

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



**Informe Técnico De La Estrategia Corporativa De La Empresa
Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - Operación Extraordinaria De
Adquisición De La Empresa Agroindustrias AIB S.A.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES

Henry Wilfredo Azaña Oliveros

Jose Carlos Velazco Mejía

Jose Luis Benavides Alvarado

Lisset Pamela Muñoz Ríos

ASESOR

Rodolfo López Bravo

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos de los Autores

Autor 1

Nombres	Henry Wilfredo
Apellidos	Azaña Oliveros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	46596501
Número de Orcid (opcional)	

Autor 2

Nombres	Jose Carlos
Apellidos	Velazco Mejía
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	73903360
Número de Orcid (opcional)	

Autor 3

Nombres	Jose Luis
Apellidos	Benavides Alvarado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	46716607
Número de Orcid (opcional)	

Autor 4

Nombres	Lisset Pamela
Apellidos	Muñoz Ríos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	72391768
Número de Orcid (opcional)	

Datos de los Asesores

Asesor 1

Nombres	López Bravo
Apellidos	Rodolfo Odlanier
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761
Número de Orcid (Obligatorio)	0000-0001-8362-9389

Asesor 2

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (Obligatorio)	

Datos del Jurado

Presidente del jurado

Nombres	Marilyn
Apellidos	Díaz Gavidia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	40617209

Segundo miembro

Nombres	Liliana Mercedes
Apellidos	Loli Castañeda
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09956409

Tercer miembro

Nombres	López Bravo
Apellidos	Rodolfo Odlanier
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

Datos de la Obra

Materia*	Productividad, eficiencia, situación económica, situación financiera.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: Enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Investigación
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración
Código del programa Consultar el listado: Enlace	413016

***Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesauro).**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 027-2022-ADM.

Siendo las16:10...del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”** presentada por el bachiller **AZAÑA OLIVEROS, HENRY WILFREDO**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”	Mg. Díaz Gavidia, Marilyn. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes.	16

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue...aprobada..... Por.....unanimidad..... por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier
MIEMBRO

Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes
MIEMBRO

Mg. Díaz Gavidia, Marilyn
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

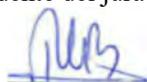
ACTA N° 029-2022-ADM.

Siendo las...16:10... del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”** presentada por el bachiller **VELAZCO MEJIA, JOSE CARLOS**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”	Mg. Díaz Gavidia, Marilyn. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes.	17

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue.....aprobada.....
Por.....unanimidad..... por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad,
firma el presidente del jurado.



Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier
MIEMBRO



Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes
MIEMBRO



Mg. Díaz Gavidia, Marilyn
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

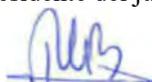
ACTA N° 028-2022-ADM.

Siendo las... 16:10.... del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”** presentada por el bachiller **BENAVIDES ALVARADO, JOSE LUIS**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”	Mg. Díaz Gavidia, Marilyn. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes.	16

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue.....
Por..... por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad,
firma el presidente del jurado.



Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier
MIEMBRO



Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes
MIEMBRO



Mg. Díaz Gavidia, Marilyn
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

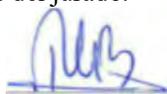
ACTA N° 030-2022-ADM.

Siendo las...16:10... del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”** presentada por el bachiller **MUÑOZ RIOS, LISSET PAMELA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

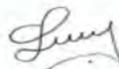
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”	Mg. Díaz Gavidia, Marilyn. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes.	16

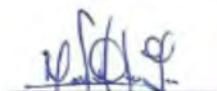
Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue.....aprobada..... Por.....unanimidad..... por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier
MIEMBRO



Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes
MIEMBRO



Mg. Díaz Gavidia, Marilyn
PRESIDENTE

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Informe Técnico De La Estrategia Corporativa De La Empresa
Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - Operación Extraordinaria De
Adquisición De La Empresa Agroindustrias AIB S.A.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORA

Maryuska Sherina Mildred Paredes Delgado

ASESOR

Rodolfo López Bravo

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Maryuska Sherina Mildred
Apellidos	Paredes Delgado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74920804
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	López Bravo
Apellidos	Rodolfo Odlanier
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-8362-9389

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Marilyn
Apellidos	Díaz Gavidia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	40617209

Datos del segundo miembro

Nombres	Liliana Mercedes
Apellidos	Loli Castañeda
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09956409

Datos del tercer miembro

Nombres	López Bravo
Apellidos	Rodolfo Odlanier
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

Datos de la obra

Materia*	Productividad, eficiencia, situación económica, situación financiera.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Investigación
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración y Negocios Internacionales
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración y Negocios Internacional
Código del programa Consultar el listado: enlace	413316

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ACTA N° 017-2022-ADM y NEG INTL.

Siendo las...16:10.... del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”** presentada por el bachiller **PAREDES DELGADO, MARYUSKA SHERINA MILDRED**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”	Mg. Díaz Gavidia, Marilyn. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes.	17

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue...aprobado..... Por.....unanimidad..... por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier
MIEMBRO

Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes
MIEMBRO

Mg. Díaz Gavidia, Marilyn
PRESIDENTE

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



**Informe Técnico De La Estrategia Corporativa De La Empresa
Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - Operación Extraordinaria De
Adquisición De La Empresa Agroindustrias AIB S.A.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Leonel Facundo Facundo

ASESOR

Rodolfo López Bravo

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Leonel
Apellidos	Facundo Facundo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	73512378
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	López Bravo
Apellidos	Rodolfo Odlanier
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-8362-9389

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Marilyn
Apellidos	Díaz Gavidia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	40617209

Datos del segundo miembro

Nombres	Liliana Mercedes
Apellidos	Loli Castañeda
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09956409

Datos del tercer miembro

Nombres	López Bravo
Apellidos	Rodolfo Odlanier
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

Datos de la obra

Materia*	Productividad, eficiencia, situación económica, situación financiera.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Investigación
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad y Finanzas
Código del programa Consultar el listado: enlace	411156

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

CICLO DE PROFESIONALIZACIÓN OPTATIVO

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD y FINANZAS

ACTA N° 007-2022-CONT y FIN

Siendo las...16:10.....del día **sábado 15 de octubre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **076-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación del trabajo de suficiencia profesional **“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”** presentada por el bachiller **FACUNDO FACUNDO, LEONEL**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.”	Mg. Díaz Gavidia, Marilyn. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes.	16

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue...aprobada..... Por.....unanimidad.... por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier
MIEMBRO

Mg. Loli Castañeda, Liliana Mercedes
MIEMBRO

Mg. Díaz Gavidia, Marilyn
PRESIDENTE

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
ABSTRACT	11
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Objetivos del trabajo	13
1.2 Relevancia, contexto, limitaciones.....	13
1.2.1 Relevancia.....	13
1.2.2 Contexto.....	14
1.2.3 Limitaciones.....	14
II. DIAGNÓSTICO DE CORPORACIÓN	15
2.1 Descripción de la organización	15
2.1.1 Misión	15
2.1.2 Visión.....	16
2.1.3 Valores	16
2.2 Análisis del macroentorno.....	18
2.2.1 Factores políticos	18
2.2.2 Factores económicos.....	19
2.2.3 Factores sociales	21
2.2.4 Factores tecnológicos.....	23
2.2.5 Factores ecológicos.....	24
2.2.6 Factores legales.....	26
2.3 Análisis interno	27
2.3.1 Factores de segmentación del negocio.....	27
2.3.2 Estrategia horizontal	31
2.3.3 Filosofía de la corporación	31
2.3.4 Directrices estratégicas	32
2.3.5 Objetivos de desempeño	32
III. OPERACIÓN EXTRAORDINARIA (PLAN DE MEJORA A PROBLEMA U OPORTUNIDAD IDENTIFICADO).....	34
3.1 Estrategia basada en los recursos de la organización.....	34
3.1.1 Recursos claves de la empresa.....	35
3.1.2 Cartera de negocios.....	36

3.1.3	Ley de promoción agraria	47
3.1.4	Producción de calidad	47
3.1.5	Problemas climáticos	47
3.1.6	Evolución del radio de acción en el tiempo	47
3.1.7	Organización	51
3.1.8	Estructura	52
3.1.9	Instrumentos para la cohesión de la empresa.....	54
3.2	Perfil económico financiero de Cayaltí periodo 2021 al 2022.....	55
3.3	Operación extraordinaria.....	57
3.3.1	Naturaleza y motivos de la adquisición	57
3.3.2	Empresa seleccionada	58
3.3.3	Datos generales	58
3.3.4	Descripción de operaciones de AIB S.A.	58
3.3.5	Principales activos e inversiones	59
3.3.6	Locales de operaciones	59
3.3.7	Oficina administrativa.....	60
3.3.8	Fundos agrícolas	60
3.3.9	Inversiones	60
3.3.10	Estado de pérdidas y ganancias	60
3.3.11	Términos de compra	63
3.3.12	Leaseback.....	64
IV.	EJECUCIÓN ESTRATÉGICA (FODA, MAPA ESTRAT, BSC) DISCUSIÓN.....	66
4.1	Evaluación FODA matemático	66
4.2	Definición de mapa estratégico	74
4.3	Definición de BSC	75
V.	VALIDACIÓN CUANTITATIVA (evaluación financiera).....	82
5.1	Proyecciones de estados financieros o flujos	82
5.2	Análisis costo-beneficio o del Valor presente neto	105
5.2.1	Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + Agroindustrias AIB	106
VI.	CONCLUSIONES.....	109
VII.	BIBLIOGRAFÍA	110
VIII.	Anexos.....	114

Anexo 1. Agroindustrias Cayaltí S.A.A.	114
Anexo 2. Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + Agroindustrias AIB	116
Anexo 3. Cálculo de tasas para determinar los indicadores	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Factores políticos</i>	19
Tabla 2.	<i>Factores económicos</i>	21
Tabla 3.	<i>Factores sociales</i>	23
Tabla 4.	<i>Factores tecnológicos</i>	24
Tabla 5.	<i>Factores ecológicos</i>	26
Tabla 6.	<i>Factores legales</i>	27
Tabla 7.	<i>Cuadro comparativo de principales destinos de la mandarina peruana</i> ..	28
Tabla 8.	<i>Área de producción y exportación total de paltas</i>	29
Tabla 9.	<i>Exportaciones mundiales de arándanos en el 2019</i>	29
Tabla 10.	<i>Análisis geográfico y situaciones críticas</i>	30
Tabla 11.	<i>Partidas arancelarias</i>	36
Tabla 12.	<i>Ingresos generados anualmente de los arándanos, paltas y mandarinas en Perú por las exportaciones</i>	36
Tabla 13.	<i>Cuadro comparativo de mandarina, palta y arándano</i>	37
Tabla 14.	<i>Consumo de per cápita de mandarina, palta y arándano en el Perú</i>	38
Tabla 15.	<i>Exportación de palta peruana a mercados internacionales</i>	39
Tabla 16.	<i>Departamentos del Perú que exportan palta (valor expresado en toneladas)</i>	40
Tabla 17.	<i>Desafíos de la mandarina peruana para el 2022</i>	46
Tabla 18.	<i>Evolución en el radio de acción desde 1970 al 2003</i>	48
Tabla 19.	<i>Evolución en el radio de acción en el tiempo 2015 - 2022</i>	48
Tabla 20.	<i>Línea de tiempo de los hitos de la empresa</i>	50
Tabla 21.	<i>Estructura de propiedad Cayaltí</i>	51
Tabla 22.	<i>Accionista con participación mayor al 5%</i>	51
Tabla 23.	<i>Ventas de la composición del rubro por tipo de cultivo</i>	55

Tabla 24.	<i>Costos de ventas de la composición del rubro por el tipo de cultivo</i>	56
Tabla 25.	<i>Gastos de administración y ventas</i>	56
Tabla 26.	<i>Otros gastos e ingresos</i>	56
Tabla 27.	<i>Ingresos y gastos financieros</i>	57
Tabla 28.	<i>Estados de pérdidas y ganancias de Agroindustrias AIB S.A.</i>	61
Tabla 29.	<i>Situación financiera de Agroindustrias AIB S.A</i>	62
Tabla 30.	<i>Términos de compra</i>	64
Tabla 31.	<i>Cuadrantes del análisis FODA</i>	66
Tabla 32.	<i>Dimensiones estratégicas - Agrícola Cayaltí S.A.A</i>	66
Tabla 33.	<i>Tabla de valoración</i>	67
Tabla 34.	<i>Valoración de las dimensiones estratégicas</i>	67
Tabla 35.	<i>Niveles de valoración e interpretación</i>	68
Tabla 36.	<i>Valoración de la matriz FODA</i>	69
Tabla 37.	<i>Matriz de cálculo del FODA matemático de Agrícola Cayaltí S.A.A.</i>	70
Tabla 38.	<i>Matriz de impacto - Calificación directa</i>	71
Tabla 39.	<i>Matriz de impacto elevada a la potencia 9 no estable</i>	72
Tabla 40.	<i>Balanced Scocard productividad</i>	78
Tabla 41.	<i>Balanced Scocard tecnología</i>	80
Tabla 42.	<i>Programa de producción Cayaltí S.A.A.</i>	82
Tabla 43.	<i>Costos de producción anuales Cayaltí S.A.A.</i>	83
Tabla 44.	<i>Gastos anuales proyectados</i>	84
Tabla 45.	<i>Cuadro de depreciaciones. Método lineal Cayaltí S.A.A.</i>	85
Tabla 46.	<i>Costos fijos y variables Cayaltí S.A.A.</i>	86
Tabla 47.	<i>Costo variable para 1 tonelada Cayaltí S.A.A.</i>	87
Tabla 48.	<i>Punto de equilibrio</i>	87

Tabla 49.	<i>Estados pérdidas y ganancias Cayaltí S.A.A.</i>	88
Tabla 50.	<i>Flujo de caja proyectado Cayaltí S.A.A.</i>	89
Tabla 51.	<i>Flujo económico de Cayaltí S.A.A.</i>	90
Tabla 52.	<i>Cronograma de inversiones Cayaltí S.A.A + AIB</i>	91
Tabla 53.	<i>Cronograma de financiamiento Cayaltí + AIB</i>	91
Tabla 54.	<i>Tasas para el cronograma de financiamiento</i>	92
Tabla 55.	<i>Cronograma de financiamiento</i>	92
Tabla 56.	<i>Gasto financiero anual</i>	94
Tabla 57.	<i>Depreciaciones por el método lineal Cayaltí + AIB</i>	95
Tabla 58.	<i>Costos de Cayaltí + AIB</i>	96
Tabla 59.	<i>Gastos de Cayaltí + AIB</i>	97
Tabla 60.	<i>Cuadro de amortizaciones de intangibles</i>	98
Tabla 61.	<i>Programa de producción de Cayaltí + AIB</i>	98
Tabla 62.	<i>Costos fijos y variables de Cayaltí + AIB</i>	99
Tabla 63.	<i>Costos variables unitarios Cayaltí + AIB</i>	100
Tabla 64.	<i>Punto de equilibrio Cayaltí + AIB</i>	100
Tabla 65.	<i>Estados de pérdidas y ganancias Cayaltí + AIB</i>	101
Tabla 66.	<i>Flujo de caja proyectado de Cayaltí + AIB</i>	102
Tabla 67.	<i>Flujo económico de Cayaltí + AIB</i>	103
Tabla 68.	<i>Flujo financiero</i>	104
Tabla 69.	<i>Indicadores económicos de Cayaltí S.A.A.</i>	105
Tabla 70.	<i>Análisis de sensibilidad</i>	106
Tabla 71.	<i>Indicadores del flujo económico de Cayaltí S.A.A. + AIB</i>	106
Tabla 72.	<i>Indicadores del flujo financiero de Cayaltí S.A.A. +AIB</i>	107
Tabla 73.	<i>Análisis de sensibilidad de Cayaltí S.A.A. +AIB</i>	108
Tabla 74.	<i>Hectáreas destinadas a la producción de Cayaltí S.A.A.</i>	114

Tabla 75.	<i>Ventas anuales de palta Agroindustrias Cayaltí S.A.A.</i>	114
Tabla 76.	<i>Ventas anuales de arándanos Agroindustrias Cayaltí S.A.A.</i>	115
Tabla 77.	<i>Ventas anuales de Mandarinas Agroindustrias Cayaltí S.A.A.</i>	115
Tabla 78.	<i>Ventas anuales totales de Agroindustrias Cayaltí S.A.A.</i>	115
Tabla 79.	<i>Hectáreas destinadas a la producción de Cayaltí S.A.A + AIB</i>	116
Tabla 80.	<i>Ventas anuales de palta Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + AIB</i>	117
Tabla 81.	<i>Ventas anuales de arándanos Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + AIB</i>	117
Tabla 82.	<i>Ventas anuales de Mandarinas Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + AIB</i>	117
Tabla 83.	<i>Ventas anuales totales de Agroindustrias Cayaltí S.A.A.</i>	117
Tabla 84.	<i>Activos tangibles de Cayaltí + AIB</i>	118
Tabla 85.	<i>Activos intangibles Cayaltí + AIB</i>	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	<i>Variación porcentual anual del PBI Real</i>	20
Figura 2.	<i>Productos producidos por Cayaltí</i>	27
Figura 3.	<i>Cantidad de hectáreas sembradas por producto</i>	28
Figura 4.	<i>Histograma sobre las exportaciones de mandarinas, paltas y arándanos</i>	37
Figura 5.	<i>Palta Hass</i>	38
Figura 6.	<i>Ventas por exportación de palta para 2017 - 2021</i>	39
Figura 7.	<i>Arándanos</i>	41
Figura 8.	<i>Ventas por exportación de arándanos para 2017 – 2021</i>	41
Figura 9.	<i>Lista de países que importan arándano de Perú</i>	42
Figura 10.	<i>Principales países exportadores de arándanos</i>	42
Figura 11.	<i>Exportación mundial de arándanos por tipo de producto</i>	43
Figura 12.	<i>Comportamiento de las importaciones de arándanos USA</i>	44
Figura 13.	<i>Mandarinas de exportación</i>	44
Figura 14.	<i>Ventas por exportación de mandarina para 2017 – 2021</i>	45
Figura 15.	<i>Principales países exportadores de mandarina</i>	45
Figura 16.	<i>Lista de países que importan mandarina de Perú</i>	46
Figura 17.	<i>Organigrama funcional en los inicios de Cayaltí</i>	52
Figura 18.	<i>Organigrama funcional en la actualidad - Cayaltí</i>	53
Figura 19.	<i>Primera variable clave del árbol: 10. Finanzas</i>	74
Figura 20.	<i>Mapa estratégico de la empresa Agroindustrias Cayaltí S.A.A.</i>	75
Figura 21.	<i>Perfil actual neto</i>	105
Figura 22.	<i>Perfil del VAN de Cayaltí S.A.A.+AIB</i>	108

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del informe técnico es analizar el estado económico y financiero de la Empresa Agrícola Cayaltí S.A.A. y su fusión con la empresa Agroindustrias AIB S.A. La Empresa Agrícola Cayaltí se dedica a la siembra y cosecha de mandarinas, paltas y arándanos. El diagnóstico de su situación financiera y económica le permite identificar qué tan bien le ha ido a la empresa y conocer la situación interna y externa las cuales, se identificaron con el fin de realizar un análisis exhaustivo.

Con la finalidad de ejecutar el análisis del entorno externo de la empresa se empleó como soporte la herramienta Pestel. Posteriormente, se realiza el análisis de la adquisición de Agroindustrias AIB S.A. cuya experiencia se centra en la siembra, cosecha, preparación de frutos y su exportación.

Finalmente, con el análisis del *Balanced Scorecard*, se pone mucho énfasis en dos puntos clave de la empresa: productividad y tecnología, donde se establece que el objetivo de la empresa permitirá que dicha adquisición extraordinaria determine la venta de productos hortofrutícolas a nivel nacional e internacional para incrementar los ingresos en un **30%** para el año 2026. Por tanto, resulta factible que Cayaltí S.A.A. absorba a la empresa Agroindustrias AIB S.A.

Palabras clave: Productividad, eficiencia, situación económica, situación financiera.

ABSTRACT

The objective of the technical report is to analyze the economic and financial status of company Agrícola Cayaltí S.A.A. and its merger with the company Agroindustrias AIB S.A. The Cayaltí Agricultural Company is dedicated to the planting and harvesting of mandarins, avocados and blueberries. The diagnosis of your financial and economic situation allows you to identify how well the company has done and to know the internal (strengths and weaknesses) and external (weaknesses and threats) situation, which were identified in order to carry out an exhaustive analysis.

In order to execute the analysis of the external environment of the company, the Pestel tool was used as support. Subsequently, the analysis of the acquisition of Agroindustrias AIB S.A. is carried out. whose experience focuses on planting, harvesting, preparation of fruits and their export.

Finally, with the analysis of the Balanced Scorecard, much emphasis is placed on two key points of the company: productivity and technology. Considering these key points, it is established that the objective of the company will allow said extraordinary acquisition to determine the sale of horticultural products at a national and international level to increase revenues by 30% by the year 2026. Therefore, it is feasible that Cayaltí S.A.A. absorbs the company Agroindustrias AIB S.A.

Keywords: Productivity, efficiency, economic situation, financial situation.

I. INTRODUCCIÓN

A pesar de las dificultades del contexto político, económico y social, existen algunos sectores que han mostrado un gran desempeño en Perú hasta el segundo trimestre del 2022 como el sector agrícola. De acuerdo con Ruíz (2021), el sector agricultura ha logrado mantener un buen desempeño, demostrando un crecimiento de 3% en 2021 debido al incremento en las exportaciones de palta, arándanos, uvas y espárragos, y otros productos agrícolas. El aliado ha sido la tendencia mundial de consumo de productos naturales, así como hacer frente a los estragos de la pandemia consecuencia del virus COVID – 19.

Frente a este contexto de crecimiento del sector, Radio Nacional (2022) señaló que la empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A., en su afán natural de crecimiento como grupo empresarial, ha decidido cambiar su conocido trabajo de siembra de caña de azúcar a la producción y comercialización de nuevos productos como palta, arándano y mandarina. Al respecto, ha obtenido un financiamiento internacional que respalda este cambio, proyectándose a una siembra en el corto plazo de 1190 hectáreas de palta, 262 hectáreas de arándanos y 284 hectáreas de mandarina.

Siguiendo ese propósito, la presente investigación se propone implementar una estrategia corporativa para la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. con una operación de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A. Su producción actual de palta, maracuyá, pimiento, espárrago, alcachofa, entre otros productos agrícolas, resulta interesante para los propósitos de expansión de Cayaltí S.A.A. De esta manera, la empresa en estudio cuenta con una gran oportunidad para ampliar su mercado, aumentar la cartera de clientes, diversificarse y obtener mayor rentabilidad en el mediano plazo, satisfaciendo al cliente nacional e internacional con productos de calidad y en volúmenes que el mercado solicita.

