplimiento de las obligaciones que debe de tener cada empleador en salvaguarda de los trabajadores en general (obreros y empleados).	Agrícola La Venta promueve las buenas prácticas de manufactura y las buenas prácticas agrícolas. Ello en adición al cumplimiento formal de las normas laborales genera una demanda de trabajo en las epocas de producción pico que genera escasez en la oferta y hay una tendencia al aumento de costos laborales. Otro aspecto importante es la tendencia a la informalidad del propio trabajador que va en contra de la legalidad que la empresa busca.	Amenaza
	Ministerio de Ambiente y aspectos ecológicos.	Es la entidad reguladora de toda institución que tenga incidencia en el uso de medioambiente o que de alguna forma use recursos naturales o tenga impacto en ello. Entidades autónomas como la Autoridad Nacional del Agua (ANA).	Agrícola La Venta cumple con las normas que dicta el sector así como también está en constante mejora de sus procesos de producción buscando cada vez menos impacto en la naturaleza. Esto implica, por un lado mejoras en las condiciones agronomicas en el largo plazo pero en el corto plazo implica costos altos en los materiales (agroquimicos y pesticidas) y en las faenas relacionadas con el cuidado del ambiente.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para ALV (cuantitativa)

La rivalidad entre competidores		Nada atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva		Calificación
Cantidad de competidores	Bajo						Alto	4
Poder de los competidores	Bajo						Alto	3
Crecimiento de los negocios de agroindustriales	Bajo						Alto	3
Nivel de capacidad instalada	Pequeño						Grande	3
Semejanza en el tamaño de las compañías competidoras	Muy importante						Poco importante	2
Aumento de precio de los productos	Poco importante						Muy importante	3
Calificación de la rivalidad entre competidores								3.00
La entrada potencial de nuevos competidores		Nada atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva		Calificación
Economías a escala	Poco importante						Importante	3
El valor de la marca	Poco importante						Importante	3
Requerimiento de capital	Poco importante						Importante	4
Acceso a la distribución	Poco importante						Importante	3
Capacidad de respuesta de marketing	Pequeña						Grande	3
Capacidad de innovación de nuevos productos similares	Pequeña						Grande	3
Calificación de la entrada potencial de nuevos competidores								3.17
El desarrollo potencial de productos sustitutos		Nada atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva		Calificación
La propensión del comprador a sustituir	Baja						Alta	3
Precio relativo de los productos sustitutos	Bajo						Alto	3
Costos o facilidad del cambio de los productores	Baja						Alta	2
Nivel de diferenciación percibido	Bajo						Alto	4
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	Baja						Alta	3
Calificación del desarrollo potencial de productos sustitutos								3.00
El poder de negociación de los compradores		Nada atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva		Calificación
Concentración del número de clientes intermediarios	Bajo						Alto	3
Posibilidades de negociación	Bajo						Alto	3
Volumen de compra	Bajo						Alto	3
Posibilidades de que los clientes puedan cambiar de empresa	Baja						Alta	2
Disponibilidad de información	Baja						Alta	3
Calificación del poder de negociación de los compradores								2.80
El poder de negociación de los proveedores		Nada atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva		Calificación
Concentración del número de proveedores de insumos	Nula						Alta	3
Existencia de alianzas estratégicas con los proveedores	Baja						Alta	2
Existencia de servicios de maquila en el procesamiento	Baja						Alta	3
Volumen de compra de insumos	Bajo						Alto	4
Cantidad de materias primas sustitutas	Baja						Alta	1
Volumen mínimo de procesamiento	Bajo						Alto	3
Calificación del poder de negociación de los compradores								2.67

Fuente: David 2008. Elaboración propia.

Anexo 3. Matriz de Análisis de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN DEL FACTOR	AGRÍCOLA LA VENTA		CAMPOSOL		AGROKASA		DANPER	
		CALIF.	PUNT.	CALIF.	PUNT.	CALIF.	PUNT.	CALIF.	PUNT.
Posicionamiento en mercado global	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Posicionamiento del comercio justo	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Imagen de responsabilidad social	0.13	3	0.39	2	0.26	1	0.13	2	0.26
Diversificar zonas de producción	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Ampliar cartera de productos ofertados	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Abastecer a los clientes en sus requerimientos en los tiempos comprometidos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Alianzas estratégicas con los productores agrícolas	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	2	0.24
Experiencia gerencial	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Investigación constante sobre nuevas variedades de semillas que se adapten de mejor manera a condiciones de clima y suelo	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Total	1		2.45		2.12		1.99		1.97

Fuente: David 2008. Elaboración propia 2015.

Anexo 4. Gestión integral de riesgos

Categoría	Riesgo	Efecto	Respuesta al riesgo
Fenómenos naturales	Sismos y otras catástrofes en Ica y Huarmey	Posibles daños en la infraestructura de la empresa	Buscar minimizar los riesgos por inundaciones previendo el sentido de las cauces de ríos, en el caso de sismos manteniendo programas de capacitación constante en evacuación.
	Desbordes de ríos que bloqueen vías de acceso (ingreso o salida)	Retrasos en el despacho de productos y el movimiento de personal de la empresa	Revisar la lista de proveedores y personal que tuviese movimiento en las unidades operativas.
	Condiciones meteorológicas desfavorables (lluvias, granizadas, sequía, entre otros) en zonas cercanas a las unidades de producción.	Retrasos en la entrega o entregas no hechas a la planta procesadora encargada de la producción..	Revisar lista de proveedores y aliados estratégicos para seleccionar y coordinar entregas de insumos y servicios.
Gestión del proyecto	Deficiencias de gestión en la coordinación con los proveedores y/o centro de producción.	Retraso en la producción, distribución y/o venta (En caso de envíos internacionales puede significar la cancelación del pedido)	Resolver los errores de coordinación a la brevedad posible, utilizar estrategias de relaciones públicas para restablecer la confianza con los proveedores y/o clientes. Tomar medidas logísticas de emergencia para salvaguardar la imagen y cultura de compromiso.
	Errores de gestión del presupuesto	Problemas de liquidez y capital de trabajo para afrontar pedidos de los clientes	Identificar y minimizar gastos no presupuestados, cubrir la falta de liquidez evaluando el acceso a fuentes de financiamientos alternativas, previamente identificadas.
Externos:	Falta de compromiso de los proveedores	Retraso en la producción, distribución y venta de los productores (En caso de envíos internacionales puede significar la cancelación del pedido)	Realizar la gestión correspondiente con los proveedores sobre el contrato. Revisar lista de proveedores de los insumos, seleccionar y coordinar entregas de insumos. Tener previamente elaborado cronogramas alternos con otros proveedores de emergencia.
	Incumplimiento de contrato de compra de clientes del mercado extranjero	Disminución de ingresos planeados.	Realizar la gestión correspondiente con los clientes sobre el contrato. Tener una lista de posibles compradores institucionales a precios de costo. Usar al máximo los periodos de vida del producto para negociar nuevas ventas.
	Conflictos sociales en zonas portuarias y/o de producción agrícola	Retrasos en la entrega de insumos o en el despacho de productos terminados.	Realizar reuniones con agricultores de la zona para explicarles el beneficio de la labor de la empresa en la zona de influencia. Importante la gestión social y humana.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Criterios de Rumelt para evaluar estrategias