Bajo esas condiciones, el informe técnico se ha elaborado en función a seis secciones. La primera sección presenta el contexto general del estudio, se plantea el objetivo general, la importancia de la investigación y los límites que presenta la obtención de la información. La segunda sección muestra descripción de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A., considerando la misión, visión y valores de la organización; del mismo modo, se planteó un análisis del macroentorno del contexto general para comprender la influencia de los factores sobre las decisiones de la organización y la relevancia que

presenta a este informe. La sección tres se enfoca en la operación extraordinaria, esta se desarrolla en función de una mirada de plan de mejora para la organización que se presenta a través de la absorción de Agroindustrias AIB S.A. Como cuarta sección, se verifica la ejecución de la estrategia metodológica para obtener una información para tomar la decisión propuesta, la cual consiste en realizar un análisis FODA, elaborar el mapa estratégico y definir el Balanced Scorecard. En la sección quinta, se presenta la validación cuantitativa de la propuesta, se realiza las proyecciones de estados financieros y análisis costo-beneficio de la organización. Finalmente, en la sección seis se muestra las conclusiones del informe, es decir, la decisión final respecto a la propuesta.

1.1 Objetivos del trabajo

El informe técnico presenta la situación actual de Agroindustrial Cayaltí S.A.A. y Agroindustrias AIB S.A. con la intención de efectuar un diagnóstico para conocer el contexto económico y financiero de ambas empresas. De esta manera, se podrá presentar una propuesta sustentada en información cuantitativa veraz, clara y proyectada para la compra de Agroindustrias AIB S.A. En tal sentido, el presente informe técnico tiene la misión de evidenciar que es factible incorporar y aplicar una estrategia corporativa basada en una operación extraordinaria de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. para la adquisición de Agroindustrias AIB S.A.

1.2 Relevancia, contexto, limitaciones

1.2.1 Relevancia

El sector agroindustrial ha sido una promesa de crecimiento y, en esta época, se puede apreciar que esta proyección ha presentado un cumplimiento sostenido. Las tendencias actuales, alineadas a una vida más saludable y óptima nutrición, han hecho que la demanda por productos naturales se eleve, convirtiéndose en uno de los baluartes de la economía en el Perú (Rivadulla, 2021).

Con estas condiciones, el sector genera un interés importante en los inversionistas que buscan la expansión y el crecimiento de sus empresas en este tipo de negocios. En ese sentido, la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. dentro de sus estrategias corporativas se encuentra en crecimiento permanente. Por eso, la adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A. se considera una oportunidad para sus propósitos, concretar su liderazgo e incrementar su rentabilidad en el sector agroindustrial. Esta

operación se realiza con la finalidad de comercializar productos hortofrutícolas en el mercado nacional e internacional con un incremento de ingresos del 30 % al 2026.

1.2.2 Contexto

Perú goza de recursos naturales en abundancia. Por eso, la agroindustria se ha convertido en un baluarte de la economía por las características de producción y por el gran y diverso potencial de exportación (Rivadulla, 2021).

1.2.3 Limitaciones

Resulta preciso mencionar las limitaciones en la elaboración del presente informe:

- Dificultades para conseguir información financiera de las empresas para la operación extraordinaria.
- El estudio de Agroindustrial Cayaltí S.A.A. se presentó como un desafío para los integrantes del presente informe, ya que la organización se encontraba en un cambio de giro de negocio donde se dejó cultivar la caña para dar pase al cultivo de productos frutales de exportación. Así, pasa de ser una desventaja para la realización del trabajo a representar una oportunidad, pues la información sobre la caña de azúcar cambia para buscar información sobre productos como la palta hass, arándanos y mandarinas.
- Dificultad de revisar los estados financieros, cuyo resultado demostraba el déficit. Por eso, se debió buscar una estrategia financiera para la operación extraordinaria.

II. DIAGNÓSTICO DE CORPORACIÓN

El diagnóstico de la corporación de una empresa permite evaluar la importancia absoluta y relativa de un problema. Además, trata de encontrar las interrelaciones entre las condiciones determinante internas y externas con otros factores que afectan a la población del problema (Rodríguez, 2016). En ese sentido, el diagnóstico de la empresa facilitó la identificación de los factores internos como fortalezas y debilidades en la organización. Por eso, el diagnóstico se realizó para identificar la situación real de la empresa y el macroentorno a través de la herramienta Pestel.

2.1 Descripción de la organización

La Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. tiene como actividad o giro principal la plantación de semillas de palto, arándanos y mandarinas. Ello se ha convertido en fuente principal de los ingresos de la empresa. Hasta fines del 2020, la empresa tenía como principal actividad la venta de caña de azúcar; a pesar de ello, la baja rentabilidad de productos generó que, desde inicios del año 2021, se redujeran las áreas sembradas con caña de azúcar. Como parte central del cambio de estrategia, se procedió a su arrendamiento a empresas externas, obteniendo ingresos fijos sin asumir mayor riesgo. Al concentrar todos los esfuerzos a las plantaciones de productos hortofrutícolas, la finalidad es conseguir un crecimiento considerable mediante la expansión de plantaciones para productos de exportación, ya que generarán una mayor rentabilidad a la empresa.

La empresa en mención es una sociedad que se ocupa a la siembra, cosecha y transformación de productos agrarios, así como la venta de productos de cultivo o cosecha. Asimismo, comercializa los subproductos, las cuales resultan de la industrialización de los productos agrícolas que produce.

2.1.1 Misión

La misión es el fundamento de la organización. Este aspecto se convierte en el soporte de los objetivos y las estrategias. Asimismo, presenta un doble propósito. Por un lado, tiene la capacidad de motivar a los miembros de la organización; por otro lado, sirve para generar admiración y reconocimiento para quienes son externos a la organización.

Una misión es la búsqueda de una meta única. La ventaja competitiva de la empresa son las fortalezas y el valor agregado que la diferencia de la competencia, ya que se resaltan los valores. Las mejores declaraciones de misión son lo suficientemente

generales para impulsar la búsqueda estratégica de numerosas metas organizacionales y una plétora de objetivos organizacionales, lo suficientemente específicas para enfocar y priorizar las actividades y recursos organizacionales (Bowen, 2018).

En función de lo antes mencionado, la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. menciona que la misión de la empresa en estudio es posicionar a Cayaltí como la empresa líder en producción de caña de azúcar, a través de una nueva cultura organizacional y de innovación, la implementación de nuevas tecnologías, el involucramiento de la comunidad y el uso eficiente de sus recursos.

2.1.2 Visión

La visión se enfoca en el futuro y describe dónde quiere estar la organización en el mercado en 5, 10, 15 o 20 años. Este estado objetivo representa la ambición a largo plazo de donde quiere estar la empresa en comparación con su competencia. La visión organizacional se representa a través de una simple línea. Estos tipos de declaraciones ofrecen un objetivo estratégico que va relacionado con las limitaciones del mundo real. No obstante, ofrece inspiración para la organización con el fin de superar las barreras en un esfuerzo concertado (Bowen, 2018).

De acuerdo con lo mencionado, la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. tiene por visión ser el referente en modelos de gestión operativa, índices de producción, rentabilidad y cumplimiento de la normativa aplicable. Además, pretende ser admirada por sus grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, autoridades y comunidad) por su compromiso para contribuir con el desarrollo de la región.

2.1.3 Valores

Los valores de una organización son los que promueven y desarrollan los colaboradores a través de su acción. De ese modo, facilitan su identificación con la empresa y el sentido de dependencia (Meriño, 2022).

Los valores que representan a la empresa son los siguientes

- **Respeto:** Se esfuerza por cumplir las promesas. Detrás de cada decisión, se encuentra el compromiso de aceptar las responsabilidades y obligaciones en el entorno laboral, social y ambiental.

- **Transparencia:** Fortalecer la confianza de los empleados y la sociedad de la empresa. Por eso, se actúa en los límites de la ley y se respeta concienzudamente lo estipulado por la ley.
- **Compromiso:** Ser conscientes de que nos desarrollamos en un área más amplia, que involucra al valle de Zaña y los pueblos aledaños. Por lo tanto, impulsamos proyectos para promover la paz social y el desarrollo humano.

Información general

Aspectos generales

- Ruc: 20164042686
- Nombre comercial: Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A.
- Tipo contribuyente: Sociedad Anónima
- Condición de contribuyente: Habido
- Domicilio fiscal actual: Av. Edilberto Rivas Vasquez N.º S/N Co. Cayaltí Lambayeque – Chiclayo - Zaña
- Estado del contribuyente: Activo
- Inicio de actividades: 19/06/1970
- Actividades económicas: Cultivo de caña de azúcar, actividades de apoyo a la agricultura y actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados.

La Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. nació en el 17 de junio del año 1970 con el nombre de Cooperativa de Producción Cayaltí. Posteriormente, en 1997, la empresa cambió el modelo empresarial de Cooperativa por Sociedad Anónima Abierta con su actual nombre.

La empresa se dedicaba a realizar producciones industriales hasta 1999. A partir de ese año, dejó de realizar producciones industriales debido a la paralización de su planta de producción. Posteriormente, el 6 de marzo del año 2015, se firmó un contrato en el cual cede posición contractual entre el Consorcio Peruano Japonés Intipuerto S.A. y la Corporación Financiera de Desarrollo S.A para luego cotizar en la Bolsa de valores de Lima el 12 de octubre del año 2015.

A finales del 2015, Intipuerto tomó el control de la empresa Cayaltí debido a que tenía una participación del 88.95%. El 17 de abril de 2019, se constituye la empresa

Inversiones Yarabamba S.A.C. con lo cual se inicia la exportación y producción de palta y arándanos. Para el año 2022, la empresa se cambia de nombre a Agrícola Cayaltí S.A.A. y se comienza a realizar cultivos para la exportación de palta, arándano y mandarina.

2.2 Análisis del macroentorno

Se considera al análisis del entorno a todo aquel factor que la organización se complica en tener control y pueda constituir el éxito de las actividades. En tal sentido, los factores del macroentorno afectan de manera general en el espacio de actuación de la empresa y puede influir de manera directa o indirecta, positiva o negativa en la organización. Estos factores del macroentorno son el marco económico, social, cultural, ambiental, demográfico, tecnológico y aspecto legal propio de cada país o locación donde la empresa realiza operaciones (Rodríguez, 2019).

Para realizar un análisis del sector, resulta importante que se realice un análisis del macroentorno donde las fuerzas políticas, sociales, económicas, legales, tecnológicas y ambientales, cuya gran relevancia en el crecimiento del sector agroindustrial. Así, de manera general, las condiciones macroeconómicas no son de las mejores en el Perú en 2022. Por tanto, se debe hacer una evaluación y encontrar las oportunidades que ofrece estos factores coyunturales para la empresa Agrícola Cayaltí S.A.A.

Para ello, primeramente, se analizará cada factor utilizando la matriz Pestel. Un análisis Pestel es un marco estratégico utilizado para evaluar el entorno empresarial donde se desarrollan las actividades. Los equipos de gestión y las juntas lo emplean en los procesos de planificación estratégica y planificación de gestión de riesgos empresariales (Kyle, 2022).

2.2.1 Factores políticos

Los factores políticos se presentan generalmente como una amenaza a la consolidación y posicionamiento de la empresa, debido a la inestabilidad política y la poca confianza que genera los inversores.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2022), la inestabilidad política que vive el Perú es una mezcla de corrupción endémica con instituciones del gobierno que no realizan bien su función, es decir, presentan una labor deficiente. Respecto a la corrupción, se señala que la población manifiesta su preocupación de regalos, sobornos, comisiones, propinas, coimas y otras formas de manifestaciones donde se recibe algún tipo de contraprestación en la función pública. En

ese sentido, en una encuesta realizada por el INEI, el 2.5% de las familias respondió que le solicitaron un pago extra al realizar una gestión en una institución del Estado y el 51.1% observa a la corrupción como el principal problema. Asimismo, se menciona la poca gobernabilidad, la baja calidad de educación y el incremento de la pobreza. La mala calidad de educación afecta al 13.1% de la población, mientras que la pobreza que ha aumentado se percibe en un 18.3%.

Tabla 1.

Factores políticos

Factor	Tendencia	Efecto	Oportunidad o amenaza
Políticas gubernamentales	Cierre de la actividad comercial temporal por el COVID-19.	Disminución de ventas y de producción por poca demanda	A
Ruido político	Innumerables casos de corrupción en el gobierno central	Pérdida de confianza de los inversionistas, los cuales esperan un mejor momento para invertir en sus empresas.	A
Cambios de estrategia de gobierno	Inestabilidad por el cambio de ministros de forma consecutiva en el gobierno central	No se ejecutan correctamente las políticas públicas para el desarrollo del país.	A

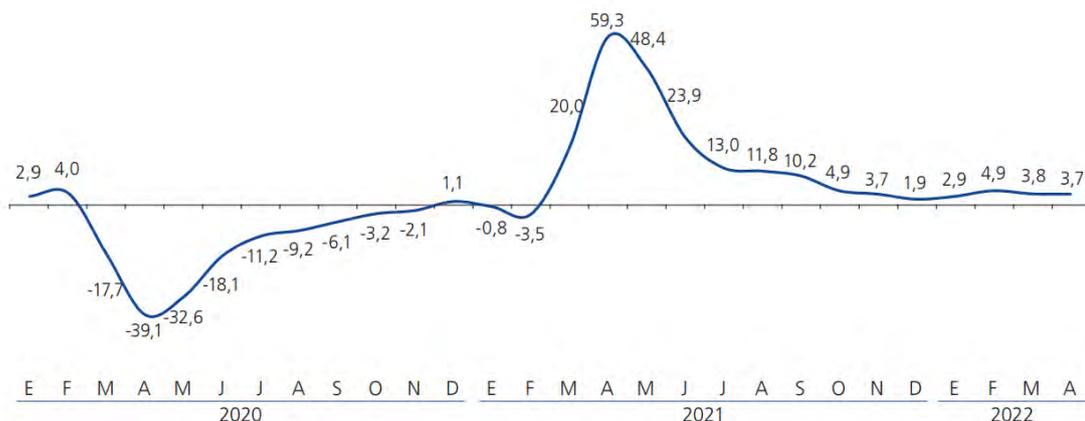
Nota. En la tabla se muestran los factores políticos y la tendencia, efecto que puedan tener.
Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Factores económicos

El crecimiento económico es un factor importante. Por eso, se pretende analizar los factores económicos que pueden impactar negativamente el desempeño de la empresa.

Figura 1.

Variación porcentual anual del PBI Real



Fuente: BCRP (2022).

Según el BCRP (2022), en el primer trimestre, el crecimiento del PBI real se dio debido al dinamismo de diversos sectores, especialmente los no primarios y servicios, principalmente los que están relacionados con restaurantes. Por otro lado, el sector construcción disminuyó porque se tuvo una menor inversión pública en el primer trimestre. Esto causó una disminución del PBI.

En la figura 1, se observa que el PBI disminuyó por la pandemia y las restricciones del COVID-19 en el 2020 presentó una caída del -39.1%. Posteriormente, se recuperó y estabilizó en el 2022 hasta alcanzar una cifra aproximada del 37%.

Por otro lado, el BRCPP (2022) menciona que la inflación ha salido de su rango meta entre 2% y 3% con una tendencia alcista por la demanda de *commodities* del mundo tras la apertura de la economía. Asimismo, la guerra entre Rusia y Ucrania ha sido un factor que ha provocado un incremento de la inflación global y nacional, aumentando el comercio y el precio de los bienes y servicios.

La actual inflación es 8.09% y la subyacente resulta equivalente a 4.26%. Estas cifras, junto con la inestabilidad política, manifiestan que probablemente la inflación suba más. Esto ocurre por los factores negativos que afectan la economía. Además, se tiene un elevado tipo de cambio, lo cual haría entre 3.60 y 4 soles. Esto constituye un incentivo que eleva el precio de los productos.

En términos de exportaciones, se considera que entre los principales exportadores de palta, arándanos y mandarinas ubicándose, Perú se encuentra en el top 10 de los países

exportadores de frutas. Por ejemplo, entre el año 2020 y 2021, se llegó exportar aproximadamente 161 mil toneladas de arándanos, convirtiéndose así en el primer país que exportaba arándanos frescos a nivel mundial.

Asimismo, el Perú es el segundo exportador de paltas, seguido de México. En el año 2021, se logró exportar alrededor de 537 toneladas de palta, llegando a superar en un 30% las exportaciones realizadas en el año 2020. Por último, se llegó a exportar 200 mil toneladas de mandarina en la última campaña de 2021. La mayor parte de mandarina se vendió a Estados Unidos, Europa y Asia.

Estos datos indican que Perú posee las características principales para ser líder en la exportación de paltas, arándanos y mandarinas. Por eso, la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. puede sacar ventaja de esta situación, debido a su ubicación, las áreas de cultivo y el clima.

Tabla 2.

Factores económicos

Factor	Tendencia	Efecto	Oportunidad o amenaza
Crecimiento económico	Aumento del PBI peruano alrededor del 3%	Mejora y recuperación de las empresas en casi todos los rubros.	O
Inflación	Aumento de la inflación, llegando a un máximo de 8.09%.	Disminución en la demanda por altos precios	A
Tipo de cambio	Aumento del tipo de cambio, llegando a máximos de S/ 4.12.	Aumento de costos por la importación de productos para la producción	A

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Factores sociales

Según la Defensoría del Pueblo (2022), hasta julio de 2022 se registraron 208 conflictos sociales en el país. De esta cantidad, 152 se consideran como activos. Eso quiere decir que la gran mayoría es una demanda de la población por necesidades que no son satisfechas por el Gobierno, lo que requiere una respuesta urgente de las autoridades encargadas ante 56 conflictos latentes. Para el mes de julio del 2022, aparecieron tres casos de conflictos nuevos. El principal punto de conflictos se ubicó en el departamento

de Loreto, seguido de Cusco y Apurímac. También existen 103 conflictos en proceso de diálogo, siendo estos el 67.8% de los casos activos. De todos los conflictos existentes hasta julio del 2022, 145 presentaron caso de violencia y 65 pasaron a un diálogo. Durante el mes de julio se vieron 274 acciones colectivistas de protesta. Esto indica que el Perú es un país con bastantes conflictos sociales, siendo lo relacionado a la minería el que determina mayor confrontación.

Chaves (2022) menciona que otro de los factores sociales son las protestas que se han hecho en el Perú por el incremento de precios, especialmente por el incremento de la canasta básica y los combustibles. Los conflictos sociales dieron paso al alza de precios de los combustibles, lo cual provocó que se incremente un número significativo el bloqueo de carreteras.

Luego, se sumó las protestas por parte de los ganaderos y agricultores por el incremento de los fertilizantes. Estas protestas se intensificaron y produjeron ocho fallecidos en diferentes regiones. Estas crisis sociales evidencian la falta de poder adquisitivo y la presión de no pagar lo que alguna vez tuvieron.

Para ayudar a mitigar estos problemas, se ha tomado la iniciativa de responsabilidad social. Por ejemplo, se ha cuidado la cuenca del río Zaña, reforestando 300 hectáreas para mejorar los recursos del agua de la zona.

En el ámbito de la salud, la empresa apoyó la vacunación contra el COVID-19, ya que otorgó movilidad gratuita para pacientes vulnerables de su comunidad para su vacunación y colaboró con el refuerzo de vacunación contra la influenza a sus colaboradores.

La empresa, a su vez, desea captar talentos profesionales para su organización; por ello, se encargó de obsequiar libros a diversas instituciones educativas ubicadas en Zaña y Cayaltí, asimismo brindó apoyo psicológico y movilidad para intercambios culturales.

Tabla 3.*Factores sociales*

Factor	Tendencia	Efecto	Oportunidad o amenaza
Conflictos sociales	Incremento de conflictos sociales por temas agrarios y aumento de precios	Disminución de la producción y problemas para la comercialización de sus productos.	A
Salud	Participación en la mejora de la salud de la comunidad	Mejor calidad de vida de la población	O
Educación	Incremento de formación de talentos profesionales	Mejor nivel educativo en la región	O

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Factores tecnológicos

La Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A cuenta con los elementos tecnológicos claves para su desarrollo: tecnología, investigación y desarrollo. Estos factores pueden verse reflejados en la planta de producción y procesamiento, los *stocks* producidos, los productos finales y las plantaciones de hectáreas de mandarina, palta y arándanos. También debe considerarse los medios utilizados para el transporte del producto a los clientes nacionales y extranjeros con la exportación de sus productos a Sudamérica, Asia, Europa y Estados Unidos. Otro elemento tecnológico son los incentivos tecnológicos que envía el Estado, impulsando ferias o brindando ayuda para la compra de maquinaria mediante un financiamiento. El COVID-19 no solo ha generado una crisis en el sector salud, también una crisis económica y alimentaria. A menudo se deben aplicar medidas de emergencias que puedan estar al margen de las prioridades y oportunidades futuras.

El 20% de la población rural de América Latina vive en condiciones de pobreza extrema. Se halla principalmente en 16 millones de pequeñas fincas de baja productividad. En muchos casos, se cuenta con tecnologías productivas; sin embargo, estas no se adoptan, ya que se presentan obstáculos relativos al mercado crediticio y al comportamiento.

Algunos países de la región deben tener sistemas que funcionen con eficacia; sin embargo, este enfoque es escaso por los diferentes costos en el sector, el cual resulta un sistema descendente con un flujo de información unidireccional.

Las actividades de extensión agrícola en persona son importantes; no obstante, se disponen nuevas herramientas capaces de complementar y, en algunos casos, fortalecen las actividades de extensión agrícola presenciales. Incluso el amplio uso de la telefonía móvil inteligente con una variedad de herramientas tecnológicas significa hay posibilidades de conectarse con los agricultores donde existe la posibilidad de usar el aprendizaje automático o la inteligencia artificial como robótica, drones y automatización, a fin de mejorar la personalización de los mensajes para la capacitación de los productores (una agricultura inteligente en 2021), tales como las pruebas en las empresas de tecnología como Google, Amazone etc. Esto determina los mensajes más efectivos para los clientes, extendiendo más oportunidades de emplear formas diversas de comunicación.

Tabla 4.

Factores tecnológicos

Factor	Tendencia	Efecto	Oportunidad o amenaza
Incentivos tecnológicos	Mayor financiamiento de parte del estado para la compra de tecnología	Aumento de la producción de una forma más eficaz y eficiente.	O
Inteligencia artificial	Participación de la tecnología para la capacitación de productores	Mejoramiento de la producción.	O
Uso de telefonía móvil	Incremento en el uso de la tecnología móvil	Constante monitoreo en la producción.	O

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5 Factores ecológicos

Según reporte del Ministerio de Ambiente (2016), Perú se encuentra como el tercer país con mayor amplitud de tierras secas (40%) en América Latina, y que el 80% de estas se encuentran en la región de la sierra.

El Instituto Nacional de los Recursos Naturales (2005), informó que el Perú con una extensión de 128,5 millones de hectáreas cuenta con un 56.7% (72,9 millones) que presentan erosión hídrica.

El Minam señaló que la región costera (23.8%) y la región andina (72.5%) cuentan con mayor erosión hídrica (erosión o deformación del terreno que se produce por el paso del agua). Esto hace que la desertificación se vuelva más grave, ya que, existe una disminución de expansión de terrenos de cultivos para las actividades agroindustriales.

Según la Autoridad Nacional del Agua (2022), establece que el Perú ocupa el puesto 8 a nivel mundial con mayor cantidad de agua, debido a la gran cantidad de ríos, lagos, glaciares tropicales. Se considera al río Amazonas como el mayor caudal de la tierra, y el lago Titicaca, el lago fluvial más alto del planeta. Se precisa señalar que existen 159 cuencas, lo que determina una concientización sobre el cuidado del agua. En la costa norte, por otro lado, existen los mayores consumidores intensivos de agua, quienes son las empresas agroindustriales.

Referente al clima, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (2022) indicó la variedad climática del Perú: 38 variedades de climas, entre los que destaca la costa con un clima templado y árido, la sierra con frío y lluvia y la selva con calor y abundante lluvia.

En uno de sus informes Senamhi (2021) ha manifestado que el clima en el departamento de Lambayeque, presenta nueve variedades. Entre la más resaltantes está el clima árido y cálido con un déficit de humedad en las cuatro estaciones del año. Esto afecta al desarrollo de las plantaciones, debido a que, al no haber humedad en el suelo, las plantas tienen poca absorción de agua, así como nutrientes esenciales para su crecimiento.

La responsabilidad social de la empresa con el medio ambiente, su consciencia sobre la importancia del cuidado de los recursos hídricos ha impulsado la creación de la Asociación Pro Cuenca-Zaña en conjunto con diferentes instituciones con la finalidad de supervisar y controlar, el uso racional y responsable del agua de la cuenca Zaña, la única fuente de agua de la zona, abastece al distrito de Zaña y sirve para el uso de riego de los cultivos de Cayaltí. La empresa, mediante la implementación del riego tecnificado por goteo, busca optimizar el uso de este recurso hídrico.

Tabla 5.*Factores ecológicos*

Factor	Tendencia	Efecto	Oportunidad o amenaza
Construcción de cuenca	Incremento de la supervisión y control del uso del agua	Uso más eficiente del agua.	O
Variedad climática	Variedades de clima óptimas para el cultivo	Aumento de la producción	O
Calentamiento global	Incremento de la temperatura por efectos de la contaminación	Dificultad en la siembra y producción de productos	A

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6 Factores legales

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022), Perú busca fortalecer los lazos comerciales con países internacionales para continuar con las exportaciones de los diferentes productos que ofrece el Perú. Ha firmado diferentes acuerdos de libre comercio. Así, el 11 de febrero de 2020, se suscribió un acuerdo comercial con Australia. De ese modo, el 96 % de los productos de exportación ingresan libres de aranceles a dicho país. El 31 de diciembre de 2020, se extendió el acuerdo de libre comercio con el Reino Unido y se modificaron algunos detalles. Esto permite que el 95% de los productos ingresen libres de aranceles.

El 13 de agosto de 2021, a través del diario *El Peruano*, se promulgó la Ley N.º 31339 que “Promueve la industrialización del Agro” con el propósito de generar valor a la agroindustria, potenciar la estabilidad económica en las empresas agroindustriales, así como mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de estas empresas quienes podrán tener un trabajo formal con todos los beneficios. También busca que las empresas agroindustriales minimicen su dependencia por las materias primas. Esto ocasiona que, al depender de otros países, las empresas de este rubro se encuentren endebladas ante una caída de los precios.

Esto representa una gran oportunidad para la empresa, pues ante el giro del rubro, la empresa busca un mercado internacional para las ventas de productos hortofrutícolas.

El mercado asiático representa un mercado rentable, debido a la gran demanda de estos productos.

Tabla 6.

Factores legales

Factor	Tendencia	Efecto	Oportunidad o amenaza
Protocolo para la exportación	Cumplir con los estándares de calidad para la exportación	Aumento de la producción de una forma más eficaz y eficiente.	O
Normas sobre el régimen laboral agrario	Cumplir con las normas para las operaciones en el sector agrario	Mayor organización en el régimen laboral	O

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis interno

2.3.1 Factores de segmentación del negocio

La Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. cuenta con tres productos para realizar sus actividades de negocio, las cuales son mandarina, palta Hass y arándanos. Mediante estos productos, la empresa gestiona el valor de su producción, desde el cultivo hasta la exportación de dichos productos.

Figura 2.

Productos producidos por Cayaltí

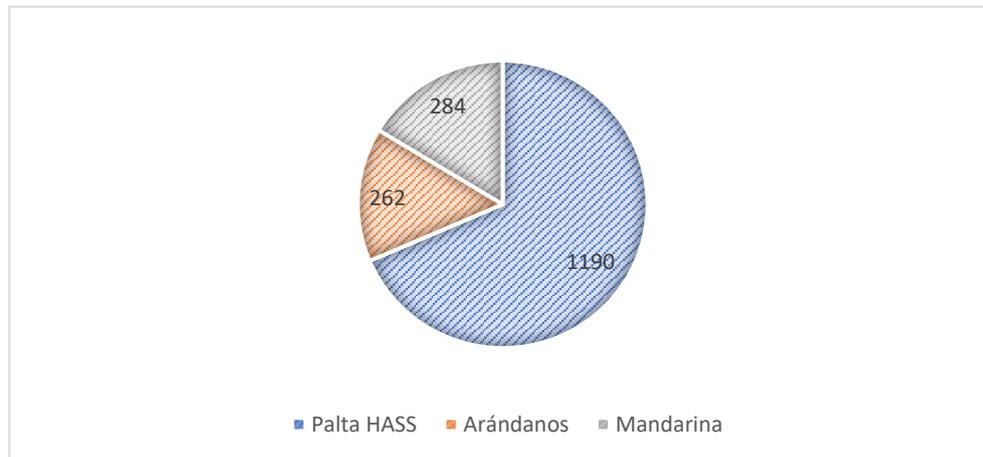


Fuente: Cayaltí (2022).

La Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A, en su nueva visión de negocio, cuenta con una mayor cantidad de hectáreas sembradas de palta, a comparación de las mandarinas y arándanos como se muestra en la figura 3.

Figura 3.

Cantidad de hectáreas sembradas por producto



Fuente: Cayaltí (2022).

Productos: La Empresa Agroindustrial Cayaltí. S.A.A solía ser una empresa que se encontraba en el sector azucarero y comercializaba en el mercado de la caña de azúcar. En la actualidad, comercializa productos hortofrutícolas como las mandarinas, arándanos y paltas tipo HASS.

Mandarina:

Poseen bastante vitamina A, B y C con minerales como el fósforo y el potasio. Son útiles para bajar de peso con el bastante ácido cítrico lo cual colabora con la quema de grasa de quien la consume. Perú posee un abundante mercado para la exportación de mandarina, siendo sus principales exportaciones a Estados Unidos, Reino y Países Bajos.

Tabla 7.

Cuadro comparativo de principales destinos de la mandarina peruana

País	% de participación
Estados Unidos	43%
Reino Unido	14%
Países Bajos	12%

Fuente: Elaboración propia.

Palta Hass:

Contiene aceite mono insaturado. Proporciona vitamina C, E y B. Además, otorga minerales tales como el potasio. Brinda fibra y ayuda a prevenir las enfermedades respiratorias, cardiovasculares y algunos cánceres. Por otro lado, el Perú tiene una extensa área para la producción de palta a nivel nacional, lo cual resulta beneficioso para la producción de Cayaltí.

Tabla 8.

Área de producción y exportación total de paltas

Año	Hectáreas totales	Producción total en toneladas
2018	33 064	338 549
2019	38 041	290 106
2020	40 983	367 933
2021	43 000	466 260

Fuente: Elaboración propia.

Arándano:

Tienen escasa grasa y calorías, sin colesterol. Su principal característica es que contiene bastantes minerales y fibra con bastante vitamina C. Junto con propiedades antioxidantes. Así mismo, el Perú ocupa los primeros lugares en la exportación de arándano a nivel mundial. En el 2019, fue el primer exportador, siguiendo Chile y Países Bajos.

Tabla 9.

Exportaciones mundiales de arándanos en el 2019

País	Exportaciones (millones de \$)	Toneladas (millones)
Perú	1026	208.2
Chile	764.9	211.8
Países Bajos	584	85.3

Fuente: Elaboración propia.

A nivel nacional, también existen diversos eventos los cuales pueden resultar beneficiosos o perjudiciales para la exportación de mandarinas, paltas y arándanos, los cuales se verán a continuación.

Tabla 10.

Análisis geográfico y situaciones críticas

Eventos
Factor climatológico y geológico óptimos para la siembra de hortofrutícolas.
La producción agrícola registró un incremento del 4.97%.
Perú, a diferencia de otros países productores de arándanos, produce esta fruta en los meses en donde ningún otro país lo hace.
La invasión a Ucrania puede generar una sobreoferta de frutas, considerando que este país tiene un promedio de importación el 7% del mercado total
La importación de fertilizantes (urea en el caso del arándano y palta) al ser Rusia un principal proveedor mundial.

Fuente: Elaboración propia.

Afortunadamente, el Perú tiene una gran variedad de climas, lo cual otorga una ventaja para la siembra, cosecha y producción de diversos frutos. Por ejemplo, tenemos climas cálidos como Lima e Ica donde se puede sembrar y cosechar mandarina. La palta, por otro lado, tiene un mejor rendimiento de su producción en regiones más elevadas como en Ancash, Moquegua y Ayacucho. Por último, el arándano tiene una mayor producción en los departamentos de La Libertad, Lambayeque e Ica.

Uno de los eventos o factores importantes de los últimos años es que la producción agrícola a nivel nacional aumento en un 4.97%, debido a la reactivación de la demanda mundial luego de la pandemia. Esto coloca a Cayaltí en un momento preciso para obtener buenos resultados de la exportación de frutos.

Otra de las ventajas que tiene la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. es que el Perú produce arándanos en temporadas en que otros países no pueden producir. Esto le otorga una cierta ventaja a la empresa, ya que puede producir y vender toda su producción al no haber más competidores en el corto plazo a nivel internacional.

Por otro lado, un evento que perjudicaría a las exportaciones de Cayaltí es que la guerra entre Rusia y Ucrania está provocando una disminución de la importación de frutas en un 7%. Eso puede generar una sobreoferta de frutas y una disminución del precio.

Por último, la importación de fertilizantes puede ser un principal obstáculo ya que la mayoría de los fertilizantes se importa de Rusia. Al estar en situaciones de guerra, la oferta de fertilizantes disminuye, causando que se suba el precio y haya escasez.

2.3.2 Estrategia horizontal

Al segmentarse los negocios de la empresa, el tema fundamental a ser resuelto es determinar hasta qué punto podría identificarse y aprovecharse la sinergia entre los negocios con el fin de agregar valor más allá de la suma de contribuciones de los negocios independientes (Hax y Majluf, 2004).

Cayaltí S.A.A, dentro de sus estrategias para el crecimiento de mercado y desarrollo de productos, busca potenciar la producción y comercialización de productos hortofrutícolas para la agroexportación a través de este giro de negocio. Asimismo, pretende posicionarse en el mercado nacional, canalizando los productos por los supermercados.

Por otro lado, a partir de la compra de la empresa Agroindustrias AIB S.A., se quiere llegar a exportar mandarina, palta Hass y arándanos a Europa, China y Estados Unidos siendo estos los mayores compradores de dichos productos a nivel mundial, pues la empresa a adquirir cuenta con experiencia en las exportaciones de estos productos y cuenta con un mercado internacional.

2.3.3 Filosofía de la corporación

La filosofía de trabajo de Cayaltí se ha orientado en la eficiencia y desarrollo sostenible. Cada proceso de producción sigue una estrategia orientada a maximizar el rendimiento de la empresa mediante el uso responsable de los recursos. Solo así se conseguirán los resultados deseados en una cultura de respeto al medio ambiente.

Si la empresa piensa a largo plazo, significa que debe invertir recursos para preparar el 100% del terreno con maquinaria en buen estado y acorde a las necesidades de trabajo. Asimismo, pretende implementar un sistema de riego tecnificado con la finalidad de aumentar la productividad mediante el agua, y la perforación de pozos para asegurar su acceso.

Por otro lado, se pretende resaltar el valor de la empresa para el desarrollo social de Cayaltí y las ciudades aledañas. La compañía ha puesto en marcha una serie de iniciativas para formar a la próxima generación, haciendo hincapié en la educación y formación de emprendedores.

2.3.4 Directrices estratégicas

Las directrices estratégicas son un excelente modo para establecer la disposición de la empresa. Estos pasos siguen los directivos, los cuales influyen sobre el proceso estratégico. Las directrices estratégicas son los ítems más importantes, los cuales deben de emprender una corporación o empresa durante sus próximos 3 o 5 años de vida para establecerse de forma competitiva en el mercado (Kaplan y Norton, 2008).

Así, para mejorar su campo, producción y optimización de los recursos, Cayaltí ha considerado los siguientes datos en sus principales directrices.

- Instalación de sistemas de riego tecnificado por goteo en campo.
- Siembra de plantas de palta Hass, arándanos y mandarinas.
- El financiamiento de las nuevas plantaciones tendrá que obtenerse a través de la adquisición de la empresa AIB, la cual aportará tecnología y procesos productivos.
- Garantizar el financiamiento de la empresa.
- Evaluar el caudal disponible del agua y la topografía del terreno para distribuir el turno de riego y conocer cuántos días serán necesarios para regar una superficie determinada.
- Dar continuidad con la creación de la Asociación Pro - Cuenca Zaña, el cual ayudará a crear una red de instituciones que vigilen la atención y protección del agua.
- Entrar a nuevos mercados, mediante las exportaciones de palta Hass, arándanos y mandarinas.
- Ser reconocidos como una empresa que brinda productos de calidad a partir de la responsabilidad social y ambiental.

2.3.5 Objetivos de desempeño

Las empresas corporativas tienen objetivos cuantitativos sobre el desempeño de la empresa. Estas expresan sus objetivos mediante un determinado número de índices financieros. Existen dos clasificaciones: los cuantitativos y los que miden la eficiencia de la empresa (Hax y Majluf, 2004).

A continuación, se establecerán los objetivos de la empresa desde un punto corporativo, enfocándonos en las metas cumplidas que ha tenido desde el inicio de sus operaciones. Para lograr un mejor desempeño, competitividad y productividad, la empresa agroindustrial Cayaltí ha considerado los siguientes objetivos:

- Lograr una cosecha constante en las hectáreas de paltas Hass, arándanos y mandarina.
- Implementar nuevas tecnologías para la exportación de los productos. El uso de estas tecnologías permitirá la innovación en la venta y producción de mandarinas, paltas y arándanos.
- Contemplar en cuatro años una inversión alrededor de S/ 120 a 140 millones.
- Recuperación del lote San Ramón para tratar nuevamente la tierra y ponerla en operación para nuevas plantaciones frutales.
- Electrificar los perímetros de riego, filtrado, pozos y reservorios, además de ponerlos en marcha.
- Cultivar en épocas exactas del año para obtener el mayor rendimiento de producción.
- Incluir, en un futuro, nuevos frutales como uva de mesa y nueces tropicales como macadamia y continuar en la búsqueda de nuevas alternativas para plantar.
- Implementar tecnología en el vivero donde se cultivarán plantones de pino, que luego serán trasplantados en 20 000 hectáreas, para el mejoramiento y abastecimiento del agua en la parte baja de Zaña.

III. OPERACIÓN EXTRAORDINARIA (PLAN DE MEJORA A PROBLEMA U OPORTUNIDAD IDENTIFICADO)

3.1 Estrategia basada en los recursos de la organización

Esta estrategia promueve la importancia de los recursos específicos de la empresa; es decir, aquellos recursos que mantienen el valor en el contexto de los mercados de la empresa dada y otros recursos que son difíciles de replicar por otras empresas. Estos recursos se clasifican en tres categorías: activos fijos, activos intangibles o variables y capacidades organizativas. Los recursos de una organización presentan diferentes formas las cuales implican desde los nombres de marcas hasta artículos que se pueden aprovechar de forma general (Hax y Majluf, 2004).

La Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. mediante la unificación con la empresa Agroindustrias AIB S.A tiene la siguiente visión y misión:

Visión

Sembrar, cosechar y comercializar productos frutales de alta calidad para la exportación y venta nacional, a través de la implementación de tecnología de última generación, innovación en los procesos, uso eficiente de los recursos, bienestar de nuestros colaboradores y contribución en el desarrollo de la región.

Misión

Ser la empresa líder en la agroexportación de paltas, arándanos y mandarinas en el Perú, mediante la innovación en los procesos, generando mayor rentabilidad y diversificación en el mercado internacional.

Asimismo, la empresa tiene los siguientes recursos:

- La Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. cuenta con 5 019 hectáreas de tierras, donde 1 736 hectáreas son destinadas a la siembra de productos hortofrutícolas.
- Gracias a la unificación con Agroindustrias AIB, Cayaltí podrá vender a mercados internacionales y nacionales como supermercados, obteniendo mayores ingresos.
- La Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. es propietaria de las hectáreas que posee para el cultivo de palta, mandarina y arándanos, por lo cual la empresa se encarga de la siembra y el proceso completo hasta la venta.

- Al 31 de diciembre del 2021, la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. (2021) tiene 520 colaboradores, los cuales están divididos entre empleados y obreros, algunos con más de 20 años de servicios. Con esto, la empresa busca crear una cultura organizacional para promover valores corporativos que deben tener un impacto beneficioso en el trabajo que se realiza diariamente. Por otro lado, el 90% de los trabajadores son del Valle del Zaña, lo cual significa que la empresa aporta desarrollo social en la zona donde se opera mejorando la calidad de vida de las comunidades y familias.
- La empresa brinda oportunidades para realizar línea de carrera a sus trabajadores, ya sea tanto a trabajadores de campo como operarios o administrativos.
- La empresa realiza mejoras en los procesos y métodos de organización, mediante la investigación y el análisis. Asimismo, busca optimizar el proceso de producción solucionando los posibles problemas o errores que se producen.

3.1.1 Recursos claves de la empresa

Los recursos clave son activos importantes de la empresa:

Bienes tangibles

- 1190 hectáreas de campo aptas para el cultivo de palta.
- 262 hectáreas de campo aptas para el cultivo de arándanos.
- 284 hectáreas de campo aptas para el cultivo de mandarina
- Maquinaria y herramientas agrícolas.
- Sistema de riego tecnificado por goteo

Bienes intangibles

- Prestigio por ser una marca posicionada desde 1970
- *Know-how* (conjunto de conocimientos) en los procesos de producción (palta, arándanos y mandarinas)
- Sistema ERP (sistema que permite una mejora de los procesos de producción generando aumento en la productividad)

Los recursos mencionados pueden satisfacer la demanda existente en el mercado de paltas, mandarinas y arándanos, beneficiando a la empresa. A cambio, brinda confianza a la empresa, ya que los clientes verifican que ofrece constantemente productos de alta calidad.

3.1.2 Cartera de negocios

La Empresa Agroindustrial Cayaltí tiene como negocio la agroexportación de frutales como palta, arándanos y mandarina.

Tabla 11.
Partidas arancelarias

Partida	Producto
80521	Mandarina
80440	Palta
81040	Arándanos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11, se muestra la codificación numérica de los productos de exportación que Cayaltí manejará en este proceso.

Tabla 12.
Ingresos generados anualmente de los arándanos, paltas y mandarinas en Perú por las exportaciones

Productos	2017	2018	2019	2020	2021
Arándanos	\$2 334 517	\$3 017 262	\$3 520 966	\$3 938 381	\$4 759 449
Paltas	\$581 229	\$722 310	\$751 330	\$759 054	\$1 048 300
Mandarinas	\$43 292	\$46 836	\$34 190	\$45 041	\$42 405

Fuente: Trade Map (2022).

En la tabla 12, se puede observar que los arándanos generan más ingresos en relación con los años que se presenta en la tabla. Luego, sigue las paltas y las mandarinas.

Figura 4.

Histograma sobre las exportaciones de mandarinas, paltas y arándanos



Fuente: Trade Map (2022).

De acuerdo con el análisis por los histogramas de la figura 4, la empresa agroindustrial Cayaltí tiene como negocio la agroexportación de frutales como palta, arándanos y mandarina porque generan buenos ingresos en la exportación.

En la tabla 13, se muestra la comparación de la mandarina, palta y arándanos. Se puede observar la comparación de precios promedios de exportación, cualidades y mercados destino.

Tabla 13.

Cuadro comparativo de mandarina, palta y arándano

Cualidades / Fruto	Mandarina	Palta	Arándanos
Precio internacional	\$ 1.29 kg	\$ 2.27 kg	\$ 6.14 kg
Cualidades	Posee abundante vitamina C, agua y fibra.	Posee abundantes lípidos, vitamina E y carotenoides.	Posee abundante contenido de antioxidantes, vitamina C, potasio y fibra.
Mercados Destino	Inglaterra, Estados Unidos, Canadá	Países bajos, USA, España	Estados Unidos, China

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14, se observa el consumo *per cápita* de mandarina, palta y arándanos del Perú. Se establece que los peruanos consumimos 8.67 kg. de mandarina, 4 kg de palta y 0.8 kg de arándano al año. Estas cifras indican que la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A tiene un mercado potencial en la venta de mandarina y de palta, ya que estas dos

frutas se consumen más durante el año. Por otro lado, hay un bajo consumo de arándanos. Por eso, la empresa debe enfocarse en menor medida en la venta de esta fruta a nivel nacional. Sin embargo, no puede descuidar su venta de arándanos a nivel mundial, ya que los principales consumidores son Estados Unidos y China.

Tabla 14.

Consumo de per cápita de mandarina, palta y arándano en el Perú

Tipo de fruta	Cantidad en kg.
Mandarina	8.67
Palta	4
Arándano	0.8

Fuente: Elaboración propia.

Palta

La empresa venderá la palta Hass, una de las variedades más deliciosas que existen con una pulpa rica y cremosa, y un sabor superior. Esta constituye el 95 % de todas las paltas que se comen. Además, en la figura 6, se observa cómo los ingresos por exportación de palta crecieron en el rango de los años 2017 al 2021, indicando un mercado potencial.