	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
FO	1.- Utilizar la capacidad financiera de la empresa para incrementar la exportación de espárragos, paltas y uvas, incursionando en nuevos mercados.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA
	2.- Utilizar la posición de liderazgo de la marca en el mercado internacional para exportar otros frutos como puede ser el Palto.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA
FA	3.- Hacer uso de la integración vertical de la empresa para disminuir los costos de producción, comercialización y venta de la producción agrícola	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA
	4.- Promover el desarrollo de producciones en zonas que permitan abastecer de productos al mercado de manera extendida evitando demandar servicio de transporte en momentos pico	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA
	5.- Generar operaciones con Valor Agregado mayor y por tanto Márgenes de Contribución mayores que le permitan recuperar fortaleza financiera	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA
DO	6.- Promover alianzas estratégicas con los Proveedores y Clientes para mantener y aumentar la participación en el mercado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA
	7.- Promover cadenas productivas que permitan atender al mercado con mayor volumen en momentos en el que otras regiones lo hacen menor cuantía, relacionando al pequeño productor mediante programas de capacitación técnica que les permita producir con estándares mundiales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA

	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
DA	8.- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y de Medio Ambiente para cumplir con las normativas de los mercados internacionales (D5, A3, A4)	SÍ	NO	SÍ	SÍ	ACEPTA
	9.- Evite la desmotivación incentivando el desarrollo profesional de los empleados para mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo y disminuir los costos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA
	10.- Mejorar la tecnología de la empresa incrementando la productividad y aprovechar las economías de escala	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	ACEPTA
	DEFINICION	Consistencia: la estrategia no deberá presentar inconsistencias entre las metas y las políticas.	Consonancia: la estrategia deberá representar una respuesta clara a los cambios en las variables del entorno.	Ventaja: la estrategia deberá ser la base para la creación o mantenimiento de la ventaja competitiva en la empresa.	Factibilidad: la estrategia no deberá sobrecargar los recursos disponibles ni crear problemas que no se puedan resolver.	

Fuente: Elaboración propia.

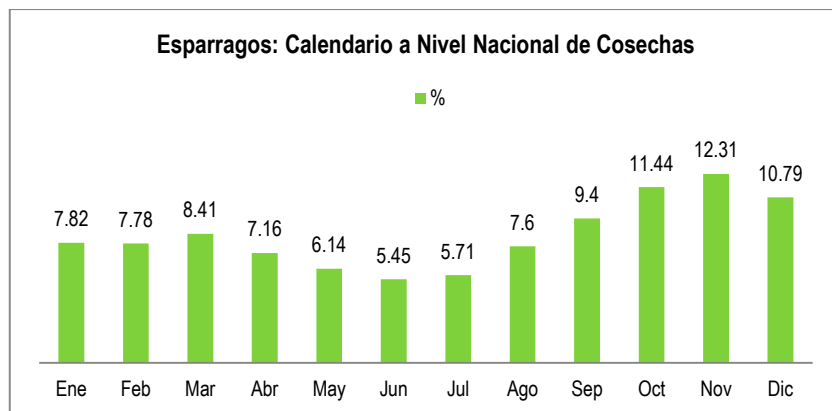
Anexo 6. Ficha Técnica de cultivos principales para exportación

Cultivo	Espárrago	Uva	Palta	Arandano
Nombre Científico	<i>Asparagus officinalis</i>	<i>Vitis vinifera</i>	<i>Persea americana</i>	<i>Vaccinium corymbosum</i>
Origen	AF. As. EU.	EU . As	CA.	NA
Variedad	UC-157, UC 115, Atlas	RG, FL, Sup, Crim	Hass, Fuerte, Zutano	Biloxi
Inicio Cosecha	11 meses	2 años	3-4 años	2 años
Vida útil	12 años	15 - 20 años	20-30 años	20-30 años
Suelo				
PH	7.5 - 8.0	5.6 -7.7	5.5 - 6.5	4.5 - 5.5
Textura	Fran Arn - Are	Fran Arn	Fran Arn - Arcilloso	Ligera - Drenaje
Profundidad	1m	1m	1m	1m
Departamentos Productores	4	6	6	3
Epoca de siembra	Todo el Año	Ago / Dic	Todo el Año	Todo el Año
Epoca de cosecha	Mar -Jun / Oct - Ene	Fen - Mar / Oct - Ene	Mar - Oct	Set - Nov
T° Optima	18°C - 25°C	18°C - 25°C	18°C -25°C	18°C -25°C
Demanda	NA / A.Lat / EU / Asia / Oc	NA / A.Lat / EU / Asia / Oc	NA / A.Lat / EU / Asia	NA / A.Lat / EU
Propagación	Semilla / Coronas	Estacas	Semilla	Semilla
Densidad (plantas/ha)	11k a 31 k	1600 a 2000	285 a 1200	5000
Consumo de agua por campaña agricola	16000 m3	10000 a 12000 m3	21000 m3	30000 m3 - min. Conduc.
Horas de frio	1800 hr			100 - 1200 hf
Costos de instalación	USD 15,000 /ha	USD 25,000 /ha	USD 28,000 /ha	USD 40,000 /ha