La palta peruana ha crecido en el mercado mundial de manera gratificante, convirtiéndose en el segundo exportador a nivel mundial por su valor nutricional ricos en vitaminas, minerales y grasas monoinsaturadas. Los dos últimos años, la palta peruana fue posicionándose en China, Japón y Tailandia, por lo que es considerada como el oro verde en el país. Para asegurar su calidad, se deben considerar variables claves como la disponibilidad de agua y la diversificación de mercados. Lo que más se destaca es su calidad y textura cremosa y su periodo de producción (de marzo a septiembre).

Figura 5.
Palta Hass

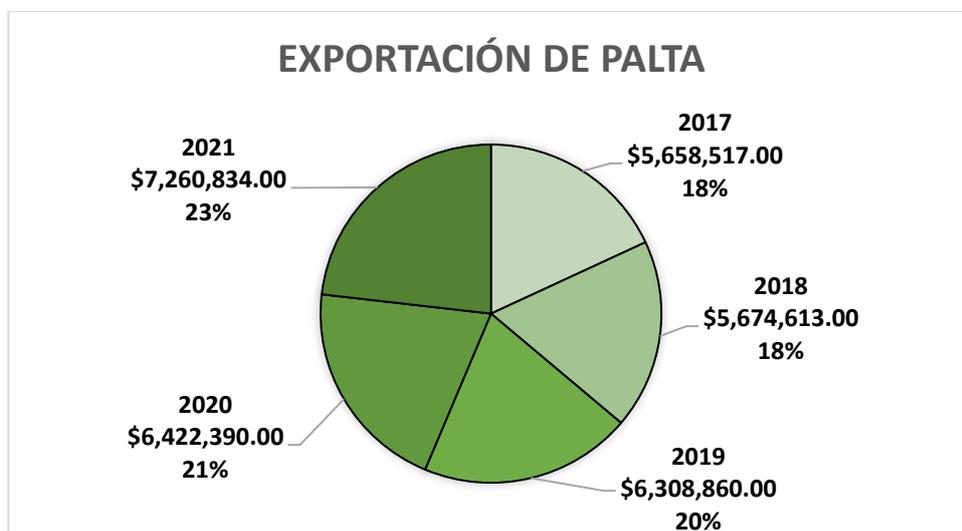


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5, se muestra la variedad de la palta que se venderá en los mercados internacionales y en los supermercados a nivel nacional.

Figura 6.

Ventas por exportación de palta para 2017 - 2021



Fuente: Trade Map (2022).

En la siguiente tabla, se muestran los principales países de exportación de la palta del Perú, siendo estos mercados potenciales en un periodo del 2019 al 2021.

Tabla 15.

Exportación de palta peruana a mercados internacionales

MERCADO DE DESTINO	2019	2020	2021
PAÍSES BAJOS	253	254	192
EE.UU	233	158	29
ESPAÑA	115	131	83
REINO UNIDO	59	64	33
CHILE	27	45	50
CHINA	26	26	15
RUSIA	9	23	14
JAPÓN	12	21	9
DEMÁS PAÍSES	24	37	38
TOTAL	758	759	463

Fuente: Sunat (2021).

Además, en la siguiente tabla, se puede visualizar los departamentos que exportan palta con mayor frecuencia en los periodos del 2016 al 2020.

Tabla 16.*Departamentos del Perú que exportan palta (valor expresado en toneladas)*

DEPARTAMENTOS	2016	2017	2018	2019	2020
LA LIBERTAD	178,214	197,271	204,526	202,727	215,319
LIMA	93,752	88,043	85,111	81,691	91,551
ICA	57,049	53,924	66,332	71,591	80,560
LAMBAYEQUE	6,473	9,904	15,559	29,890	72,687
JUNÍN	34,128	36,586	41,395	44,808	45,122
AYACUCHO	5,748	7,666	10,374	16,579	29,406
AREQUIPA	12,579	15,862	20,085	22,731	27,215
ÁNCASH	20,456	11,473	17,547	20,180	19,328
CUSCO	7,664	10,128	5,584	6,475	10,245
HUANCAVELICA	735	866	1,222	2,423	9,943
MOQUEGUA	6,156	5,061	6,778	7,629	7,748
PIURA	7,025	8,364	7,930	5,806	4,764
CAJAMARCA	4,909	5,694	5,201	3,676	4,748
PASCO	2,384	3,085	2,601	2,942	4,493
APURIMAC	4,134	4,179	4,783	4,442	4,024
HUÁNUCO	2,833	3,297	3,565	3,547	3,698
LORETO	3,453	3,513	3,530	3,555	3,565
UCAYALI	2,087	2,553	2,295	2,056	3,136
PUNO	-	-	2,460	2,485	2,516
AMAZONAS	1,155	1,228	1,423	1,668	1,512
MADRE DE DIOS	491	423	508	608	611
SAN MARTIN	301	313	356	416	504
TACNA	377	410	280	212	287
TOTAL	452,103	469,843	509,445	538,137	642,982

Fuente: Sunat (2021).

El Perú tiene una gran ventaja, ya que produce palta en diferentes regiones debido a la variedad de climas y tierra que posee. Las regiones que más rinden son La Libertad, Lima, Ica, Lambayeque y Junín. También, se observa que los departamentos de Puno, Amazonas, Madre de Dios, San Martín y Tacna son los que menos producen, debido al clima que poseen. En ese sentido, producir en dichas regiones no sería adecuado para la empresa Cayaltí.

Arándanos

La producción de arándanos se encuentra en latitudes con cambios de temperatura y estaciones distintas, lo que resulta en un mayor contenido de azúcar y bayas dulces, suelos ricos en materia orgánica y nutrientes, y un entorno natural desfavorable para el desarrollo de plagas que permiten que la producción sea más natural y requiera una mínima intervención para unas plantas y un medio ambiente extremadamente saludables.

La figura 8 muestra cómo aumentan los ingresos anuales al exportar arándanos. Este, entonces, es un mercado potencial.

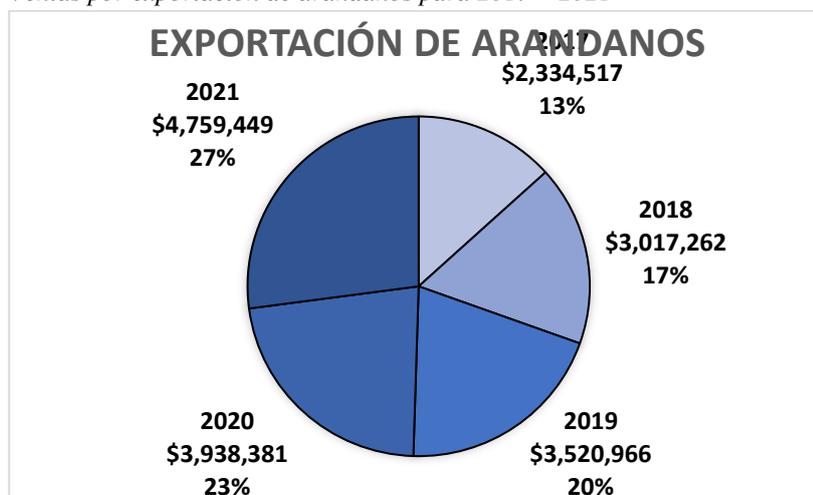
En los últimos años, la exportación de arándanos peruanos ha experimentado un rápido crecimiento. Se ha convertido en el primer exportador a nivel mundial por su valor nutricional. Se le considera un “superalimento” por su alta concentración de nutrientes y antioxidantes. Los arándanos peruanos destacan por las siguientes características: buen color, peso y tamaño. La fortaleza del Perú como exportador de arándanos se debe, entre otras cosas, a pequeños productores que confían en el producto y su disponibilidad (de agosto a marzo).

Figura 7.
Arándanos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.
Ventas por exportación de arándanos para 2017 – 2021

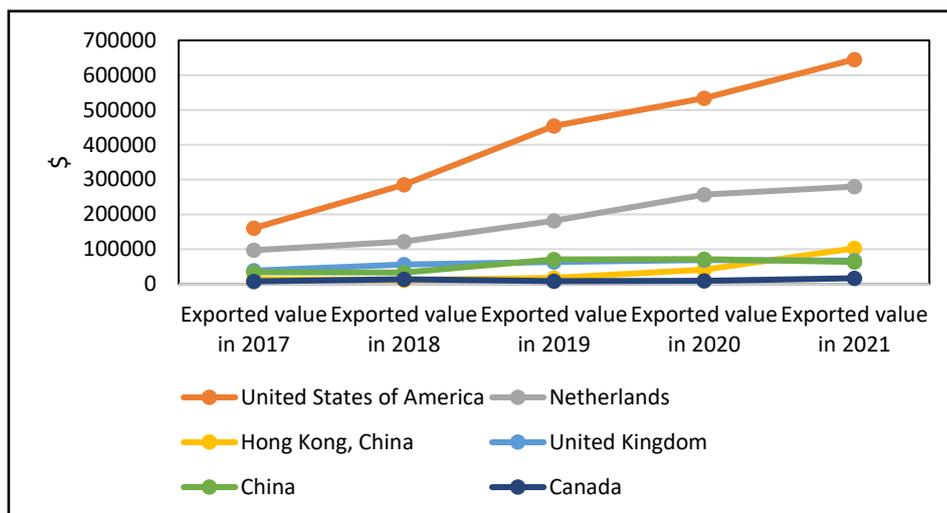


Fuente: Adaptado de Trade Map (2022).

En la siguiente figura, se muestran los principales países que importan arándanos del Perú, en el año 2021, con un aproximado de \$ 645 000 000.00, seguido por Países Bajos con un aproximado de \$ 279 879 000, Hong Kong China con \$102 375 000, China con \$ 63,368,000, Reino Unido con \$ 64 000 000 y Canadá con \$ 16 467 000.

Figura 9.

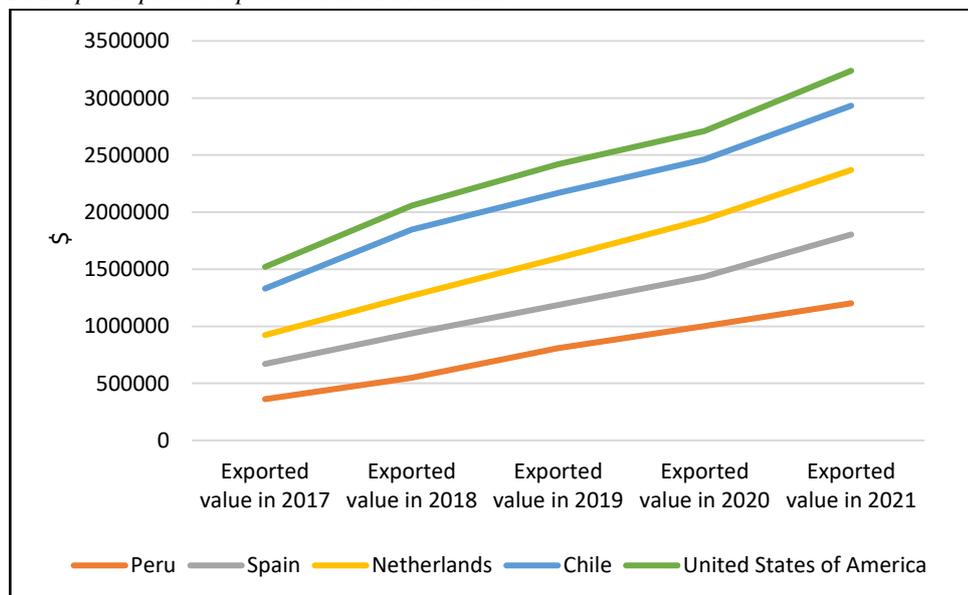
Lista de países que importan arándano de Perú



Fuente: Adaptado de Trade Map (2022).

Figura 10.

Principales países exportadores de arándanos

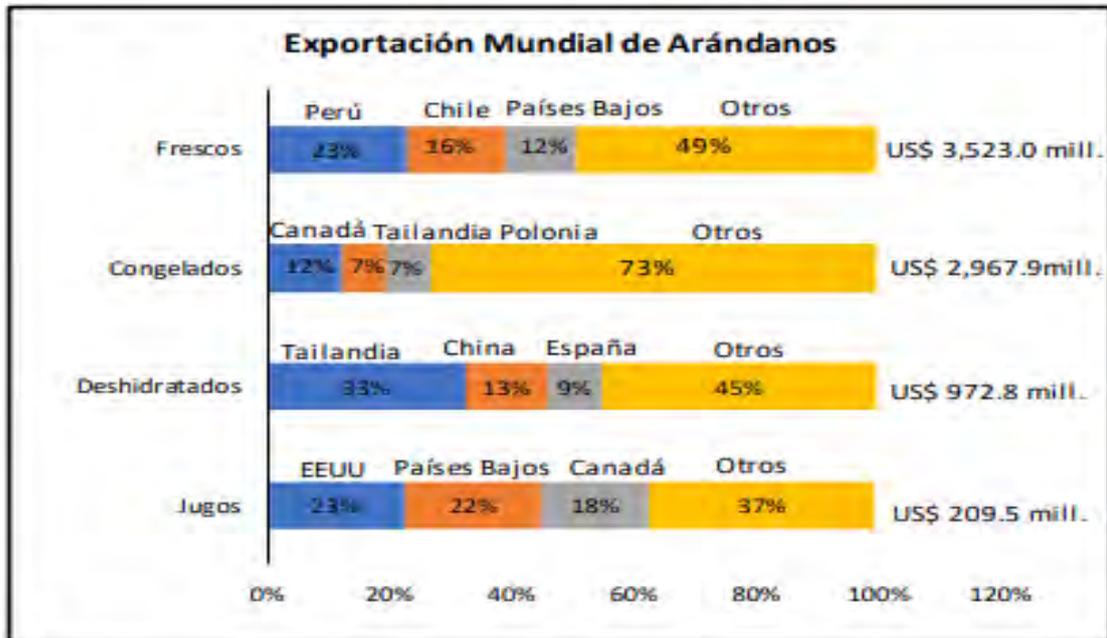


Fuente: Trade Map (2022).

A su vez, en la siguiente figura se observa la exportación mundial de arándanos. El Perú encabeza la exportación de arándanos fresco a nivel mundial con una

participación aproximada del 23%, seguido de Chile y Países Bajos. Canadá obtiene el primer puesto en exportación de arándanos congelados con una participación del 12%, Tailandia ocupa el primer puesto en exportación de arándano deshidratados con un 33% y Estados Unidos tiene el primer puesto en la exportación de arándanos para jugos con una participación del 23%.

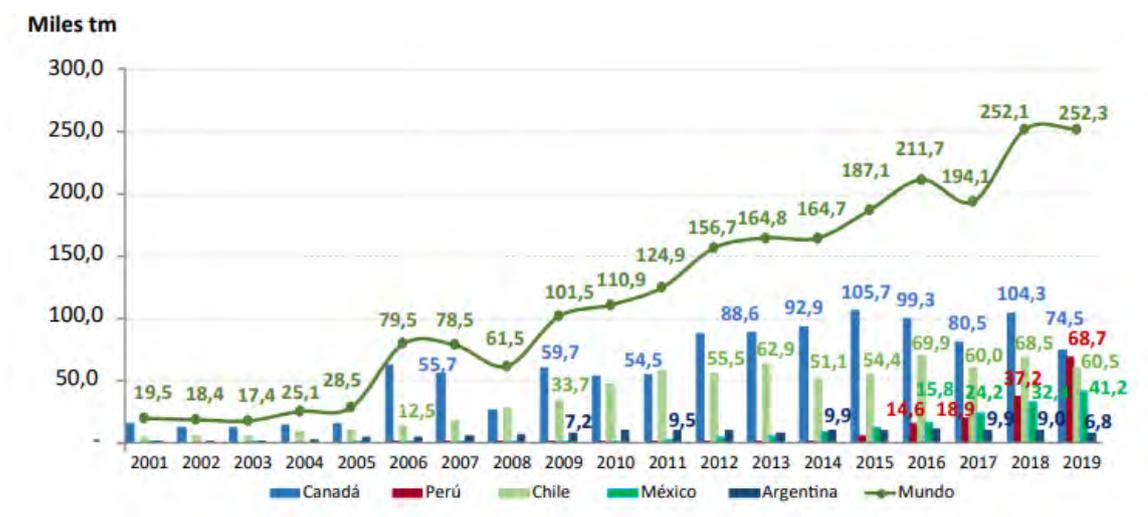
Figura 11.
Exportación mundial de arándanos por tipo de producto



Fuente: Adex Data trade (2022).

Uno de los principales importadores de arándanos a nivel mundial es Estados Unidos, ya que consume aproximadamente 1.3 kg de arándanos *per cápita* al año. En la siguiente figura, se puede observar que el consumo de arándanos ha ido en aumento a través de los años y se observa que el Perú es el segundo país del que importa a Estados Unidos, convirtiéndose en el principal comprador de este producto.

Figura 12.
Comportamiento de las importaciones de arándanos USA



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de US Census Bureau (2021).

Mandarina

La mandarina que se vende presenta la cáscara delgada que se desprende con facilidad para pelar, una ventaja sobre otros cítricos. Los frutos pueden no tener semillas o contener una pequeña cantidad, la mandarina son dulces al gusto y se pueden comer enteras o exprimirlas.

En el 2021, los principales destinos de la mandarina peruana fueron Estados Unidos, Reino Unido y los mercados asiáticos que se destinó el 58% del volumen exportable. Su valor nutricional es principalmente por el contenido de propiedades que contribuyen a prevenir resfríos y mejorar el sistema inmunológico.

En tiempo de pandemia, los cítricos se convirtieron en los productos estrella del comercio internacional. Cabe mencionar que la temporada de mandarinas peruana se produce de marzo a octubre.

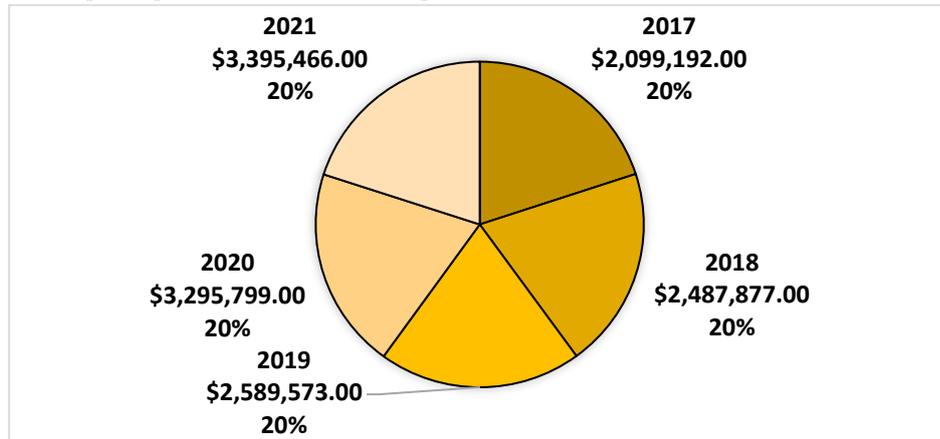
Figura 13.
Mandarinas de exportación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14.

Ventas por exportación de mandarina para 2017 – 2021

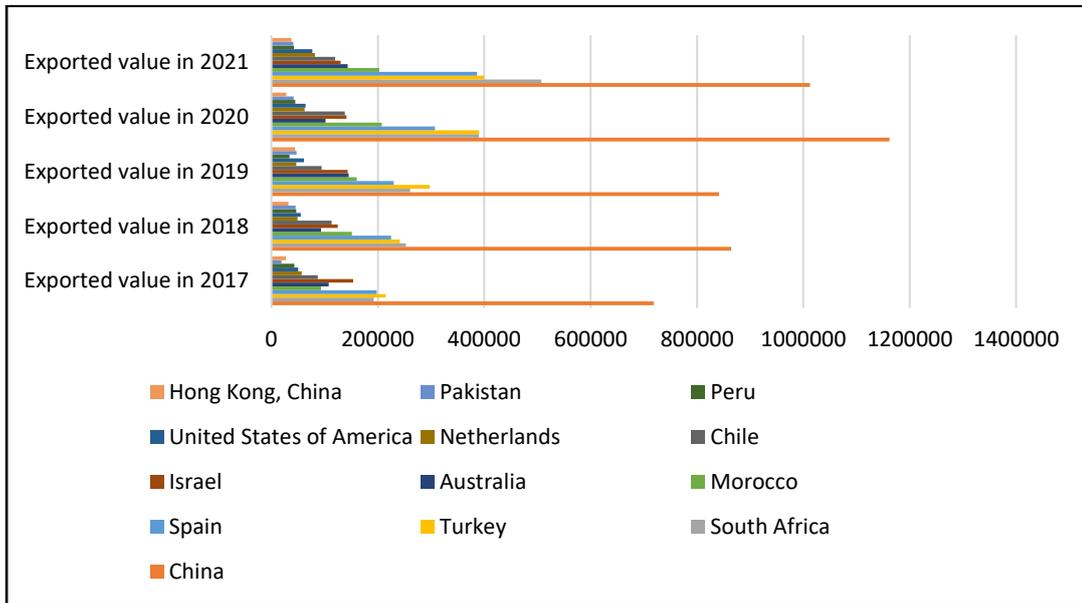


Fuente: Adaptado de Trade Map (2022)

En las siguientes figuras, se muestra los principales países exportadores de mandarina, además de los que importan mandarina, el cual genera una visión más clara sobre los potenciales mercados a la empresa.

Figura 15.

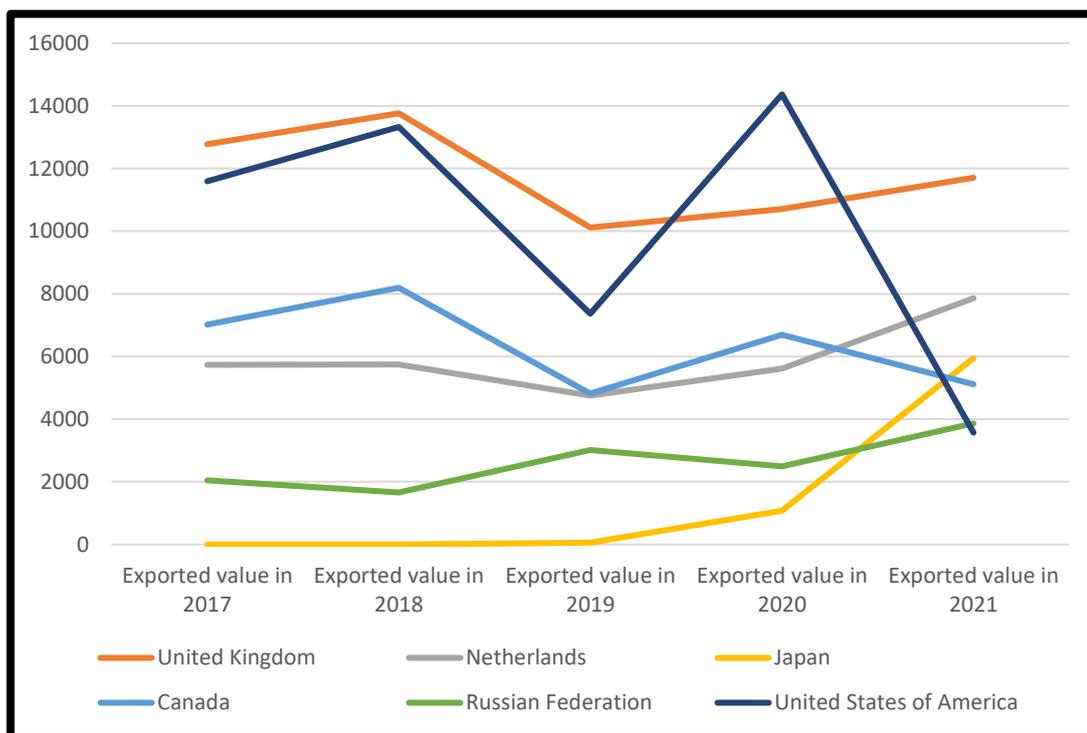
Principales países exportadores de mandarina



Fuente: Trade Map (2022).

Figura 16.

Lista de países que importan mandarina de Perú



Fuente: Adaptado de Trade Map (2022)

Por otro lado, se analiza las posibles dificultades que tendrá la producción y exportación de mandarina a partir del 2022. Esto se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 17.

Desafíos de la mandarina peruana para el 2022

Desafío	Problema
Ley de promoción agraria	Incrementan en 30% los costos por salarios
Producción de calidad	Solo el 50% de la mandarina es de calidad exportable
Problemas climáticos	La merma se duplica debido al clima

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Ley de promoción agraria

La nueva ley de promoción agraria incrementará en un 30% los costos por salarios. Esta ley tiene por objetivo desarrollar el sector agrario exportador y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales para los trabajadores del sector agrario.

La nueva ley incrementa los costos de las empresas, causando que se desincentive la inversión y disminuyan las utilidades. Por ejemplo, la nueva ley afirma que los trabajadores deben de recibir el 5% de la renta neta que genera la empresa en donde laboran, incrementándose estas utilidades en el 2024 y el 2026.

3.1.4 Producción de calidad

En el Perú, solo el 50% de las mandarinas producidas a nivel nacional es exportable. Esto se debe a que el Perú este año 2022 enfrenta diversos problemas para la producción de mandarina, los cuales cumplan con los requisitos de calidad a nivel internacional, pues solo 50% del total de mandarinas producidas alcanza el tamaño adecuado, el correcto sabor y buen color que exigen los mercados internacionales.

3.1.5 Problemas climáticos

Existe un aumento considerado sobre la disminución de la producción de mandarina y frutos en general, debido a los problemas climáticos que enfrenta el país que afecta la producción.

Por otra parte, existe un incremento de los costos de exportación por la subida del tipo de cambio y por la escasez de contenedores a nivel internacional. Todo esto dificulta y entorpece la producción y exportación de mandarina en volúmenes normales como en años anteriores.

3.1.6 Evolución del radio de acción en el tiempo

Dentro de su historia, desde su fundación en 1970, la empresa ha sido administrada por diferentes gestiones. Por malas gestiones y actos de corrupción, se ha llevado a la empresa al borde de la quiebra; sin embargo, desde inicios del 2021, con una nueva administración visionaria y con ganas de resurgir, se dio un giro significativo al rubro de la empresa.

Tabla 18.*Evolución en el radio de acción desde 1970 al 2003*

Evolución del triángulo	1970	1997	2003
Negocios	La empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. fue constituida bajo la figura de una cooperativa el 17 de junio de 1970.	El 12 de febrero de 1997 se convirtió en una sociedad anónima abierta.	En el 2003, Cayaltí celebró el contrato de “Fideicomiso de Gestión y Administración de los Activos y Pasivos de Cayaltí”, con la empresa del Estado Cofide.
Recursos	Experiencia en siembra de cultivo, siendo considerada una de las empresas con tierras altamente productivas.	Experiencia emprendedora en siembra y cultivo de caña de azúcar.	Experiencia en actividades agrícolas, exploración y explotación de acuíferos, abastecimiento y transporte de agua en general, administración de acciones y compra venta, así como al desarrollo de actividades agroindustriales y actividades mineras.
Organización	Administrada por los mismos hacendados dueños de las tierras y familiares.	Liderada por cooperativa Cayaltí.	Administrada por el Estado a través del Cofide.
Gobierno	Luego de la reforma agraria, Cayaltí pasó a ser una cooperativa.	Cooperativa Cayaltí, administrada por alcalde y regidores de la provincia.	Corporativo
Visión	Proveedores a mercados locales.	Ser una empresa líder en producción de caña de azúcar.	Ser una corporación líder de caña de azúcar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19.*Evolución en el radio de acción en el tiempo 2015 - 2022*

Evolución del triángulo	2015	2020	2022
Negocios	Contrato de Fideicomiso de Cayaltí y la Gerencia designada por Intipuquio S.A., se convierte en el principal accionista de la empresa.	Intipuquio S.A. es el socio mayoritario de la empresa.	Intipuquio S.A. es el socio mayoritario de la empresa.

Recursos	Experiencia en inversiones de capital en cualquier clase de bienes, incluyendo acciones, bonos, participaciones sociales, cuotas o derechos en sociedades y/o cualquier otra clase de valores mobiliarios y/o en la administración	Capacidad financiera aumento de capital social a través de las cuentas por pagar de Intipujo.	Potenciación de su subsidiaria Inversiones Yarabamba S.A.C., para la comercialización de productos hortofrutícolas.
Organización	Augusto Alfonso Cillóniz Benavides (Gerente general).	Augusto Alfonso Cillóniz Benavides (Gerente general).	Augusto Alfonso Cillóniz Benavides (Gerente general).
Gobierno	Corporativo	Corporativo	Corporativo
Visión	Ser una empresa referente por su modelo de gestión, por sus índices de producción y rentabilidad, así como en el cumplimiento de las normas vigentes; admirada por sus grupos de interés, y por su compromiso en contribuir en el desarrollo de la región.	Ser la mejor empresa agroindustrial a nivel nacional.	Ser la mejor empresa agroindustrial a nivel internacional, a través de la comercialización de paltas, arándanos y mandarinas.
Perfil económico Financiero	<p>Activos: S/300 466 000</p> <p>Ventas: S/19 997 000</p> <p>Utilidad operativa: (S/8 022 000)</p> <p>Utilidad neta: (S/22,557,000)</p> <p>Ebitda: (S/21,458,000)</p> <p>Pasivo/patrimonio: 1.08</p> <p>Deuda Finan/Ebitda: 0.61</p>	<p>Activos: S/547 341 000</p> <p>Ventas: S/1 996 000</p> <p>Utilidad operativa: (S/24 849 000)</p> <p>Utilidad neta: (S/29 918 000)</p> <p>Ebitda: (S/30 583 000)</p> <p>Pasivo/Patrimonio: 0.82</p> <p>Deuda Finan/EBITDA: 0.09</p>	<p>Información al II trimestre 2022:</p> <p>Activos: S/521 736,000</p> <p>Ventas: S/9 451,000</p> <p>Utilidad operativa: (S/409 000)</p> <p>Utilidad neta: (S/3 100 000)</p> <p>Pasivo/Patrimonio: 0.81</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20.*Línea de tiempo de los hitos de la empresa*

Año	Hitos de la empresa
1970	El 17 de junio nace la empresa con el nombre de Cooperativa de Producción Cayaltí
1997	El 12 de febrero cambió su modelo empresarial, tomando el nombre de Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A.
1999	La empresa no realiza actividades debido a la paralización de la planta de producción.
2003	Cayaltí suscribió el contrato de “Fideicomiso de Gestión y Administración de los Activos y Pasivos de Cayaltí” con la empresa del estado Cofide.
2015	El 12 de octubre la empresa empieza a cotizar en la BVL. y el 31 de diciembre Intipunkuio se vuelve accionista mayoritario.
2019	El 17 de abril se constituye Inversiones Yarabamba S.A.C. para iniciar la producción y exportación de palta, mandarina y arándanos
2022	Se cambia el nombre de la empresa a Agrícola Cayaltí S.A.A.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20, se muestra la línea de tiempo de los hitos de la empresa Cayaltí. En el 2019, la empresa cambió de rumbo a la producción de palta, arándanos y mandarina.

3.1.7 Organización

Agroindustrias Cayaltí forma parte del grupo económico Lis Argentis Corporation S.A.C. denominado grupo Lis que conforman 9 empresas, incluido Cayaltí. Dentro de las actividades que realiza el grupo económico, están i) actividades agrícolas, exploración y aprovechamiento de acuíferos, abastecimiento y transporte de agua en general; (ii) compra, venta y administración de acciones, (iii) así como el desarrollo de diversas actividades agroindustriales y mineras como el sondeo, cateo, producción, exploración y explotación de concesiones, entre otros.

Al término del ejercicio 2021, la estructura de la propiedad de Cayaltí se muestra en la tabla 21:

Tabla 21.

Estructura de propiedad Cayaltí

Participación individual del capital	Numero de accionistas	Número de acciones	Participación total
Mayor al 5%	1	220 415 956	926 278 763%
Menor al 5%	3 309	17 542 599	73 721 237%
Total	3310	237 958 555	100%

Fuente: Cayaltí (2021).

El accionista con una participación mayor al 5% es Intipueblo SA, según se muestra en la siguiente figura:

Tabla 22.

Accionista con participación mayor al 5%

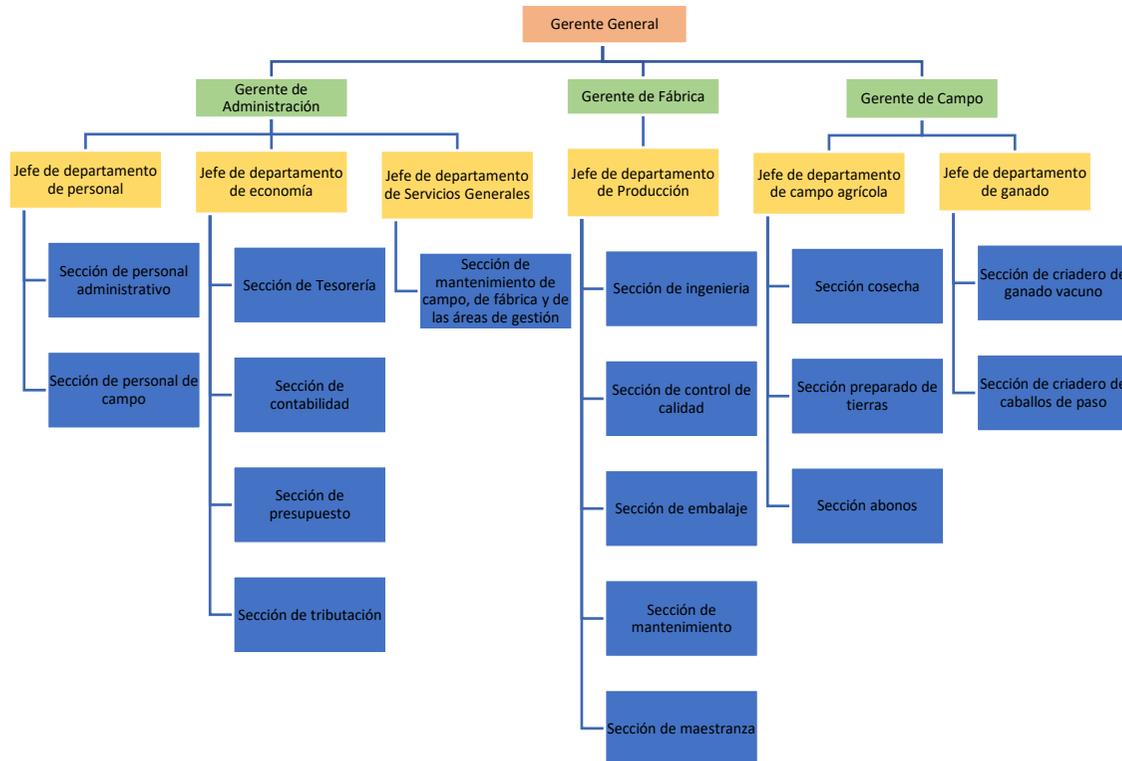
Persona	Accionista	Domicilio	N.º de acciones	de %	Tipo de acciones
Jurídica	Intipueblo S.A.	Perú	220 415 956	92 627 8763%	Comunes

Fuente: Cayaltí (2022).

3.1.8 Estructura

La empresa muestra una estructura organizacional funcional desde 1970, ya que busca cumplir con los objetivos de la empresa solo dedicado a la producción de caña de azúcar y crianza de ganado vacuno y caballos de paso:

Figura 17.
Organigrama funcional en los inicios de Cayaltí



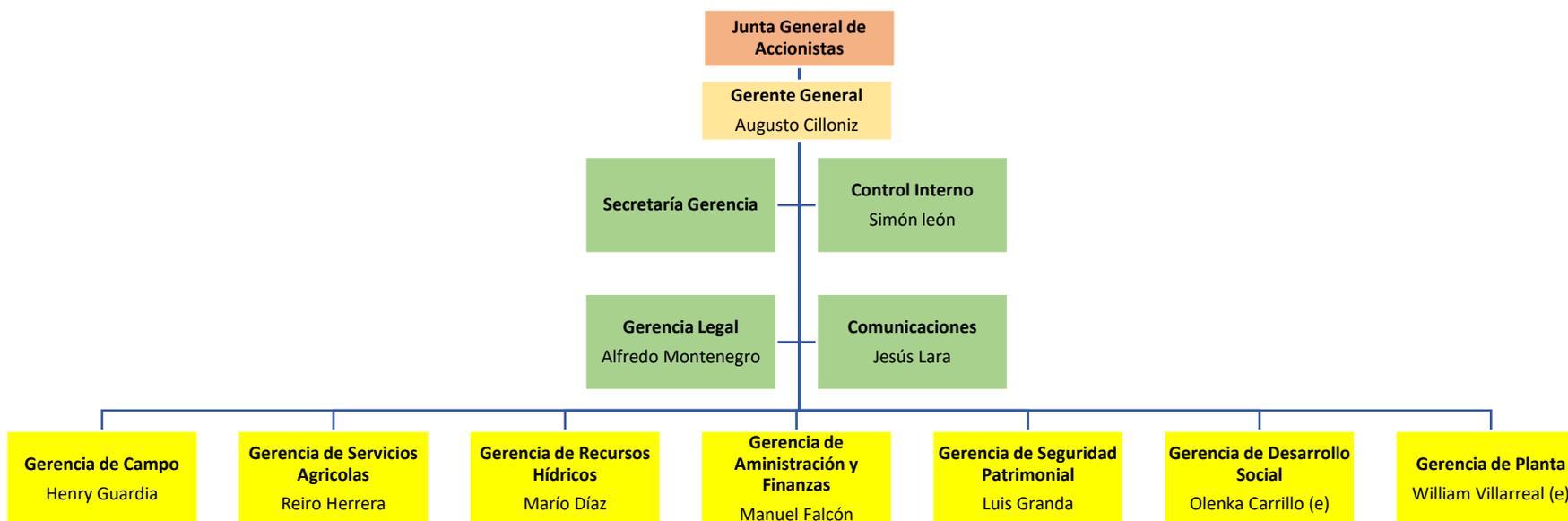
Fuente: Cayaltí (2017).

Durante sus inicios, el directorio elegía los puestos gerenciales y jefaturas, el personal de campo, fábrica o de admiración, sin ninguna capacitación en gestión sin ser visionarios, generando muchos problemas en las áreas, incluso llevando casi a la quiebra a la empresa por malas gestiones.

En el 2016, Cayaltí es adquirido por Intipucquio S.A. que, al iniciar sus acciones, dispuso a través de la Junta General de accionistas, un nuevo directorio y gerencia, modificando el organigrama de la siguiente manera:

Figura 18.

Organigrama funcional en la actualidad - Cayaltí



Fuente: Cayaltí (2020).

De acuerdo a la nueva estructura orgánica presentada por la Empresa Agroindustrial Cayaltí, se ha mantenido la misma estructura funcional. Este tipo de estructura tiene los siguientes objetivos principales:

- Maximizar la especialización de cada área. Al concentrar a profesionales de la misma rama, aumenta la eficiencia y productividad de cada trabajador.
- Facilita la supervisión técnica de cada área.
- Facilita la comunicación dentro de cada equipo de trabajo sin intermediarios. Permite recibir el *feedback* con rapidez.

3.1.9 Instrumentos para la cohesión de la empresa

Para que dos empresas puedan hacer una correcta cohesión, se debe poner mucho énfasis en el alineamiento de la organización de ambas empresas. Las empresas se deben de alinear para que las divisiones, unidades de servicio, unidades de negocio y estrategias de ambas empresas se cohesionen para alcanzar un mismo objetivo y con las mismas estrategias con los mismos planes operativos. El fin de la cohesión es mejorar los resultados financieros de la empresa, mejorando a su vez la satisfacción de los trabajadores, la calidad del producto y los servicios ofrecidos al mercado. Por otro lado, la coherencia empresarial agrega valor agregado a la economía, dando los siguientes beneficios a la empresa:

- Mayor facilidad en el control de actividades que realiza cada área.
- La utilización eficaz de todos los recursos de cada área.
- Cultura organizativa alineada con la estrategia de la empresa
- Mayor compromiso de los trabajadores, quienes trabajan alineados a la misión y visión de la empresa.
- Un mejor clima laboral junto con una buena identidad corporativa.
- Mejor posicionamiento de la empresa debido a su visión que busca resultados e incrementa las proyecciones de crecimiento.
- Un mejor manejo y cuidado del medio ambiente al momento de la producción.

Debido al cambio de proceso donde se dedica al cultivo de productos para la agroexportación, la empresa Cayaltí requiere un mayor crecimiento y aporte por parte de sus trabajadores. Esta se verá reflejada a través de un trabajo constante y en equipo. Para ellos, la empresa agroindustrial Cayaltí tiene como instrumento de cohesión a partir de los siguientes aspectos:

- Implementar equipos modernos y de protección para los trabajadores por parte de la gerencia. De ese modo, se podrá desarrollar la labor de la empresa con seguridad (protección respiratoria, de los pies, los ojos y la cara, la cabeza, las manos, oídos y ropa especial para el trabajo y otros implementos contra las caídas).
- Capacitación al personal en el tema de agroexportación. Esto ayuda a un mejor rendimiento en su labor debido a los nuevos conocimientos adquiridos.
- Asesoramiento y evaluación psicológica tanto al personal que labora en la empresa como a los miembros de su familia. Esto es importante para la empresa. Ello generará una buena armonía en el hogar. Así, el trabajador podrá tener un mejor desempeño en la empresa.
- Motivar al personal que labora en la empresa, cumpliendo con sus pagos a tiempo, dándoles todas las facilidades para el desarrollo del trabajo y creación de un buen clima laboral.
- Debido a la coyuntura actual del COVID-19, se realizará la consulta médica en convenio con la gerencia regional de EsSalud, donde el personal que labora y su familia se tomen muestras médicas y se hagan chequeos con especialistas como parte de la acción con el bienestar de los trabajadores.
- Crear una pequeña planta donde se elaboraría el fertilizante orgánico hecho a base de los residuos de la cáscara de mandarina como una ventaja para la empresa y generadora de nuevas oportunidades de aprendizaje para los trabajadores que realizan trabajo en el campo.

3.2 Perfil económico financiero de Cayaltí periodo 2021 al 2022 (análisis horizontal para estados de resultados y análisis vertical para estado de situación financiera).

Ventas

Tabla 23.

Ventas de la composición del rubro por tipo de cultivo

Descripción	2021	2022
Venta de lotes	S/. 3 441	S/. 0
Caña en pie	S/. 34	S/. 233
Semillas y plantones	S/. 590	S/. 0
Servicios a terceros	S/. 70	S/. 0
Total	S/. 9 451	S/. 233

Fuente: Cayaltí (2021).

Costo de ventas

Tabla 24.

Costos de ventas de la composición del rubro por el tipo de cultivo

Descripción	2021	2022
Venta de lotes	S/. 962	S/. 0
Caña en pie	S/. 15	S/. 1512
Semillas y plántones	S/. 5624	S/. 0
Servicios a terceros	S/. 33	S/. 0
Total	S/. 6634	S/. 1512

Fuente: Cayaltí (2021).

Gastos de administración y ventas

Tabla 25.

Gastos de administración y ventas

Descripción	2021	2022
Gastos de personal	S/. 1910	S/. 1564
Servicios prestados por terceros	S/. 952	S/. 587
Otras cargas diversas de gestión	S/. 317	S/. 564
Depreciación	S/. 18	S/. 15
Otros	S/. 29	S/. 24
Total	33 226	2 754

Fuente: Cayaltí (2021).

Otros ingresos y otros gastos

Tabla 26.

Otros gastos e ingresos

Otros ingresos	2021	2022
Activos biológicos, plantas de palta cojal	S/ 1 910	S/ 1 564
Enajenación de activos disponibles para la venta	S/ 952	S/ 587
Alquileres	S/ 317	S/ 564
Servicios prestados	S/ 18	S/ 15
Otros ingresos	S/ 29	S/ 24
Total	33 226	2 754

Otros gastos operativos	2 021	2 022
Enajenación de activos biológicos	24 900	3 471
Sentencias laborales	1 163	0
Gastos de servicios	1 829	420
Perdida de activo biológico	0	
Otros gastos	4 836	
Total	32 728	3891

Fuente: Cayaltí (2021).

Ingresos y gastos financieros

Tabla 27.

Ingresos y gastos financieros

Descripción	2021	2022
Intereses de préstamos de Relacionadas.	S/. 1 788	S/. 1 096
Intereses moratorios	S/. 505	S/. 0
Comisiones bancarias	S/. 4	S/. 28
Comisiones bancarias	S/. 1 607	S/. 74
Total	S/. 3 904	S/. 1 198

Fuente: Cayaltí (2021).

3.3 Operación extraordinaria

3.3.1 Naturaleza y motivos de la adquisición

Agroindustrial Cayalti S.A. es una empresa que busca ser líder por sus índices de producción de cultivos frutales, logrando niveles de rentabilidad y competitividad, cumpliendo con responsabilidad social y ambiental.

Los objetivos de la adquisición son los siguientes:

- Expansión en la adquisición de tecnología, maquinaria y *know how* para optimizar la productividad en el cultivo de productos hortofrutícolas.
- Adquisición de 2 576 ha para incrementar el nivel de producción y venta de frutales.
- *Know how* para diversificar y desarrollar nuevas líneas de producción con valor agregado.