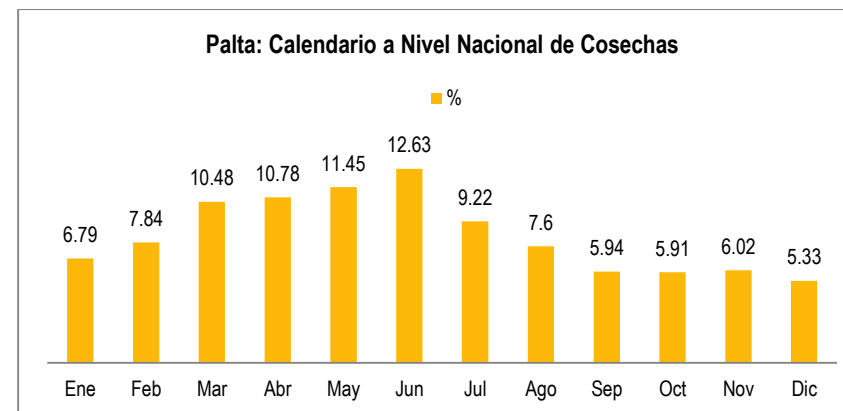
Experiencia del personal de la empresa	20 años	10 años	10 años	1 año
--	---------	---------	---------	-------

Fuente: Entrevistas con ingenieros agrícolas de Camposol, Agrícola Chapi, y Agrícola La Venta. Elaboración propia.

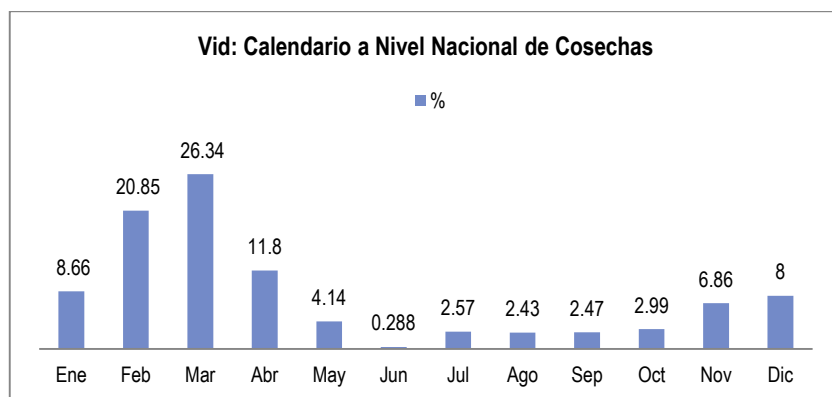
Anexo 7. Calendario de producción peruana de los principales cultivos para exportación



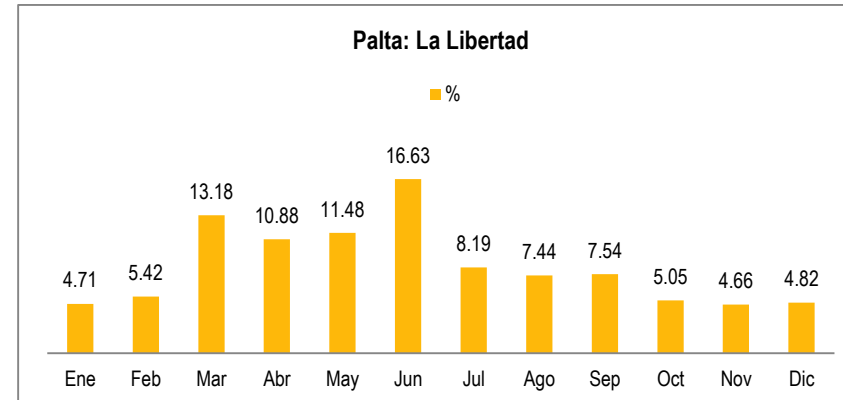
Fuente: Ministerio de Agricultura del Perú 2008. Elaboracion propia.



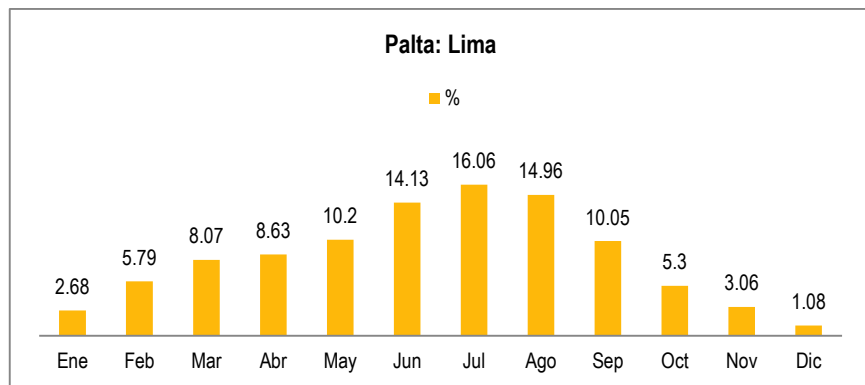
Fuente: Ministerio de Agricultura del Perú 2008. Elaboracion propia.



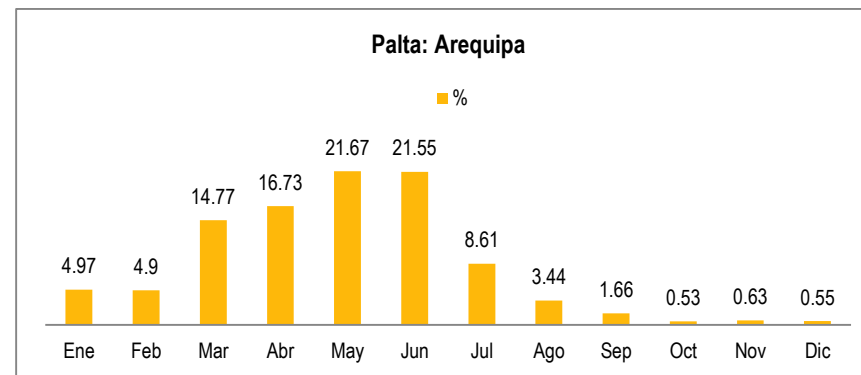
Fuente: Ministerio de Agricultura del Perú 2008. Elaboracion propia.