- Posicionamiento de mercado en la zona centro en el mercado nacional e internacional.

3.3.2 Empresa seleccionada

La empresa Agroindustrias AIB S.A. fue seleccionada para la elaboración de la operación extraordinaria como la empresa a absorber, ya que se encuentra alineada al giro de negocio que se encuentra la empresa agroindustrial Cayaltí que es siembra, cultivo y comercialización de productos hortofrutícolas.

3.3.3 Datos generales

- Denominación: Agroindustrias AIB S.A.
- Dirección: Av. Ricardo Palma N.º 894, Urb. San Antonio, Miraflores, Lima. Teléfono: 6144 500
- Constituida por escritura pública con fecha 20 de mayo de 1987 ante el notario público de Chincha – Ica, el Dr. Arturo Tolmos Alfaro, y creada bajo la razón social de Alitec S. A.
- Al 31 de diciembre de 2021, el capital social íntegramente suscrito y pagado era de S/102 895 336 (ciento dos millones ochocientos noventa y cinco mil trescientos treinta y seis 00/100 nuevos soles) que corresponde a 102 895 336 acciones comunes de un valor nominal de S/ 1 (un nuevo sol) cada una.

3.3.4 Descripción de operaciones de AIB S.A.

Agroindustrias AIB S.A. está dedicada al cultivo de terrenos agrícolas, a la producción, comercialización directa de frutas y hortalizas; a la industrialización, procesamiento y exportación de productos agroindustriales y sus derivados. Además, ofrece servicios de exportación agrícolas, servicios de procesamiento industrial, servicios de asesoría en lo relacionado con las actividades respectivas.

En lo referente a los procedimientos industriales, la empresa elabora productos en conserva, congelados, jugos, pulpas de frutas y productos deshidratados, brinda servicios de procesamiento y exporta productos agrícolas en las siguientes modalidades:

- Concentrados de maracuyá, mango y limón.
- Conservas de pimiento morrón, jalapeño, frejoles, maracuyá y mango.
- Productos congelados de mango, palta, arándanos, jalapeño, frejoles, ají amarillo, maíz y cáscara de limón.

- Frescos para consumo directo de limón, granada, uvas y paltas.
- Ingredientes e insumos deshidratados como el aceite esencial del limón, cáscara deshidratada de limón, pimienta deshidratada y semillas de hortalizas

Los productos elaborados por la empresa se venden en tres principales tipos de mercados.

Consumo directo: Los productos son repartidos directamente en supermercados y cadenas de distribución de alimentos para el consumo directo (*retail*). Los clientes son responsables de la distribución de mercancías en cadenas minoristas o minoristas bajo su propia marca.

3.3.5 Principales activos e inversiones

Los activos fijos de AIB lo conforman las plantas industriales (inmuebles y maquinarias), los terrenos agrícolas, plantaciones y el edificio administrativo en la ciudad de Lima. Asimismo, Agroindustrias AIB S.A. puede procesar y etiquetar los productos de acuerdo con las especificaciones solicitadas por cada cliente.

Food service: El mercado se caracteriza por clientes que requieren mayores volúmenes de productos estándar y los emplean para abastecer cadenas de alimentos como restaurantes y hoteles.

Industria de alimentos: La empresa elabora y vende productos para la industria de alimentos como los jugos concentrados de maracuyá, mango o limón, o productos específicos para la industria como el aceite esencial de limón, la cáscara deshidratada de limón y los ingredientes como el pimienta seco y la producción de semillas.

3.3.6 Locales de operaciones

Planta norte: Ubicada en av. Ricardo Bertín 901 – 903, Motupe, región Lambayeque. Las instalaciones lo conforman tres naves independientes de proceso. Las naves de conservas y jugos están conformadas por líneas que procesan néctares de frutas, cáscara deshidratada y aceites de limón, conservas en frasco de vidrio u hojalatas de pimientos, jalapeños, frejoles y maracuyá. La nave de congelados, inaugurada en el 2018 es una extensión de las líneas de congelado de fruta y la línea de procesamiento de limón fresco. La planta de producción propia de la empresa está construida en un terreno de 73.000 metros cuadrados, incluyendo una nueva planta de procesamiento.

Planta sur: Ubicada en la Carretera Panamericana Sur km.204.8 Chincha, Ica. Esta planta ha mejorado y ampliado la capacidad de la línea de congelación para procesamiento de mango y palta. Además, cuenta con una línea de empaque de granada fresca y una línea de enlatado, y los servicios de procesamiento están disponibles a pedido. El local está construido sobre un terreno de 40.000 m².

3.3.7 Oficina administrativa

Se encuentra ubicado en la av. Ricardo Palma 894, Miraflores. El local propio cuenta con 690 m².

3.3.8 Fondos agrícolas

Las operaciones agrícolas de AIB incluyen 2.576 hectáreas propias, de las cuales 790 hectáreas están sembradas con cultivos permanentes como limones, paltas, granadas y uvas. Las 1.785 hectáreas restantes se utilizan para cultivos anuales o para desarrollar actividades agrícolas. Los fundos ubicados en los distritos de Motupe, Jayanca y Olmos en la región Lambayeque cultivan principalmente variedades de limón como Sutil y Tahití, además de granadas y paltas. En el sur, en la región de Ica, hay fundos que cultivan uvas, granadas y producción de semillas.

3.3.9 Inversiones

En el 2021, se invirtieron en las plantas de procesamiento para mejorar y aumentar la capacidad de procesamiento de productos congelados, introduciendo líneas de envasado al por menor y brindar mayor flexibilidad para el desarrollo de diferentes productos.

3.3.10 Estado de pérdidas y ganancias

Las ventas de la empresa en 2021 fueron de 207 4 millones de dólares, un 10,5% más que las ventas acumuladas de 187 7 millones de dólares a fines del 2020. El incremento en el volumen total de ventas estuvo impulsado por las ventas de productos frescos (granadas, uvas y limones) que aumentaron un 35% respecto al año anterior, seguido de los productos congelados (palta y mango), que aumentaron un 7%.

Por otro lado, las conservas (jalapeño y chile) disminuyeron 30%, los jugos concentrados (mango, limón y maracuyá) y la línea de ingredientes disminuyeron 1% en 2021. En cuanto a indicadores financieros, desde el cierre del año I 2021, la utilidad bruta

fue de S/ 52.6 millones. con un margen bruto del 25,4%, que superó el margen bruto del año anterior.

La utilidad operativa a finales del 2021 fue de 20,5 millones de dólares, superando al año anterior. Por su parte, los gastos de venta (7.2%) y los gastos de administración (8.9%) se mantuvieron dentro del promedio histórico de la compañía. En 2021, a pesar de la caída del tipo de cambio del sol frente al dólar estadounidense, el impacto negativo de las diferencias de moneda será menor que el año anterior.

Las pérdidas acumuladas por tipo de cambio ascendieron a \$ 1,6 millones, en comparación con una diferencia cambiaria de \$ 8,8 millones en 2020. El Ebitda total en 2021 fue de 29,7 millones de dólares, un aumento significativo respecto a los 12,9 millones de dólares de 2020. El margen Ebitda es del 14,3% de las ventas de 2021.

Tabla 28.

Estados de pérdidas y ganancias de Agroindustrias AIB S.A.

Estado de ganancias y pérdidas (en miles de nuevos soles)	31/12/2021	%	31/12/2022 (proyectado)	%	var %
Ventas netas (ingresos operacionales)	207387	100	227072	100	10.5
Costo de ventas (operacionales)	160190	77.2	164769	88.6	2.9
Restitución de derechos arancelarios	5422	2.6	5961	2.6	11
Utilidad bruta	52619	25.4	68264	22.55	42.3
valoración de las cosechas a valor mercado	96	0	8236	9	98.9
Gasto de ventas	14954	7.2	16260	7.4	9.6
Gastos de administración	18552	8.9	19993	9.3	8.4
Otros ingresos operativos	1447	0.7	1940	1.9	41
Utilidad operativa	20464	9.9	40708	9.7	9202
Gastos financieros	5092	2.5	5062	2.9	0.6
Diferencia en cambio, neta	1608	0.8	5239	8.6	82
Otros ingresos / gastos empresas asociadas	0	0	0	0	0
Resultado antes de part. Y del IR	13764	6.6	13756	8	200
Impuesto a la renta	2744	1.3	7154	11.1	
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio	11020	5.3	19832	3.25	599
total, depreciación y amortización	9280	4.5	10982	9.1	26.8
Ebitda	29744	14.3	46584	10.6	130.5

Fuente: Adaptado de Agroindustrias AIB. S.A. (2021).

Balance general

Los activos totales de la empresa se ubicaron en S/ 410.7 millones, lo que representa un aumento del 15% respecto de sus activos totales al cierre de 2020 (S/ 356.1 millones). El mayor aumento se registró en el activo fijo debido a la revalorización voluntaria de todos los activos de la empresa relacionados con terrenos, edificios y maquinaria. La revalorización está sujeta a la aplicación de las NIIF a las que está sujeta la sociedad. La deuda total se ubicó en S/186.0 millones, 5% superior a la deuda total al cierre de 2020 de S/176.6 millones.

Tabla 29.

Situación financiera de Agroindustrias AIB S.A

Estado de situación financiera (en miles de nuevos soles)	31/12/2021	%	31/12/2022 (proyectado)	%	var. %
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalente de efectivo	728	0.2	1021.5	0.3	44.6
Cuentas por cobrar comerciales	30638	7.5	32652	8.6	11.6
Existencias, neto	14198	3.5	17265	3.9	27.6
Activo biológico	52165	12.7	60361	13.1	18.6
Otros activos no financieros total, de activo corriente	10876	2.6	15823	3.5	83.4
	569	0.1	676	0.1	23.2
Activo no corriente	109174	26.6	120876	25.9	12
Propiedades maquinarias y equipo (neto)	301400	73.4	344416	74.2	16.6
Activos intangibles (neto)	141	0	210	0.1	49.5
Impuestos a las ganancias diferido	0	0	0	0	0
total, activo no corriente	301541	73.4	344419	74.1	16.6
Total, activo	410715	100	465295	100	15.3
Pasivo corriente					
Pasivos financieros	81894	19.9	85999	18	5.3
Cuentas por pagar comerciales	37050	9	40184	9.25	9.2
Cuentas por pagar a relacionadas	9	0	12	0	0
Otras cuentas por pagar	10535	2.6	13183	3	33.6
Total, pasivo no corriente	129488	31.5	139378	32.5	8.3
Obligaciones financieras	34334	8.4	41788.5	11.1	30.3
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	22210	5.4	15006.5	8.6	184.6
Total, pasivo no corriente	56544	13.8	56042	14.9	0.9
Total, pasivo	186032	45.3	195420	47.4	5.3
Patrimonio neto					
Capital	102895	25.1	102895	27	-
Otras reservas del capital	8416	2	9518	2.05	15.1
Resultados acumulados	4151	1	2,535	1.3	172

Otras reservas del patrimonio	109221	26.6	143393	32.1	45.5
Total, patrimonio neto	224683	54.7	269,875	59	25.2
Total, pasivo y patrimonio neto	410715	100	465295	99.95	15.3

Fuente: Adaptado de Agroindustrias AIB (2021).

3.3.11 Términos de compra

La Empresa Agroindustrial Cayaltí adquirirá en su totalidad a la empresa agroindustrial AIB y el precio para adquirir dicha empresa es S/ 243 933 400.00. El motivo de la decisión de compra se debe al crecimiento por absorción, la cual tendrá como financiamiento a través de un Leaseback y el pago por accionistas.

El patrimonio de Agroindustrias AIB S.A., al 31 de diciembre del año 2021, asciende a S/ 224 683 000 su capital suscrito y pagado según la memoria anual 2021 es de S/ 102 895 336, el cual se encuentra representado por 102 895 336 acciones de un valor nominal de S/. 1 cada una; sin embargo, al no obtener el valor por acción del mercado. El valor de la empresa se obtuvo de la suma del capital emitido más otras reservas de patrimonio, obteniendo una valorización de S/ 212 116 000.00. Así mismo, se pagará una prima de S/ 31 817 400.00 que representa el 15% de la valorización, toda vez que los propietarios de Agroindustrias AIB S.A. buscan obtener un margen de ganancia mayor al valor de la empresa con un total de S/ 243 933 400.00 como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30.

Términos de compra

Compra de la empresa	100% de la empresa
Motivo de la decisión	Crecimiento por absorción
Términos de compra	Financiamiento de S/160 000 000 a través del <i>Leaseback</i> y S/83 933 400 por aportes de accionistas.
Precio hipotético	S/ 243 933 400.00

Fuente: Elaboración propia

3.3.12 Leaseback

Para Rodríguez (2018), el *Lease-back* es una modalidad de *leasing* recabada del art. 27 del Decreto Legislativo N.º 299 del código tributario:

En todos los casos en que la locadora adquiera de una empresa un bien, para luego entregárselo a ella misma en arrendamiento financiero, dicha transferencia está exonerada del impuesto general a las ventas y del impuesto selectivo al consumo en su caso.

El *Lease-back* es una herramienta financiera donde el arrendatario (quien solicita el *leasing*) es propietario del bien mueble o inmueble. A través del contrato *leasing*, se transfiere el derecho de propiedad a la empresa (bancos, asociaciones, empresas, etc.) para ceder el derecho al uso del inmueble. Así, desde la firma del contrato, se cambia la denominación de propietario del inmueble a usuario – arrendatario.

Para De Reina (2005), el *lease-back*, traducida como “*leasing* de retorno” o “retro *leasing*”, se define como un negocio. El propietario de un inmueble decide venderlo con el propósito de que el comprador le ceda su uso inmediato con el fin de seguir empleando el bien inmueble a cambio de un pago periódico conforme al contrato establecido y con la opción de volver a adquirir el inmueble al término del plazo estipulado (opción de compra).

Para la adquisición de Agroindustrias AIB S.A., se financiará un monto de S/. 160 000 000 a través del banco Scotiabank por un período de cinco años y una tasa de interés del 10% anual (ver tabla 55).

Aportes de accionistas

El 3 de agosto de 2016, durante la Junta General de Accionistas, se aprobó encargar al Directorio las facultades necesarias para realizar dos aumentos de capital por un monto total de S/ 88 080 806. El primero por capitalización de acreencias hasta por el monto de S/76 039 362; el segundo por los aportes en efectivo hasta por el monto de S/12 041 444. Con esta nueva inyección al capital social de la empresa, se destinará S/83 933 400 para la adquisición de Agroindustrias AIB S.A. (Cayaltí, 2022).

IV. EJECUCIÓN ESTRATÉGICA (FODA, MAPA ESTRAT, BSC) DISCUSIÓN

4.1 Evaluación FODA matemático

Para realizar un análisis cuantitativo de la empresa, se utilizará el FODA matemático. De ese modo, se podrá analizar los factores internos y externos de la empresa y se conocerá de forma más precisa la repercusión de las fortalezas y debilidades (interno), así como las oportunidades y amenazas (externo). En la siguiente figura, se muestran las dimensiones que se analizarán:

Tabla 31.

Cuadrantes del análisis FODA

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia

Para elaborar el FODA matemático de la empresa, primero se definió una visión cuantitativa que plantea la adquisición extraordinaria para comercializar productos hortofrutícolas en el mercado nacional e internacional con un incremento de ingresos del 30% al 2026. El análisis se basó en temas estratégicos de productividad y tecnología. Para ello, se definió las dimensiones estratégicas.

Tabla 32.

Dimensiones estratégicas - Agrícola Cayaltí S.A.A

Dimensión	FODA
Finanzas	D
Capital humano	F
Adquisiciones	O
Producción	F
Estacionalidad	A
Logística	F
Innovación	O
Desarrollo sostenible	F
Estructura organizacional	F

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se calificó cada dimensión de la matriz, asignándole un puntaje que va del 0 al 4 como se muestra a continuación:

Tabla 33.

Tabla de valoración

Valoración	
4	Muy alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico
3	Alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico
2	Impacto medio de la dimensión sobre el tema estratégico
1	Bajo impacto de la dimensión sobre el tema estratégico
0	Impacto nulo de la dimensión sobre el tema estratégico

Fuente: Elaboración propia.

La visión cuantitativa de la agroindustria Cayaltí S.A.A. es que, mediante la adquisición extraordinaria de la empresa Agroindustrias AIB S.A., se pueda comercializar productos hortofrutícolas en el mercado nacional e internacional, teniendo un incremento de ingresos del 30% al año 2026. Por ello, se valorizarán las dimensiones estratégicas de la empresa con base a una nueva valoración cuantitativa.

Tabla 34.

Valoración de las dimensiones estratégicas

Dimensión estratégica	FODA	Tema estratégico I	Tema estratégico II
		Productividad	Tecnología
Finanzas	Debilidad	3	3
Capital humano	Fortaleza	4	2
Adquisiciones	Oportunidad	4	3
Producción	Fortaleza	4	4
Factor climatológico	Amenaza	3	2
Logística	Fortaleza	4	2
Innovación	Oportunidad	4	3
Desarrollo sostenible	Fortaleza	3	0
Estructura organizacional	Fortaleza	4	2

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 34, se muestra las puntuaciones de las dimensiones estratégicas. De acuerdo con el análisis del primer objetivo estratégico “Productividad”, se encuentran con 4 puntos de valoración de las dimensiones estratégicas: capital humano,

adquisiciones, producción, logística e innovación. Las otras dimensiones estratégicas se encuentran con una valoración menor con máximos puntajes, ya que serán de importancia para que la productividad de la empresa mejore y sea estable.

Para el análisis del segundo objetivo estratégico “tecnología”, se cuenta con una valoración de cuatro puntos de la dimensión estratégica: producción. A partir de la tecnología, la producción mejorará su eficiencia y eficacia en los procesos de operación.

Tabla 35.

Niveles de valoración e interpretación

Valoración	
4	Muy alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico.
3	Alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico.
2	Impacto medio de la dimensión sobre el tema estratégico.
1	Bajo impacto de la dimensión sobre el tema estratégico.
0	Impacto nulo de la dimensión sobre el tema estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 35, se muestra la valoración que se le asignará dimensiones estratégicas. .

Tabla 36.*Valoración de la matriz FODA*

Dimensiones estratégicas	Finanzas	Capital	Adquisición	Producción	Estacionalidad	Logística	Innovación	Desarrollo	Estructura
Finanzas		2	4	4	0	3	1	2	3
Capital humano	3		3	4	0	3	3	3	3
Adquisiciones	4	3		4	3	3	3	2	3
Producción	4	3	4		1	4	1	3	2
Estacionalidad	0	1	2	3		2	0	2	0
Logística	4	1	4	4	0		0	1	3
Innovación	3	4	0	4	0	4		3	3
Desarrollo Sostenible	1	2	2	2	0	0	0		0
Estructura Organizacional	4	3	0	3	0	3	3	3	
	23	19	19	28	4	22	11	19	17

Fuente Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la tabla 36, el mejor puntaje lo obtuvo producción (28 puntos) y en segundo lugar finanzas (23 puntos), ya que mejorando los procesos de producción se obtendrá mayor rendimiento de los cultivos y esto se verá reflejado en los volúmenes de venta, lo cual tendrá un impacto directo en las finanzas de la empresa. Al respecto, se debe invertir una gran cantidad de dinero cada mes para seguir funcionando el negocio a su máxima capacidad. Sin embargo, este dinero debe administrarse con cuidado para garantizar que se gaste o invierta de la manera correcta.

Tabla 37.*Matriz de cálculo del FODA matemático de Agrícola Cayaltí S.A.A.*

Dimensión estratégica	FODA	Productividad	Tecnología	Resultado	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Finanzas	Debilidad	3	3	6	11.11%	11.11%
Capital humano	Fortaleza	4	2	6	11.11%	22.22%
Adquisiciones	Oportunidad	4	3	7	12.96%	35.19%
Producción	Fortaleza	4	4	8	14.81%	50%
Factor climatológico	Amenaza	3	2	5	9.26%	59.26%
Logística	Fortaleza	4	2	6	11.11%	70.37%
Innovación	Oportunidad	4	3	7	12.96%	83.33%
Desarrollo sostenible	Fortaleza	3	0	3	5.56%	88.89%
Estructura organizacional	Fortaleza	4	2	6	11.11%	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 37 demuestra los resultados una vez ingresado todo al sistema. Se aplicó el primer filtro para identificar las variables que pasaron para la evaluación del sistema. Los resultados indicaron la importancia de cada dimensión para la empresa de acuerdo con la valoración. Según los porcentajes de cada dimensión, aquel que posee mayor porcentaje es la producción. Esto permitirá diversas producciones en masa más rápida y sencillas, además de garantizar que se eviten errores y fallos en los productos. El aspecto fundamental es el método de producción eficiente para minimizar los residuos, permitiendo ahorrar los recursos.

Tabla 38.*Matriz de impacto - Calificación directa*

Matriz de impacto - Calificación directa									
			F	F	D	F	A	F	
			5	9	10	7	1	2	
			Capital humano	Logística	Finanzas	Estructura organizacional	Factor climatológico	Desarrollo sostenible	Motricidad
F	5	Capital humano		3	3	3	0	3	12
F	9	Logística	1		4	3	0	1	9
D	10	Finanzas	2	3		3	0	2	10
F	7	Estructura organizacional	3	3	4		0	3	13
A	1	Factor climatológico	1	2	0	0		2	5
F	2	Desarrollo sostenible	2	0	1	0	0		3
		Dependencia	9	11	12	9	0	11	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 38, se observan las variables seleccionadas después de la programación del software. En la matriz de impacto, estas variables son las siguientes:

- ✓ Capital humano
- ✓ Logística
- ✓ Finanzas
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Factor climatológico
- ✓ Desarrollo sostenible

La motricidad de las dimensiones estratégicas del análisis FODA, se obtiene de la suma de las filas, es decir, el número de veces que una dimensión estratégica impacta sobre otra; la dependencia es la suma de las columnas. Esta estructura organizacional impactó a las dimensiones, siendo las finanzas la más impactada.

Tabla 39.