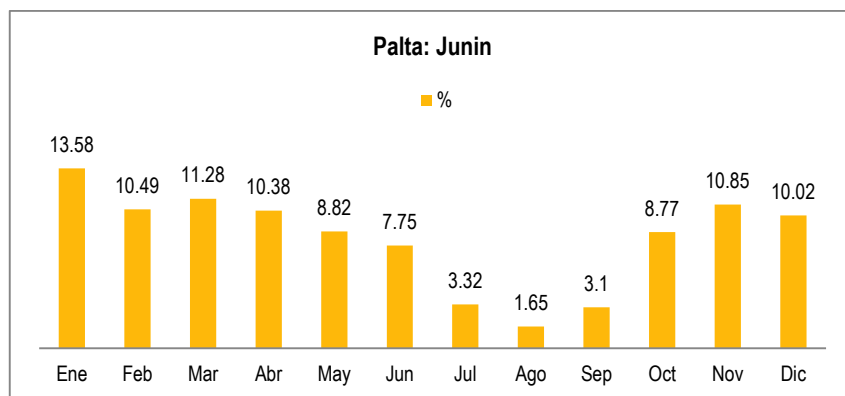
Fuente: Ministerio de Agricultura del Perú 2008. Elaboracion propia.



Fuente: Ministerio de Agricultura del Perú 2008. Elaboracion propia.

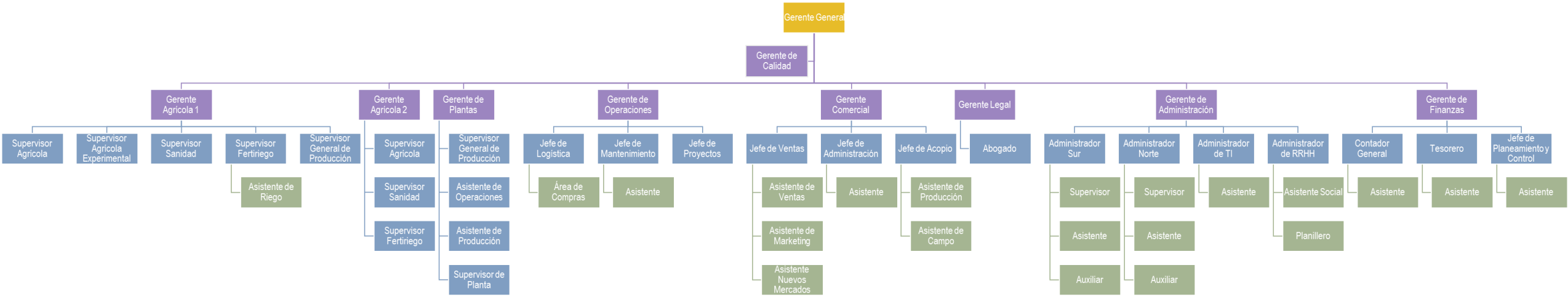


Fuente: Ministerio de Agricultura del Perú 2008. Elaboracion propia.



Fuente: Ministerio de Agricultura del Perú 2008. Elaboración propia.

Anexo 8. Organigrama ALV



Fuente: Organigrama de ALV. Elaboración propia.

Anexo 9. Estados financieros en nuevos soles comparados 2012-2013 y 2014 de ALV

INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA									
Año:	12-2012		12-2013		12-2014		05-2015		
Cifras en	Miles de soles		Miles de soles		Miles de soles		Miles de soles		
BALANCE GENERAL									
ACTIVO									
Activo Corriente	29,225	18.98%	35,061	15.73%	40,838	14.35%	41,459	14.69%	
Activo No Corriente	124,744	81.02%	187,883	84.27%	243,756	85.65%	240,855	85.31%	
TOTAL ACTIVOS	153,969	100.00%	222,944	100.00%	284,594	100.00%	282,314	100.00%	
PASIVOS									
Pasivo Corriente	29,669	19.27%	42,159	18.91%	73,394	25.79%	66,964	23.72%	
Pasivo No Corriente	40,529	26.32%	52,541	23.57%	57,892	20.34%	71,375	25.28%	
TOTAL PASIVO	70,198	45.59%	94,700	42.48%	131,286	46.13%	138,339	49.00%	
Patrimonio	83,771	54.41%	128,244	57.52%	153,308	53.87%	143,975	51.00%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	153,969	100.00%	222,944	100.00%	284,594	100.00%	282,314	100.00%	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS									
Ventas Totales	49,601	100.00%	63,428	100.00%	73,376	100.00%	22,472	100.00%	
Utilidad Bruta	16,380	33.02%	29,318	46.22%	28,378	38.67%	4,824	21.47%	
- Gastos de Ventas	-5,109	-10.30%	-7,503	-11.83%	-11,905	-16.22%	-3,547	-15.78%	
- Gastos de Administración	-4,967	-10.01%	-7,620	-12.01%	-8,126	-11.07%	-3,808	-16.95%	
Utilidad Operativa	6,304	12.71%	14,195	22.38%	8,347	11.38%	-2,531	-11.26%	
- Gastos Financieros	-3,199	-6.45%	-4,068	-6.41%	-4,847	-6.61%	-2,348	-10.45%	
Ingresos Financieros	0	0.00%	153	0.24%	168	0.23%	0	0.00%	
Utilidad antes de Imp. y Particip.	16,099	32.46%	14,318	22.57%	31,515	42.95%	-9,333	-41.53%	
Utilidad / pérdida neta	12,668	25.54%	12,343	19.46%	26,961	36.74%	-9,333	-41.53%	
Ratios:									
Capital de trabajo	-444.00		-7,098.00		-32,556.00		-25,505.00		
Liquidez (Activo cte / pasivo cte)	0.99		0.83		0.56		0.62		
Liquidez ácida (Activo Cte - Existencias) / Pasivo Cte)	0.78		0.58		0.34		0.39		
GESTION									
Días de existencias	65.64		114.93		131.54		133.48		
Días de Cobranza de clientes	78.13		47.85		70.61		46.01		
Días de pago Proveedores	90.29		70.60		125.28		112.85		
Ciclo de negocio (días)	53.48		92.18		76.86		66.64		
SOLVENCIA									
Apalancamiento (Pasivo Total / Patrimonio)	0.84		0.74		0.86		0.96		
Grado de propiedad (Patrimonio / Total activos)	54.41		57.52		53.87		51.00		
Capital social / Patrimonio	23.55		18.12		18.26		19.45		
Deuda financiera bruta	40,132.00		57,815.00		81,455.00		88,879.00		
Deuda estructural (LP)	26,745.00		32,741.00		38,672.00		39,511.00		
GENERACION DE RECURSOS Y RENTABILIDAD									
Variación de ventas (%)	n.d		27.88		15.68		-26.50		
Utilidad Bruta / Ventas (%)	33.02		46.22		38.67		21.47		
Ebitda (anual)	7,900.00		15,914.00		10,750.00		-6,074.400		
Ebitda / Ventas (%)	15.9%		25.1%		14.7%		-11.3%		
Utilidad neta / ventas (%)	25.54		19.46		36.74		-41.53		
Gastos financieros / ventas (%)	6.45		6.41		6.61		10.45		
Utilidad neta / patrimonio (ROE) (%)	15.12		9.62		17.59		-15.56		
Utilidad neta / Total Activos (ROA) (%)	8.23		5.54		9.47		-7.93		
Cash flow	5,954.00		9,010.00		4,789.00		-10,540.80		
Cash flow / ventas (%)	12.00		14.21		6.53		-19.54		
COBERTURA DE DEUDA									
Deuda Financiera Bruta / Cash Flow (años)	6.74		6.42		17.01		-8.43		
Deuda Financiera Estructural / Cash Flow (años)	4.49		3.63		8.08		-3.75		
Deuda Financiera Bruta / Ventas (v)	0.81		0.91		1.11		1.65		
Deuda Financiera Bruta / EBITDA	5.08		3.63		7.58		-14.63		
EBITDA / (GF + PCDLF)	1.12		1.53		0.62		-1.08		
EBITDA / Gastos Financieros (v)	2.47		3.91		2.22		-1.08		