Matriz de impacto elevada a la potencia 9 no estable

Matriz de impacto elevada a la potencia 9 no estable									
			F	F	D	F	A	F	
			5	9	10	7	1	2	
			Capital Humano	Logística	Finanzas	Estructura organizacional	Factor climatológico	Desarrollo sostenible	Motricidad
F	5	Capital humano		136145205	168702804	136145205	0	132655680	695606634
F	9	Logística	105030027		145394353	117237585	0	114249964	599129831
D	10	Finanzas	109110764	121803147		121803147	0	118672136	622287022
F	7	Estructura organizacional	130763345	145921701	180964939		0	142217052	745769055
A	1	Factor climatológico	43285098	48320211	59843482	48307089		47073136	246829016
F	2	Desarrollo sostenible	37528460	41862999	51973060	41862999	0		214041582
		Dependencia	547675434	611271165	757776466	611258043	0	595682032	

Fuente: Elaboración propia

En esta matriz, las dimensiones se relacionan entre sí directa e indirectamente. Resulta directa cuando la capacidad de influencia parte de una recta o flecha, e indirecta cuando parte de curvas y líneas, donde se eleva la matriz a constantes potencias en un proceso definido como potenciación matricial con el software FODA matemático, automatizando todos los cálculos. Según el análisis en la motricidad, el mayor puntaje lo obtuvo la estructura organizacional el cual impactó a los demás. Aquella dimensión que impactaron las demás fue la dimensión estratégica finanzas.

De acuerdo con el análisis de la matriz FODA, se identificaron cuatro dimensiones estratégicas que servirán para la elaboración del mapa estratégico: 5. Capital humano, 7. Estructura organizacional, 9. Logística, y 10. Finanzas.

De acuerdo con el análisis de dimensiones estratégicas, objetivos de solución, se decidió trabajar sobre la dimensión número 10 (finanzas). Ante la visión cuantitativa

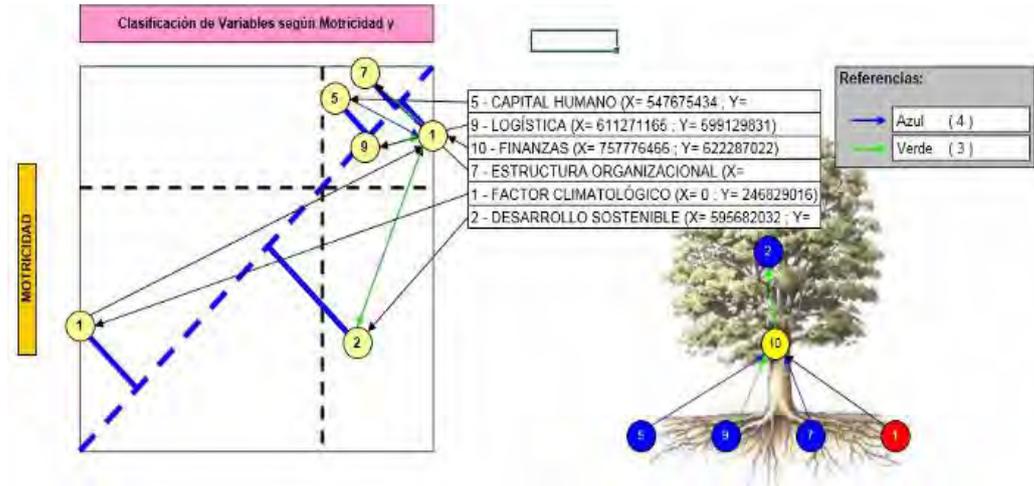
implementada, los objetivos estratégicos que se definen en el mapa estratégico serán analizados en el Balance Scorecard (BSC).

El árbol de solución de la dimensión 10 (Finanzas), indica que las finanzas de la empresa se relaciona de manera directa con **el capital humano**, una buena administración de la empresa con un adecuado manejo y una visión acertada del futuro de la empresa que logra un giro positivo en el negocio, dejando de lado la caña de azúcar para buscar productos más rentables para elevar la rentabilidad de la empresa; **la logística** es un punto importante para mejorar Cayaltí, lo que la empresa busca es exportar los productos hortofrutícolas, implementando canales de distribución para el mercado internacional, lo que mejoraría las finanzas de la empresa; así mismo, el **factor climatológico** en la zona de Cayaltí es el adecuado para la siembra y cosecha de los productos hortofrutícolas, por lo que la empresa podrá emplear el máximo rendimiento de las tierras para incrementar la siembra y cosecha, por ende, incrementar las ventas; **la estructura organizacional** también influye dentro de las finanzas; debido a que al ser una estructura funcional, se tenían gerencias que redundaban funciones, ya que generaban gastos innecesarios en el pago de planillas; sin embargo, a raíz de las mejoras en la administración de la empresa, se realizó una reestructuración de las áreas, lo que ha ayudado a Cayaltí a optimizar las áreas de la empresa.

De acuerdo con el árbol estratégico de la dimensión 10 (Finanzas), se nos muestra que hay un efecto sobre la dimensión “2. desarrollo sostenible”, porque la filosofía corporativa de la empresa señala que Cayaltí se orienta a desarrollar un uso responsable de los recursos en los procesos de producción, mediante una cultura de respeto al medio ambiente, a la comunidad y otros. En ese sentido, mientras exista una buena salud financiera, la empresa continuará innovando e invirtiendo en beneficio de sus *stakeholders*.

Figura 19.

Primera variable clave del árbol: 10. Finanzas



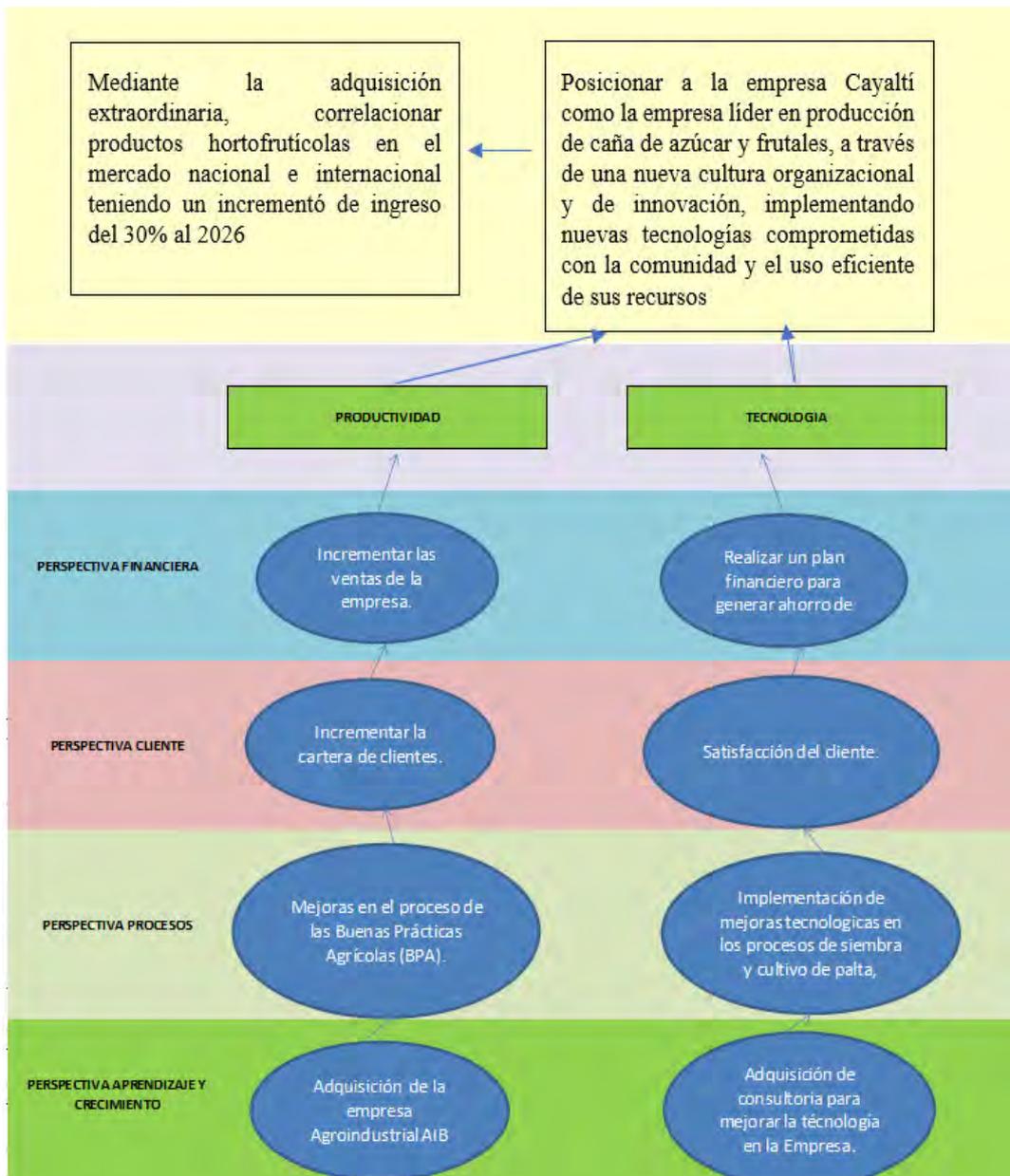
Fuente: Elaboración propia.

4.2 Definición de mapa estratégico

Kaplan y Norton (2004) señalan que el mapa estratégico es una representación de forma visual sobre lo que realizará la empresa para cumplir los objetivos estratégicos. Aquellos que se cumplan deben pertenecer a cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos, cliente, y financiera. Para realizar un mapa estratégico se debe considerar los buenos resultados en el área financiera que se logran si el cliente objetivo se encuentra satisfecho. Por ello, se debe tomar mucho interés en la satisfacción del cliente. Por otro lado, los correctos procesos internos aportan propuestas de valor al cliente, generando que se fidelice y que se incrementen las ventas. Asimismo, los activos intangibles sirven de apoyo en los procesos de la empresa. Por eso, los objetivos deben estar alineados para generar valor en la empresa.

Figura 20.

Mapa estratégico de la empresa Agroindustrias Cayaltí S.A.A.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 20, se detallará la definición del *balanced scorcard*.

4.3 Definición de BSC

Según Kaplan y Norton (2004), el *balanced scorcard* es una herramienta que planifica y enlaza los activos intangibles de la empresa con los respectivos procesos de creación de valor. Por tal motivo, en este proyecto se analizarán dos temas estratégicos: productividad y tecnología.

Tema estratégico 1: Productividad

- a) *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* Según Kaplan y Norton (2004), esta perspectiva estratégica, identifica los sistemas que se necesitan para el apoyo a los procesos internos que crean valor a la empresa. En esa perspectiva, se definió el objetivo estratégico: adquisición de la empresa Agroindustrial AIB S.A., la cual se realizará al 100% en el primer año. La persona responsable para este objetivo de la empresa Agroindustrial AIB S.A. es el gerente general.
- b) *Perspectivas de procesos internos:* Según Kaplan y Norton (2004), para ayudar a reducir la variedad infinita de medidas potenciales para la perspectiva del proceso interno a un número manejable, la mayoría de las organizaciones deben basarse en un marco que identifica los grupos de procesos críticos (gestión de operaciones, gestión de clientes e innovación), los cuales generan un impacto en las estrategias. Una de las prioridades de Cayaltí es mejorar los procesos de producción, mejorando la eficiencia y la eficacia de la productividad a través de la implementación de las buenas prácticas agrícolas, aplicadas en los procesos de la producción de la empresa, el cual buscará obtener el rendimiento a la producción.
- c) *Perspectiva del cliente:* Según Kaplan y Norton (2004) las medidas de la perspectiva del cliente consideran el desempeño de la organización a través de los ojos de sus clientes, de modo que la organización mantenga un enfoque cuidadoso en las necesidades y la satisfacción del cliente. Para que Cayaltí logre el mejor desempeño comercial, se debe incorporar los deseos y necesidades razonables de los clientes de acuerdo con la misión de la agroindustria y considerarlos como parte de la planificación del desempeño.
- d) *Perspectiva financiera:* Según Kaplan y Norton (2004), los resultados financieros crean más valor para los accionistas. Se cree que la perspectiva financiera es relativamente fácil de practicarla. Por eso, el valor de los accionistas crece vendiendo más por un lado y gastando menos por el otro. En otras palabras, se deben formular objetivos y metas para el crecimiento de los ingresos y la productividad o la eficiencia. Para Cayaltí, el incremento de los ingresos es una de sus prioridades en los objetivos estratégicos; por eso, se propone emplear estrategias que le permitan mejorar.

Tema estratégico 2: tecnología de Cayaltí

- a) *Perspectiva aprendizaje y crecimiento:* En un clima de cambio acelerado de tecnología, los trabajadores del conocimiento deben estar en modo de aprendizaje continuo (Cardós, 2013). En esta perspectiva, la adquisición de una consultoría especializada para la mejora tecnológica de la empresa se alinea con el objetivo estratégico de tecnología de Agroindustrias Cayaltí S.A.A.
- b) *Perspectivas de procesos internos:* Las bondades de implementar tecnología en los procesos internos de la empresa mejora la calidad del producto en sus etapas de proceso de producción. Por eso, se busca una considerable mejora en la eficiencia de la planta en condiciones del aumento de la productividad y disminución de mermas (Niven, 2022). La implementación tecnológica en todos los procesos de producción de Cayaltí se realizarán conforme al informe de la consultoría adquirida. Así, se busca optimizar los procesos de producción con el uso de maquinarias y equipos de última generación.
- c) *Perspectiva del cliente:* Las tecnologías permiten que las empresas de servicios optimicen los procesos de transacción, reduzcan los gastos generales, aumenten los ingresos y brinden al cliente un control sobre el proceso de servicio (Jackson, 2022). Cayaltí busca conocer el grado de satisfacción de los clientes con el uso de diferentes plataformas tecnológicas que permitan obtener datos en línea. A través de encuestas virtuales, rápidas y sencillas, se podrá mejorar los procesos para llegar a la máxima satisfacción del cliente.
- d) *Perspectiva financiera:* La intervención tecnológica ayuda a las organizaciones a minimizar los costos, aumentar la accesibilidad de los clientes y mejorar la gestión del riesgo empresarial (Susilawati, 2021). En esa perspectiva Cayaltí, a través de un plan financiero para generar ahorro de costos de ventas y producción, debe minimizar los costos en general. Esto generará valor a la empresa, incrementando su rentabilidad.

Tabla 40.

Balanced Scorcard productividad

Productividad									
Perspectiva estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Meta			Acción/Iniciativa	Presupuesto	Responsable	
			Línea de base	Año 1	Año 2				Año 3
Aprendizaje y crecimiento	Adquisición de la empresa Agroindustrial AIB S.A.	Absorción realizada	0%	100%	-	-	Plan de producción	S/ 243 933 400.00	Directorio/ Gerente general
Procesos	Mejoras en el proceso de las Buenas prácticas agrícolas (BPA).	% de rendimiento por ha	100%	105%	110%	115%	Plan de producción	S/ 120 000.00	Gerencia de Producción
Cliente	Incrementar la cartera de clientes	% de clientes	100%	105%	107%	110%	Plan de marketing	S/ 100 000.00	Gerencia de Administración y Finanzas
Finanzas	Incrementar las ventas de la empresa.	% incremento de ventas	100%	105%	115%	125%	Auditoría externa	S/ 150 000.00	Gerencia de Administración y Finanzas
Stratex tema estratégico 1							S/ 244 303 400.00		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 40, se detalla las siguientes perspectivas estratégicas:

Aprendizaje y crecimiento: Cada empresa decide cada período: si debe permanecer en un mercado o salir. Cuando la empresa decide salir, considera no solo las ganancias de ese período, también el valor del aprendizaje al observar las realizaciones de la demanda. En ese caso, al adquirir Agroindustrias AIB S.A., la empresa podrá salir a los mercados internacionales para comercializar sus productos con el *know how* de la empresa que adquiere.

Procesos: El dinero destinado a los procesos en el plan de producción permite la mejora con la implementación de normas que ayuden a la calidad de los productos y las prácticas de manufactura.

Cliente: Incrementar la cartera de negocios incluye un buen plan de marketing. Por eso, se debe analizar el mercado, realizar una buena estrategia que permitirá incrementar la cartera de clientes.

Finanzas: Realizar un análisis de parte de un auditor permitirá ver las debilidades de la empresa para mejorar los estados financieros. Realizar una buena inversión en una empresa auditora permitirá mejorar las finanzas.

Tabla 41.

Balanced Scorecard tecnología

Perspectiva Estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Línea de Base	Tecnología			Acción/Iniciativa	Presupuesto	Responsable
				Meta					
				Año 1	Año 2	Año 3			
Aprendizaje y crecimiento	Adquisición de una consultoría especializada para la mejora tecnológica de la Empresa.	Absorción realizada	0%	100%	-	-	Adquisición de una consultoría especializada	S/ 200 000.00	Gerente general
Procesos	Implementación de mejoras tecnológicas en los procesos de siembra y cultivo de palta, arándanos y mandarina.	% de implementación de mejoras tecnológicas	0%	100%	-	-	Plan de implementación de mejoras tecnológicas	S/ 450 000.00	Gerencia de Producción
Cliente	Satisfacción del cliente.	% de aceptación del cliente a través de encuestas virtuales	0%	90%	92%	95%	Plan de marketing	S/ 40 000.00	Gerencia de Administración y Finanzas
Finanzas	Realizar un plan financiero para generar ahorro de costos de ventas	% de disminución de costos de ventas	100%	97%	94%	90%	Plan financiero	S/ 50 000.00	Gerencia de Administración y Finanzas
Stratex tema estratégico 2								S/ 740 000.00	
Stratex total =								S/ 245 043 400.00	

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla 41, se detalla las siguientes perspectivas estratégicas.

Aprendizaje y crecimiento: Tener una consultoría en temas de mejoras de tecnologías permitirá conocer las tendencias en el mercado y ayudará a mejorar los aspectos productivos de la empresa.

Procesos: La planificación tecnológica en los procesos hace referencia a la evolución tecnificada del negocio en los procesos que impactan la búsqueda de los objetivos. Los equipos de gestión y consultas especializadas colaborarán para decidir qué maquinarias, equipos y herramientas tecnológicas son beneficiosas para el negocio.

Cliente: El plan de marketing estratégico con los nuevos avances tecnológicos permitirá que los objetivos generales y metas trazadas por la empresa se puedan cumplir.

Finanzas: Mientras se gestione las finanzas eficazmente, se podrá obtener el crecimiento empresarial. Esto implica optimizar los recursos financieros para lograr los objetivos. El plan financiero busca minimizar el costo de ventas y de producción, a través de implementación de tecnología en todos sus procesos. Esto ayudará a cumplir con todos los compromisos hacia las partes interesadas. Así mismo, se obtendrá ventaja competitiva para la estabilidad financiera a mediano y largo plazo.

V. VALIDACIÓN CUANTITATIVA (evaluación financiera)

5.1 Proyecciones de estados financieros o flujos

Agroindustrias Cayaltí S.A.A.

Programa de producción

Tabla 42.

Programa de producción Cayaltí S.A.A.

	2022	2023	2024	2025	2026
Capacidad por año en toneladas (mandarina + arándano + palta)	17 360	19 360	28 084	28 084	28 084
Costos y gastos totales	S/ 38 259 654	S/ 43 442 741	S/ 74 335 075	S/ 82 034 064	S/ 90 156 681
Ingresos anuales proyectados	S/ 59 090 400	S/ 71 626 777	S/ 113 621 980	S/ 122 768 549	S/ 132 651 417

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 42, se muestra el programa de producción de la empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. Se realizó una proyección de 5 años con la idea de una capacidad de producción en toneladas, costos (directos e indirectos), gastos e ingresos. En el primer anexo, se puede apreciar las consideraciones para las proyecciones anuales del programa de producción.

Costos y gastos

Tabla 43.

Costos de producción anuales Cayaltí S.A.A.

Costos	2023	2024	2025	2026	2027
Costos directos	34 888 681.25	37 856 301.13	66 533 168.75	72,016,690.84	77,925,896.96
Mano de obra directa (obreros)	447 681.25	643 203.13	838 725.00	1,034,246.88	1,229,768.75
sistema de goteo (mantenimiento)	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5,000.00	5,000.00
costos de producción	34 436 000.00	37 208 098.00	65 689 443.75	70,977,443.97	76,691,128.21
Costos indirectos	973 835.25	1 169 357.13	1 364 879.00	1,560,400.88	1,753,866.75
Mano de obra indirecta (ingenieros, y otros)	447 681.25	643 203.13	838 725.00	1,034,246.88	1,229,768.75
Depreciación	526 154.00	526 154.00	526 154.00	526,154.00	524,098.00
Total, costo de producción	35 862 516.50	39 025 658.25	67 898 047.75	73,577,091.72	79,679,763.71

Fuente: Elaboración propia.

En tabla 43, se consideró los gastos y costos anuales proyectados que presenta agroindustrias Cayaltí S.A.A. donde los costos fueron conformados por el costo directo (gastos involucrados en la producción de los productos) y los costos indirectos (gastos que se necesita para mantener el negocio en funcionamiento). La distinción es importante por varias razones.

Tabla 44.*Gastos anuales proyectados*

	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos de ventas					
Publicidad	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Gastos administrativos					
Sueldos administrativos	1 014 638	3 034 583	5 054 528	7 074 473	9 094 418
Material administrativo	32 500	32 500	32 500	32 500	32 500
Otros gastos					
Contingencias (emergencias)	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Mantenimiento equipos	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Combustibles	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Total, de gastos de operación	2 397 138	4 417 083	6 437 028	8 456 973	10 476 918

Fuente: Elaboración propia.

El gasto se está considerando a la cantidad pagada o gastada regularmente en operaciones de negocios para garantizar la generación de ingresos. En la tabla 44, se está reflejando los gastos anuales proyectados para cinco años (gastos de ventas, administrativos y otros gastos).

Tabla 45.*Cuadro de depreciaciones. Método lineal Cayaltí S.A.A.*

Cuadro de depreciaciones por el método lineal									
Concepto	Valor	Depreciación	2022	2023	2024	2025	2026	Total, depreciado	Valor residual
Maquinaria	2674000	10%	267 400	267 400	267 400	267 400	267 400	1 337 000	1 337 000
Otros equipos (riego por goteo, equipos de seguridad, máquinas de fumigación)	2500000	10%	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	1 250 000	1 250 000
Inversión instrumentos de trabajo (picos, palas, etc.)	10000	10%	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000	5 000
Inversión en equipos de administración (fotocopiadoras, computadoras, impresoras, tachos de basura, etc.)	8224	25%	2 056	2 056	2 056	2 056	0	8 224	0
Inversión en muebles y enseres	56980	10%	5 698	5 698	5 698	5 698	5 698	28 490	28 490
Total			526 154	526 154	526 154	52 6154	524 098	2 628 714	2 620 490

Fuente: Elaboración propia

La depreciación, es decir, una disminución en el valor de un activo puede ser causada por una serie de otros factores como condiciones de mercado desfavorables, etc. En la tabla 45, se deprecia los activos fijos de la empresa de acuerdo con el porcentaje de depreciación de la Sunat. Esta depreciación fue realizada para 5 años.

Punto de equilibrio:

Costos fijos y variables

Tabla 46.

Costos fijos y variables Cayaltí S.A.A.