Fuente: Gerencia de Finanzas ALV.

Anexo 10. Estados financieros auditados 2015 (informe preliminar) en US\$

	2015	2014
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo	336,317	1,232,400
Cuentas por cobrar		
Comerciales	3,544,504	4,761,539
A relacionadas	3,240,203	2,723,177
Otras	1,478,177	2,186,108
	8,262,884	9,670,824
Existencias	4,478,358	5,439,884
Gastos pagados por anticipado	57,575	71,366
Total activo corriente	13,135,134	16,414,474
ACTIVO NO CORRIENTE		
Cultivos en proceso, neto	9,981,556	11,292,125
Activos biológicos – NIC 41	40,666,776	30,462,141
Inversiones financieras	32,219	32,219
Terrenos, construcciones, maquinarias y equipos diversos, neto	45,525,972	35,521,119
Intangibles, neto	132,309	111,355
Total activo no corriente	96,338,832	77,418,959
Total activo	109,473,966	93,833,433
	=====	=====
PASIVO Y PATRIMONIO NETO		
PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones financieras	12,974,572	18,628,382
Cuentas por pagar comerciales	3,759,105	4,893,341
Cuentas por pagar a relacionadas	160,591	195,044
Tributos y otras cuentas por pagar	1,510,432	1,143,263
Total pasivo corriente	18,404,700	24,860,030
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones financieras	12,849,241	8,638,972
Préstamos de accionistas	2,891,726	3,131,047
Impuesto a la renta diferido	8,738,533	6,301,736
Total pasivo no corriente	24,479,500	18,071,755
Total pasivo	42,884,200	42,931,785
PATRIMONIO NETO		
Capital social	14,692,933	9,904,200
Excedente de revaluación	13,056,760	8,054,168
Reserva legal	586,377	586,377
Valor razonable de activos biológicos – NIC 41	32,863,335	24,772,123
Resultados acumulados	5,390,361	7,584,780
Total patrimonio neto	66,589,766	50,901,648
Total pasivo y patrimonio neto	109,473,966	93,833,433
	=====	=====

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014

(Expresado en dólares estadounidense)

	2015	2014
VENTAS NETAS	27,412,054	25,845,567
COSTO DE VENTAS	-18,348,950	-15,842,155
RESTITUCIÓN DE DERECHOS ARANCELARIOS – DRAWBACK	648,044	953,755
Utilidad bruta	9,711,148	10,957,167
GASTOS OPERATIVOS:		
Ventas	-2,297,260	-4,193,465
Administración	-3,160,319	-2,869,998
Otros ingresos	397,410	198,901
Utilidad operativa	4,650,979	4,092,605
INGRESOS (GASTOS):		
Activos biológicos – NIC 41	10,204,635	10,347,784
Ingresos financieros	164,090	59,245
Gastos financieros	-2,207,923	-1,707,147
Traslación a moneda funcional	168,592	671,797
	8,329,394	9,371,679
Utilidad antes de impuesto a la renta	12,980,373	13,464,284
IMPUESTO A LA RENTA	-2,460,264	-1,604,256
Utilidad neta	10,520,109	11,860,028

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Presupuesto actual 2015 – 2020 (en miles de US\$)

			Producción (Kg)		Real	Proyección (kg/has)									
CULTIVOS	Has	Edad	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Fundo Mayorazgo	Espárrago	400	8 años	6,320,046	15,800	16,000	18,000	20,000	20,000	20,000	20,000	18,000	18,000	16,000	
Fundo Mayorazgo	Granada	32.5	5 años	600,132	18,466	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	
Fundo Don Jorge	Espárrago	89	8-20 años	659,845	7,414	7,414	7,414								
Fundo Don Jorge	Arándano	30.5	2 años	53,327	1,748	10,666	18,666	22,932	28,265	28,265	28,265	28,265	28,265	28,265	
Fundo Don Jorge	Tara	66	11 años	346,688	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	5,253	
Fundo Macahualaca	Espárrago	24.4	16 años	162,660	6,666	6,000	6,000								
Fundo Macahualaca	Tara	34	9 años	252,567	7,428	7,428	7,428	7,428	7,428	7,428	7,428	7,428	7,428	7,428	
Fundo Santa Rosa/Ten ten	Espárrago	15	6 años	103,906	6,927	7,000	9,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	10,000	
Fundo San José de Pinilla	Flame	12	3 años	90,675	7,556	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	
Fundo San José de Pinilla	Red Globe	60	3 años	1,109,955	18,499	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
Fundo San José de Pinilla	Superior	24	3 años	333,794	13,908	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	
Fundo Tayca	Holantao	40	3 meses	127,616	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	
Resumen Productos (kg Brut)	Has		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Esparrago	528		13,714	13,837	15,407	19,711	19,711	19,711	19,711	19,711	17,783	17,783	15,783		
Granada	33		18,466	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000		
Arandano	31		1,748	10,666	18,666	22,932	28,265	28,265	28,265	28,265	28,265	28,265	28,265		
Tara	100		12,681	12,681	12,681	12,681	12,681	12,681	12,681	12,681	12,681	12,681	12,681		
Uva Flame	12		7,556	8,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000		
Uva Red Globe	60		18,499	20,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000		
Uva Superior	24		13,908	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000		
Holantao	40		3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190	3,190		
Resumen Productos (kg Net)	Has	Aprovech.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Esparrago	528	80%	10,971	11,069	12,326	15,769	15,769	15,769	15,769	15,769	14,227	14,227	12,627		
Granada	33	55%	10,156	9,900	9,900	9,900	9,900	9,900	9,900	9,900	9,900	9,900	9,900		
Arandano	31	75%	1,311	8,000	13,999	17,199	21,199	21,199	21,199	21,199	21,199	21,199	21,199		
Tara	100	90%	11,413	11,413	11,413	11,413	11,413	11,413	11,413	11,413	11,413	11,413	11,413		
Uva Flame	12	70%	5,289	5,600	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000		
Uva Red Globe	60	70%	12,949	14,000	15,400	15,400	15,400	15,400	15,400	15,400	15,400	15,400	15,400		
Uva Superior	24	70%	9,736	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500		
Holantao	40	65%	2,074	2,074	2,074	2,074	2,074	2,074	2,074	2,074	2,074	2,074	2,074		
ResumenSub-Productos (kg Net	Has	Aprovech.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Esparrago	528	11%	1,207	1,522	1,695	2,168	2,168	2,168	2,168	2,168	1,956	1,956	1,736		
Granada	33	40%	4,062	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200		
Arandano	31	20%	262	2,133	3,733	4,586	5,653	5,653	5,653	5,653	5,653	5,653	5,653		
Tara	100	5%	571	634	634	634	634	634	634	634	634	634	634		
Uva Flame	12	25%	1,322	2,000	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500		
Uva Red Globe	60	25%	3,237	5,000	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500		
Uva Superior	24	25%	2,434	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750		
Holantao	40	30%	622	957	957	957	957	957	957	957	957	957	957		

Estado de ganancias y perdidas proyectado (miles US\$)			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas			27,483	30,436	35,486	38,034	39,515	39,515	39,515	39,515	36,935	36,935	34,258
Esparrago			18,307	18,471	20,568	21,664	21,664	21,664	21,664	21,664	19,545	19,545	17,347
Granada			608	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593
Arandano			400	2,440	4,270	5,246	6,466	6,466	6,466	6,466	6,466	6,466	6,466
Tara			587	587	587	587	587	587	587	587	587	587	587
Uva Flame			194	205	256	256	256	256	256	256	256	256	256
Uva Red Globe			1,611	1,741	1,916	1,916	1,916	1,916	1,916	1,916	1,916	1,916	1,916
Uva Superior			627	676	676	676	676	676	676	676	676	676	676
Holantao			240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Repago -Flete			4,740	5,240	6,112	6,547	6,803	6,803	6,803	6,803	6,358	6,358	5,897
Venta Local Sub-producto			169	243	269	311	316	316	316	316	299	299	281
Drawback	3.0%		648	749	873	935	972	972	972	972	908	908	842
TOTAL INGRESOS			28,131	31,184	36,359	38,969	40,487	40,487	40,487	40,487	37,843	37,843	35,100
Costo de Campo			8,502	8,502	8,502	7,391	7,391	7,391	7,391	7,391	7,391	7,391	7,391
Esparrago	9,800 US\$ / has		6,290	6,290	6,290	5,178	5,178	5,178	5,178	5,178	5,178	5,178	5,178
Granada	5,100 US\$ / has		166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
Arandano	7,900 US\$ / has		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
Tara	1,500 US\$ / has		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Uva Flame	16,000 US\$ / has		192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
Uva Red Globe	16,000 US\$ / has		960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960
Uva Superior	16,000 US\$ / has		384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Holantao	3,000 US\$ / has		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Costo Packing			3,413	3,573	4,026	4,247	4,314	4,314	4,314	4,314	3,992	3,992	3,657
Esparrago	1.98 US\$ /Cja	0.18	2,788	2,813	3,133	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	2,977	2,977	2,642
Granada	2.14 US\$ /Cja	0.12	186	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
Arandano	2.10 US\$ /Cja	0.12	22	135	236	290	357	357	357	357	357	357	357
Tara	0.03 US\$ /Cja	0	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Uva Flame	2.65 US\$ /Cja	0.12	21	22	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Uva Red Globe	2.65 US\$ /Cja	0.12	251	271	299	299	299	299	299	299	299	299	299
Uva Superior	2.65 US\$ /Cja	0.12	76	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Holantao	2.10 US\$ /Cja	0.12	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Costo Fletes			4,740	5,240	6,112	6,547	6,803	6,803	6,803	6,803	6,358	6,358	5,897
Costo Indirecto			1,765	1,765	1,765	1,765	1,765	1,765	1,765	1,765	1,765	1,765	1,765
TOTAL COSTO DE VENTA			18,420	19,080	20,405	19,950	20,273	20,273	20,273	20,273	19,506	19,506	18,709
			35%	40%	45%	50%	51%	51%	51%	51%	50%	50%	48%
UTILIDAD BRUTA			9,711	12,104	15,954	19,020	20,214	20,214	20,214	20,214	18,337	18,337	16,391
Gastos Administración			3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160
Gastos Comerciales			1,851	1,896	2,075	2,163	2,177	2,177	2,177	2,177	2,030	2,030	1,878
Ingresos por servicios			397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397
UTILIDAD OPERATIVA			5,097	7,445	11,116	14,094	15,274	15,274	15,274	15,274	13,544	13,544	11,750
			19%	24%	31%	37%	39%	39%	39%	39%	37%	37%	34%
Gastos Financieros			2,208	2,208	2,208	2,208	2,208	2,208	2,208	2,208	2,208	2,208	2,208
Otros ingresos			164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164
Utilidad Antes de Impuestos			3,054	5,402	9,072	12,051	13,230	13,230	13,230	13,230	11,500	11,500	9,706
Participaciones	5%		153	270	454	603	661	661	661	661	575	575	485
Impuestos y participaciones	15%		435	770	1,293	1,717	1,885	1,885	1,885	1,885	1,639	1,639	1,383
UTILIDAD NETA			2,466	4,632	7,780	10,333	11,345	11,345	11,345	11,345	9,861	9,861	8,323

(*) Sin considerar los efectos de la aplicación de la NIC 41

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (sin cambios)		7,445	11,116	14,094	15,274	15,274	15,274	15,274	13,544	13,544	11,750
Depreciación		692	715	670	673	673	673	673	657	657	641
Variación de capital de trabajo		-16,708									16,708
Inversiones		-49,495									
Valor Rescate											39,175
FCE	-	-66,203	8,137	11,831	14,765	15,947	15,947	15,947	14,201	14,201	68,274
FCEA	-	-66,203	-58,066	-46,235	-31,470	-15,523	424	16,371	32,319	46,520	128,995
Deuda Nueva		22,450									
Intereses		-1,796	-1,134	-1,076	-1,067	-761	-240				
Amortización Deuda		-8,279	-724	-108	-3,830	-6,504	-3,005				
Escudo Tributario		433	273	259	257	183	58				
FCF	-	-43,753	-1,505	10,246	13,840	11,307	8,866	12,760	15,947	14,201	68,274
FCFA	-	-43,753	-66,345	-46,959	-31,578	-19,353	-6,080	13,367	32,319	46,520	128,995

VANE 48,510

VANF 26,857

TASA DE DESCUENTO

WACC	8.45%
Tx	24%
Capital	30%
Deuda	70%
Total Inversión	49,495
Préstamo	34,647
Kd	8.5%
Ke	13.12%

	US\$
Inversión total	49,495
Prestamos	22,450

Fuente: Gerencia Financiera ALV.

Anexo 12. Presupuesto proyecto nuevo (Tayca)

RECURSO HÍDRICO									
Oferta de Agua Superficial									
Necesidad Agua / ha	10,000	m3 /ha bruta/ año de agua							
Factor n° Has	21,000								
N° Has a plantar	0.476	2.100							
N° Has a plantar	900								
Diferencia	429	N° Has Brutas	900.00						
Tarifa por servicio	471.43								
	0.07	US\$/m3							
Oferta de Agua Subterránea									
Estático	90	mt							
Demanda H2O	30	mt							
Caudal Pozo	9,900,000	m3 /año							
	42	lps							
	151	m3/hora							
n° de horas / día	16	2,419							
m3 /año	725,760	725,760							
n° de pozos	13.641	13.6							
Costo de pozo US\$ / m	2,481								
Inversión	3,045,734.13								
Costo US\$ / ha	6,461								
Densidad de Plantas									
Recalce	6	4	417						
Costo Plantas	5%		438						
	5.00	US\$ / planta	2188						
Preparación de Terreno									
Terreno	US\$ /ha	2,500							
Planteo		428							
Total Instalación		5,116							
Inversión Instalación Etapa I	US\$ /ha	5,116	5,500	5,500					
Inversión Pozos	US\$ /ha	6,461	-	-					
Costo de Inversión Mnto I		-	-	-					
	US\$ /ha	11,577	5,500	5,500	-	-	-	-	-
Terreno									
Sistema de Riego tecnificado Netafim	US\$ /ha	2,000							
	0	6,000							
Terreno + Sistema de Riego	1	7,200,000							
Instalación reservorio	1	20,080,218							
Sala de Riego	1	580,000							
Servicios Generales	1	1,140,000							
Ingeniería	1	450,000							
Planta de empaque	0	-							
Costo de Instalación		7,385	7,385	7,385					
Flujo de Inversiones	US\$	40,476,524	4,957,385	4,957,385	-	-	-	-	-
Depreciación & Amortización									
D & A Etapa I		2,023,826	2,023,826	2,023,826	2,023,826	2,023,826	2,023,826	2,023,826	2,023,826
D & A Etapa II		260,915.0	260,915.0	260,915.0	260,915.0	260,915.0	260,915.0	260,915.0	260,915.0
D & A Etapa III			275,410.3	275,410.3	275,410.3	275,410.3	275,410.3	275,410.3	275,410.3
D&A Etapa IV									
D&A Reservorio		1,723,352	1,723,352	1,723,352	1,723,352	1,723,352	1,723,352	1,723,352	1,723,352
D&A Sala de Riego		48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333	48,333
D&A Servicios Generales		95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
Ingeniería		37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500
Planta de empaque		-	-	-	-	-	-	-	-
Total D & A		3,928,204	4,189,119	4,464,529	4,464,529	4,464,336	4,464,529	4,464,529	4,464,529
						2,560,345	2,560,345	2,560,345	2,560,345
						2,560,345	2,560,345	2,560,345	2,560,345
						2,560,345	2,560,345	2,560,345	2,560,345
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151
						2,560,151	2,560,151	2,560,151	2,560,151

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
UTILIDAD OPERATIVA	-	-	-	1,839	7,921	9,948	15,016	9,948	15,016	9,948	15,016	9,948	15,016	9,948	15,016	18,511	16,919	18,511	16,919	18,511	16,919	18,511
Gastos Financieros	-	-	3,992	3,318	2,587	1,794	934	9,948	15,016	9,948	15,016	9,948	15,016	11,851	16,919	11,851	16,919	11,851	16,919	11,851	16,919	11,851
Utilidad Antes de Impuestos	-	-	-3,992	-1,479	5,333	8,154	14,082	9,948	15,016	9,948	15,016	9,948	15,016	11,851	16,919	11,851	16,919	11,851	16,919	11,851	16,919	11,851
Impuestos	15%	-	-	800	1,223	2,112	1,492	2,252	1,492	2,252	1,492	2,252	1,778	2,538	1,778	2,538	1,778	2,538	1,778	2,538	1,778	2,538
UTILIDAD NETA	-	-	-3,992	-1,479	4,033	6,931	11,970	8,456	12,763	8,456	12,763	8,456	12,763	10,074	14,381	10,074	14,381	10,074	14,381	10,074	14,381	10,074
Flujo de Caja Operativo	-	-	-	6,304	11,585	13,189	17,368	12,920	17,228	12,920	17,228	12,920	17,227	12,634	16,942	12,634	16,942	12,634	16,942	12,634	16,942	12,634
Inversión Capital de Trabajo	1	-	1,792	408	136	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340
Inversiones	-	40,477	4,957	4,957	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Inversiones	40,477	4,957	6,749	408	136	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	340	-340	-2,335
Valor Rescate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,000
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-40,477	-4,957	-6,749	5,896	11,449	12,850	17,707	12,581	17,567	12,581	17,567	12,580	17,567	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	23,969
FCEA	-40,477	-45,434	-52,183	-46,287	-34,837	-21,987	-4,280	8,301	25,868	38,449	56,016	68,597	86,163	98,458	115,739	128,033	145,314	157,609	174,890	187,184	204,465	228,434
PRESTAMO NUEVO	46,965	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-3,992	-3,318	-2,587	-1,794	-934	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización Deuda	-	-	-7,926	-8,600	-9,331	-10,124	-10,984	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escudo Tributario	-	962	800	623	432	225	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	6,488	-4,957	-17,705	-5,222	155	1,364	6,014	12,581	17,567	12,581	17,567	12,580	17,567	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	23,969
FCEFA	6,488	1,531	-16,174	-21,397	-21,242	-19,788	-13,863	-1,283	16,285	28,865	46,493	59,013	76,580	88,674	106,156	118,450	135,731	148,025	165,307	177,601	194,882	218,851

VAN (wacc)	57,007	INVERSIÓN	52,183
TIRE	18.09%	%D	90%
VANF	2,392	US\$	46,965
Payback	7		

TASA DE DESCUENTO	
WACC	8.67%
Tx	24%
Capital	10%
Deuda	90%
Total Inversión	52,183
Préstamo	46,965
Kd	8.5%
Ke	29%

De acuerdo con la teoría del profesor Fernando García Rada, (ppt del curso de Finanzas Corporativas del MBA) afirma respecto al uso como indicador de TIR:

Inversiones con flujos de caja futuros negativos

- La TIR puede general resultados no confiables si el flujo de caja futuro presenta saldos de caja negativos.
- La TIR es un indicador INESTABLE, por lo que siempre se deberá priorizar a esta el criterio del VAN.

Anexo 13. Evaluación financiera agregada y evolutiva con la aplicación de las estrategias

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (nuevo proyecto)																								
FLUJO DE CAJA ECONOMICO																								
	-40,477	-4,957	-6,749	5,896	11,449	12,850	17,707	12,581	17,567	12,581	17,567	12,581	17,567	12,581	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	23,869
	-40,477	-45,434	-52,183	-46,287	-34,837	-21,987	-4,280	8,301	25,868	38,449	56,016	68,597	86,163	98,458	115,739	128,033	145,314	157,609	174,890	187,184	204,465	228,494		
Prestamo nuevo			46,965	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses			-	-	-3,992	-3,318	-2,587	-1,794	-934	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización Deuda			-	-	-7,926	-8,600	-9,311	-10,124	-10,984	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estado Tributario			-	-	962	800	922	432	225	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																								
	6,488	-4,957	-17,705	-5,222	15,364	15,804	17,567	12,581	17,567	12,581	17,567	12,581	17,567	12,581	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	23,869
	6,488	1,531	-16,174	-16,174	-21,987	-21,242	-19,878	-13,963	-1,283	16,285	28,965	46,433	59,013	76,580	88,674	106,156	118,450	135,731	148,025	165,307	177,601	194,882	218,851	

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (Actual + incremento)																								
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-66,203	8,137	-28,646	9,807	9,198	21,844	27,397	28,797	31,909	26,782	85,841	12,581	17,567	12,580	17,567	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	23,969
FCFA	-66,203	-58,066	-86,712	-76,904	-67,706	-45,862	-18,466	10,331	42,240	69,022	154,864	167,444	185,012	197,592	215,159	227,453	244,734	257,029	274,310	286,604	303,885	316,180	333,461	357,430
Préstamo nuevo	22,450		46,965	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses	-	-1,796	-1,134	-1,076	-5,059	-4,079	-2,828	-1,794	-934	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización Deuda	-	-8,279	-108	-724	-	-11,756	-12,335	-10,124	-10,984	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escudo Tributario	433	273	273	259	1,219	983	681	432	225	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-43,753	-1,505	16,734	8,883	-6,398	3,644	12,915	17,311	20,216	26,782	85,841	12,581	17,567	12,580	17,567	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	12,294	17,281	23,969
FCFA	-66,203	-66,345	-87,436	-77,012	-79,462	-60,966	-30,801	208	31,256	69,022	154,864	167,444	185,012	197,592	215,159	227,453	244,734	257,029	274,310	286,604	303,885	316,180	333,461	357,430

VANE	98,845
VANF	53,774

a 5 años (2016 - 2020)		
VANE	-54,159	No aceptado
VANF	-27,811	No aceptado

a 10 años 2016 - 2025	
VANE	46,695
VANF	27,030

a 20 años (2016 - 20136)	
VANE	92,239
VANF	51,222

Nota biográfica

Juan Magno Sánchez Paredes

Nació en Lima, el 30 de noviembre de 1969. Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad de Lima, cuenta con estudios en la Maestría en Banca y Finanzas, también en la Universidad de Lima.

Tiene más de 20 años de experiencia profesional en distintas posiciones de importancia como Contador General, Contralor, Gerente de Finanzas y Gerente de Administración y Finanzas en empresas del sector minero, farmacéutico, agroindustrial y de servicios; empresas transnacionales entre las que destacan Sylvania Lighting NV, Warner Lambert, Golosinas Peruanas y Laboratorios Indufarma (hoy Pfizer), y empresas nacionales como Corporación Sagitario, Lima Gas S.A., Agrícola Athos S.A. y Agrícola Chapi S.A.

Ha participado en los directorios de Agrícola Athos S.A., Agrícola Chapi S.A. y Agrícola Doña Paula S.A., en donde aportó su experiencia para el desarrollo de negocios vinculados con el sector agrícola.

Actualmente es Asesor Financiero para empresas del sector agrícola y financiero.