	Costos fijos S/.				
	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos de operación	2 397 137.50	4 417 082.50	6 437 027.50	8 456 972.50	10476917.50
Mano de obra indirecta	447 681.25	643 203.13	838 725.00	1 034 246.88	1229768.75
Servicios de producción (pesticidas, fertilizantes, energía, agua etc.)	34 436 000.00	37 208 098.00	65 689 443.75	70 977 443.97	76691128.21
Depreciación	50 465.53	50 465.53	50 465.53	50 465.53	48409.53
Total	37 331 284.28	42 318 849.15	73 015 661.78	80 519 128.87	88446223.99
Costos variables S/.					
Costos directos	34 888 681.25	37 856 301.13	66 533 168.75	72 016 690.84	77925896.96
Total	34 888 681.25	37 856 301.13	66 533 168.75	72 016 690.84	77925896.96

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos son los gastos que permanecen relativamente sin cambios con los cambios en el volumen de su negocio. Los costos variables es el volumen de ventas que determina el flujo y reflujo de estos gastos.

Tabla 47.*Costo variable para 1 tonelada Cayaltí S.A.A.*

	2022	2023	2024	2025	2026
Costos variables	34 888 681.25	37 856 301.13	66 533 168.75	28 084.00	S/. 77 925 896.96
Toneladas producidas	17 360.00	19 360.00	28 084.00	28 084.00	3 3918
CV para 1 tonelada (CV/toneladas producidas)	2,009.72	1 955.39	2 369.08	1.00	2 297.48

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48.*Punto de equilibrio*

	2023	2024	2025	2026	2027
Punto de equilibrio (toneladas)	22 530.12	21 091.45	38 194.43	17 411.94	39 787.59

Fuente: Elaboración propia

Consiste en el punto en el que las ventas totales son iguales a los gastos totales. Específicamente, es donde el ingreso neto es igual a cero y las ventas son iguales a los costos variables más los costos fijos.

Estados de pérdidas y ganancias

Tabla 49.

Estados pérdidas y ganancias Cayaltí S.A.A.

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
A. Ingresos					
Ingresos por ventas	59 090 400.0	71 626 777.2	113 621 979.9	122 768 549.3	132 651 417.5
B. Costos					
Producción y gastos operativos	-38 259 654.00	-43 442 740.75	-74 335 075.25	-82 034 064.22	-90 156 681.21
C. Utilidad antes de Impuestos e intereses	20 830 746.0	2 8184 036.4	39 286 904.6	40 734 485.0	42 494 736.3
D. Utilidades antes de Impuestos	20 830 746.0	2 8184 036.4	39 286 904.6	40 734 485.0	42 494 736.3
E. Impuesto a la renta (29.5%)	-6 249 223.8	- 8455 210.9	-11 786 071.4	-12 220 345.5	-12 748 420.9
F. Utilidad neta	14 581 522.2	1 9728 825.5	27 500 833.2	28 514 139.5	29 746 315.4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50.

Flujo de caja proyectado Cayaltí S.A.A.

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
A. Ingresos						
Ingresos por ventas	-	59 090 400	71 626 777	113 621 980	122 768 549	132 651 417
Préstamo	0	-	-	-	-	-
Aporte propio	0	-	-	-	-	-
Valor residual de depreciación	-	-	-	-	-	2 620 490
TOTAL, DE INGRESOS	0	59 090 400	71 626 777	113 621 980	122768549	13 5271 907
B. Egresos						
Producción y operativos	-	38 259 654	43 442 741	74 335 075	82 034 064	90 156 681
Deprec. y amort. Intang.	-	-526 154	-526 154	-526 154	-526 154	-524 098
Servicio a la deuda	-	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta	-	6 249 224	8 455 211	1 178 6071	12 220 346	12 748 421
Inversiones	60 000 000					
TOTAL, DE EGRESOS	60 000 000	43 982 724	51 371 798	85 594 993	93 728 256	102 381 004
Flujo del periodo	-60 000 000	15 107 676	20 254 980	28 026 987	29 040 294	32 890 903
Caja inicial	0	-60 000 000	-44 892 324	-24 637 344	3 389 643	32 429 936
Saldo acumulado	-60 000 000	-44 892 324	-24 637 344	3 389 643	32 429 936	65 320 840

Fuente: Elaboración propia.

Flujo económico

Tabla 51.

Flujo económico de Cayaltí S.A.A.

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
A. Beneficios						
Ingresos por ventas	-	59 090 400.0	71 626 777.2	113 621 979.9	122 768 549.3	132 651 417.5
V.R. Activos fijos	-	-	-	-	-	2 620 490.0
TOTAL, BENEFICIOS	0.0	59 090 400.0	71 626 777.2	113 621 979.9	122 768 549.3	135 271 907.5
B. Costos						
Producción y operativos	-	38 259 654.0	43 442 740.8	7 433 5075.3	82 034 064.2	90 156 681.2
Impuesto a la renta	-	6 249 223.8	8 455 210.9	1 178 6071.4	12 220 345.5	12 748 420.9
Inversiones	60 000 000.0					
TOTAL, COSTOS	60 000 000.0	44 508 877.8	51 897 951.7	86 121 146.6	94 254 409.7	102 905 102.1
C. Flujo neto económico	-60 000 000.0	14 581 522.2	19 728 825.5	27 500 833.2	28 514 139.5	32 366 805.4

Fuente: Elaboración propia.

También conocido como flujo de caja libre, se refiere a la cantidad de dinero libre disponible para pagar deudas, distribuir utilidades o retribuir a los accionistas. Este flujo refleja la cantidad de efectivo que la empresa puede destinar a propósitos diferentes al capital trabajo.

Agroindustrias AIB S.A.

Cronograma de inversiones

Tabla 52.

Cronograma de inversiones Cayaltí S.A.A + AIB

RUBRO	Año	
	0	TOTAL
A. Activo fijo		
Total activos fijos	S/ 243 933 400	S/ 243 933 400
B. Intangibles		
Total intangibles	S/ 1 110 000	S/ 1 110 000
Total, inversión de activos		245 043 400.00
Inversión total		245 043 400.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla, se puede apreciar el cronograma de inversiones donde se aprecia los activos fijos y activos intangibles.

Cronograma de financiamiento

Tabla 53.

Cronograma de financiamiento Cayaltí + AIB

	Año	
	0	TOTAL
A. Activo Fijo		
Préstamo	S/ 160 000 000	S/ 160 000 000
aporte propio	S/ 83 933 400	S/ 83 933 400
B. Intangibles		
Préstamo	S/ -	S/ -
aporte propio	S/ 1 110 000	S/ 1 110 000
D. Total		
Préstamo	S/ 160 000 000	S/ 160 000 000
aporte propio	S/ 85 043 400	S/ 85 043 400
		S/ 245 043 400

Fuente: Elaboración propia.

Servicio a la deuda

Tabla 54.

Tasas para el cronograma de financiamiento

Plazo (meses)	Monto	TEA	TEM	ITF
60	16 000 0000	10%	0.80%	0.005%

Fuente: Elaboración propia.

El banco que financiará la inversión de 160 millones es Scotiabank.

Tabla 55.

Cronograma de financiamiento

Perio do	Saldo inicial	Inter és	Amortiza ción	Cuota por financiamien to	IT F	Cuota total	Saldo final	Gasto financiero
0	1600000 00	-	-	-	-	-	160000 000	0
1	1600000 00	12758 62	2089831	3365693	16 8	336586 1	157910 169	1276031
2	1579101 69	12591 98	2106495	3365693	16 8	336586 1	155803 674	1259366
3	1558036 74	12424 00	2123293	3365693	16 8	336586 1	153680 382	1242569
4	1536803 82	12254 69	2140224	3365693	16 8	336586 1	151540 157	1225637
5	1515401 57	12084 02	2157291	3365693	16 8	336586 1	149382 867	1208571
6	1493828 67	11912 00	2174493	3365693	16 8	336586 1	147208 374	1191368
7	1472083 74	11738 60	2191833	3365693	16 8	336586 1	145016 541	1174029
8	1450165 41	11563 82	2209311	3365693	16 8	336586 1	142807 230	1156551
9	1428072 30	11387 65	2226928	3365693	16 8	336586 1	140580 302	1138933
10	1405803 02	11210 07	2244686	3365693	16 8	336586 1	138335 616	1121175
11	1383356 16	11031 08	2262585	3365693	16 8	336586 1	136073 031	1103276
12	1360730 31	10850 65	2280628	3365693	16 8	336586 1	133792 403	1085234
13	1337924 03	10668 79	2298814	3365693	16 8	336586 1	131493 589	1067048
14	1314935 89	10485 48	2317145	3365693	16 8	336586 1	129176 445	1048717
15	1291764 45	10300 71	2335622	3365693	16 8	336586 1	126840 823	1030239

16	1268408	10114	2354247	3365693	16	336586	124486	1011615
	23	47			8	1	576	
17	1244865	99267	2373020	3365693	16	336586	122113	992842
	76	3			8	1	557	
18	1221135	97375	2391942	3365693	16	336586	119721	973919
	57	1			8	1	614	
19	1197216	95467	2411016	3365693	16	336586	117310	954845
	14	7			8	1	598	
20	1173105	93545	2430242	3365693	16	336586	114880	935619
	98	1			8	1	356	
21	1148803	91607	2449621	3365693	16	336586	112430	916240
	56	2			8	1	735	
22	1124307	89653	2469155	3365693	16	336586	109961	896707
	35	8			8	1	581	
23	1099615	87684	2488844	3365693	16	336586	107472	877017
	81	9			8	1	737	
24	1074727	85700	2508690	3365693	16	336586	104964	857171
	37	3			8	1	046	
25	1049640	83699	2528695	3365693	16	336586	102435	837166
	46	8			8	1	351	
26	1024353	81683	2548859	3365693	16	336586	998864	817002
	51	4			8	1	92	
27	9988649	79650	2569184	3365693	16	336586	973173	796677
	2	9			8	1	08	
28	9731730	77602	2589671	3365693	16	336586	947276	776190
	8	2			8	1	37	
29	9472763	75537	2610322	3365693	16	336586	921173	755540
	7	1			8	1	15	
30	9211731	73455	2631137	3365693	16	336586	894861	734725
	5	6			8	1	79	
31	8948617	71357	2652118	3365693	16	336586	868340	713744
	9	5			8	1	61	
32	8683406	69242	2673266	3365693	16	336586	841607	692595
	1	7			8	1	95	
33	8416079	67111	2694583	3365693	16	336586	814662	671278
	5	0			8	1	12	
34	8146621	64962	2716070	3365693	16	336586	787501	649791
	2	3			8	1	42	
35	7875014	62796	2737728	3365693	16	336586	760124	628133
	2	5			8	1	14	
36	7601241	60613	2759559	3365693	16	336586	732528	606302
	4	4			8	1	54	
37	7325285	58412	2781565	3365693	16	336586	704712	584297
	4	9			8	1	90	
38	7047129	56194	2803745	3365693	16	336586	676675	562116
	0	8			8	1	45	
39	6766754	53959	2826103	3365693	16	336586	648414	539759
	5	1			8	1	42	
40	6484144	51705	2848638	3365693	16	336586	619928	517223
	2	5			8	1	04	
41	6199280	49433	2871354	3365693	16	336586	591214	494508
	4	9			8	1	50	
42	5912145	47144	2894250	3365693	16	336586	562272	471611
	0	3			8	1	00	

43	5622720 0	44836 4	2917329	3365693	16 8	336586 1	533098 70	448532
44	5330987 0	42510 0	2940593	3365693	16 8	336586 1	503692 78	425269
45	5036927 8	40165 2	2964041	3365693	16 8	336586 1	474052 36	401820
46	4740523 6	37801 6	2987677	3365693	16 8	336586 1	444175 59	378184
47	4441755 9	35419 2	3011501	3365693	16 8	336586 1	414060 58	354360
48	4140605 8	33017 8	3035515	3365693	16 8	336586 1	383705 43	330346
49	3837054 3	30597 2	3059721	3365693	16 8	336586 1	353108 22	306140
50	3531082 2	28157 3	3084120	3365693	16 8	336586 1	322267 02	281742
51	3222670 2	25698 0	3108713	3365693	16 8	336586 1	291179 89	257149
52	2911798 9	23219 1	3133502	3365693	16 8	336586 1	259844 87	232359
53	2598448 7	20720 4	3158489	3365693	16 8	336586 1	228259 98	207372
54	2282599 8	18201 8	3183675	3365693	16 8	336586 1	196423 23	182186
55	1964232 3	15663 1	3209062	3365693	16 8	336586 1	164332 60	156799
56	1643326 0	13104 1	3234652	3365693	16 8	336586 1	131986 08	131209
57	1319860 8	10524 8	3260445	3365693	16 8	336586 1	993816 3	105416
58	9938163 8	79248 1	3286445	3365693	16 8	336586 1	665171 8	79417
59	6651718 8	53042 1	3312651	3365693	16 8	336586 1	333906 7	53210
60	3339067 8	26626 1	3339067	3365693	16 8	336586 1	0	26794

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56.

Gasto financiero anual

	2022	2023	2024	2025	2026
Intereses tangibles tangible	13 296 317.90	10 839 355.69	8 136 697.26	5 163 772.98	1 893 556.28

Fuente: Elaboración propia.

Depreciaciones

Tabla 57.

Depreciaciones por el método lineal Cayaltí + AIB

Concepto	Valor	Depreciación	2022	2023	2024	2025	2026	Total, depreciado	Valor residual
Otros equipos (riego por goteo, equipos de seguridad, máquinas de fumigación)	5 000 000	10%	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	2 500 000	2 500 000
Equipos de refrigeración (almacenaje y transporte)	1 500 000.00	10%	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	750 000	750 000
Inversión instrumentos de trabajo	20 000	10%	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	10 000	10 000
Inversión en equipos de administración (fotocopiadoras, computadoras, impresoras, tachos de basura, etc.)	16 448	20%	3 290	3 290	3 290	3 290	0	13 158	3 290
Inversión en muebles y enseres	113 960.08	20%	22 792	22 792	22 792	22 792	22 792	113 960	0
Total			678 082	678 082	678 082	678 082	674 792	3 387 118	3 263 290

Fuente: Elaboración propia.

Costos y gastos

Tabla 58.

Costos de Cayaltí + AIB

Costos	2022	2023	2024	2025	2026
Costos directos	18 098 106	20 994 787	24 391 468	27,288,149	30,184,831
Mano de obra directa (obreros)	1 098 106	3 994 787	6 891 468	9,788,149	12,684,831
Envases (empaquetado)	5 000 000	5 000 000	5 500 000	5,500,000	5,500,000
Otros costos (feriantes, pesticidas etc.)	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12,000,000	12,000,000
Costos indirectos	5 331 977	8 228 659	11 125 340	14,022,021	16,915,413
Mano de obra indirecta (ingenieros)	1 098 106	3 994 787	6 891 468	9,788,149	12,684,831
Electricidad, agua, cera, etc	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2,400,000	2,400,000
Otros costos indirectos (combustible)	1 155 790	1 155 790	1 155 790	1,155,790	1,155,790
Depreciación	678 082	678 082	678 082	678,082	674,792
Total, costo de producción	23 430 083	29 223 446	35 516 808	41,310,171	47,100,244

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59.*Gastos de Cayaltí + AIB*

Gastos	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos de ventas					
Publicidad	2000000	2000000	2000000	2000000	2000000
Gastos administrativos					
Sueldos	1220575	3163279	5105983	7048687	8991391
Material administrativo	47840	47840	47840	47840	47840
Gastos financieros					
Total, de gastos financieros	14182739	11561979	8679144	5508025	2019793
Aranceles	55523762	59993424	94955908	102599858	110859147
Amortización de intangibles	222000	222000	222000	222000	222000
Otros gastos	1200000	1200000	1200000	1200000	1200000
Gastos de exportación	10000000	10000000	15000000	15000000	15000000
Gastos en activos tangibles (mantenimientos)	200000	200000	200000	200000	200000
Total, de gastos de operación	84596915	88388522	127410874	133826410	140540172

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60.*Cuadro de amortizaciones de intangibles*

Concepto	% Amortización	Costo (S/.)	Amortización anual	Total depreciado	Valor residual
Total, intangibles	S/ 0.20	S/ 111 000	S/ 22 200	S/ 111 000	S/ 0

Fuente: Elaboración propia

Programa de producción**Tabla 61.***Programa de producción de Cayaltí + AIB*

	2023	2024	2025	2026	2027
Capacidad por año (Toneladas)	30 312	30 312	43 756	43 756	43 756
Costo total	S/ 108 026 998	S/ 117 611 968	S/ 162 927 683	S/ 175 136 581	S/ 187 640 416
Ingresos	S/ 185 079 205	S/ 199 978 081	S/ 316 519 693	S/ 341 999 528	S/ 369 530 490

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio

Tabla 62.

Costos fijos y variables de Cayaltí + AIB

Costos fijos					
	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos de operación	84596915	88388522	127410874	133826410	140540172
Mano de obra indirecta	1098106	3994787	6891468	9788149	12684831
Electricidad, agua, cera, etc.	2400000	2400000	2400000	2400000	2400000
Depreciación	678082	678082	678082	678082	674792
Otros costos	1155790	1155790	1155790	1155790	1155790
Total	88773102	95461391	137380424	146692641	156299794
Costos variables					
Costos directos	18098105.50	20994786.81	24391468.12	27288149.43	30184830.74
Total	18098105.50	20994786.81	24391468.12	27288149.43	30184830.74

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63.*Costos variables unitarios Cayaltí + AIB*

	2022	2023	2024	2025	2026
Costo variable unitario	18098105.50	20994786.81	24391468.12	27288149.43	30184830.74
Toneladas producidas	30312	30312	43755.68433	43755.68433	43755.68433
cv para 1 tonelada	597.06	692.62	557.45	623.65	689.85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64.*Punto de equilibrio Cayaltí + AIB*

	2022	2023	2024	2025	2026
Punto de equilibrio (toneladas)	8184.77	8178.84	10730.95	10621.04	10484.75

Fuente: Elaboración propia.

Estados de pérdidas y ganancias

Tabla 65.

Estados de pérdidas y ganancias Cayaltí + AIB

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
A. Ingresos					
Ingresos por ventas	185079205.2	199978081.2	316519692.9	341999528.2	369530490.2
B. Costos					
Producción y operativos	-93844258.97	-106049988.59	-154248538.93	-169628556.34	-185620622.16
C. Utilidad antes de impuestos e intereses.	91234946.2	93928092.6	162271154.0	172370971.9	183909868.1
D. Gastos financieros	-40388316.6	-40388316.6	-40390336.0	-40390336.0	-14182739.1
E. Utilidades antes de impuestos	50846629.6	53539776.0	121880818.0	131980635.9	169727129.0
F. Impuesto a la renta (30%)	-15253988.9	-16061932.8	-36564245.4	-39594190.8	-50918138.7
G. Utilidad neta	35592640.7	37477843.2	85316572.6	92386445.1	118808990.3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66.*Flujo de caja proyectado de Cayaltí + AIB*

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
A. Ingresos						
Ingresos por ventas	-	185 079 205.16	199 978 081.18	316 519 692.93	341 999 528.22	369 530 490.24
Préstamo	160 000 000.00	-	-	-	-	-
Aporte propio	85 043 400.00	-	-	-	-	-
V.R. Activos fijos	-	-	-	-	-	3 263 289.60
V.R. Capital de trabajo	-	-	-	-	-	0.00
TOTAL, DE INGRESOS	245 043 400.00	185 079 205.16	199 978 081.18	316 519 692.93	341 999 528.22	372 793 779.84
B. Egresos						
Producción y operativos	-	93 844 258.97	106 049 988.59	154 248 538.93	169 628 556.34	185 620 622.16
Deprec. y amort. Intang.	-	-900 081.62	-900 081.62	-900 081.62	-900 081.62	-896 792.02
Servicio a la deuda	-	40 388 316.61	40 388 316.61	40 390 336.02	40 390 336.02	14 182 739.10
Impuesto a la renta	-	15 253 988.88	16 061 932.79	36 564 245.39	39 594 190.76	50 918 138.69
Inversiones						
Activos fijos	243 933 400.00	-	-	-	-	-
Intangibles	1 110 000.00	-	-	-	-	-
TOTAL, DE EGRESOS	245 043 400.00	148 586 482.84	161 600 156.38	230 303 038.73	248 713 001.50	249 824 707.93
Flujo del periodo	0.00	36 492 722.33	38 377 924.80	86 216 654.20	93 286 526.72	122 969 071.90
Caja inicial	0.00	0.00	36 492 722.33	74 870 647.13	161 087 301.33	254 373 828.04
Saldo acumulado	0.00	36 492 722.33	74 870 647.13	161 087 301.33	254 373 828.04	377 342 899.94

Fuente: Elaboración propia.

Flujo económico y financiero

Tabla 67.

Flujo económico de Cayaltí + AIB

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
A. Beneficios						
Ingresos por ventas	-	185079205.2	199978081.2	316519692.9	341999528.2	369530490.2
V.R. Activos fijos	-	-	-	-	-	3263289.6
V.R. Capital de trabajo	-	-	-	-	-	0.0
TOTAL BENEFICIOS	0.0	185079205.2	199978081.2	316519692.9	341999528.2	372793779.8
B. Costos						
Producción y operativos	-	93844259.0	106049988.6	154248538.9	169628556.3	185620622.2
Impuesto a la renta	-	15253988.9	16061932.8	36564245.4	39594190.8	50918138.7
Inversiones						
Activos fijos	243933400.0	-	-	-	-	-
Intangibles	1110000.0	-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS	245043400.0	109098247.8	122111921.4	190812784.3	209222747.1	236538760.9
C. Flujo neto económico	-245043400.0	75980957.3	77866159.8	125706908.6	132776781.1	136255019.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68.*Flujo financiero*

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
A. Ingresos						
Ingresos por ventas	-	185079205.2	199978081.2	316519692.9	341999528.2	369530490.2
Préstamos	160000000.0	-	-	-	-	-
V.R. Activos fijos	-	-	-	-	-	3263289.6
V.R. Capital de trabajo	-	-	-	-	-	0.0
TOTAL, INGRESOS	160000000.0	185079205.2	199978081.2	316519692.9	341999528.2	372793779.8
B. EGRESOS						
Producción y operativos	-	93844259.0	106049988.6	154248538.9	169628556.3	185620622.2
Servicio a la deuda		40388316.6	40388316.6	40390336.0	40390336.0	14182739.1
Impuesto a la renta	-	15253988.9	16061932.8	36564245.4	39594190.8	50918138.7
Inversiones						
Activos fijos	243933400.0		-	-	-	-
Intangibles	1110000.0	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-
TOTAL DE EGRESOS	245043400.0	149486564.5	162500238.0	231203120.4	249613083.1	250721499.9
C. Flujo neto financiero	-85043400.0	35592640.7	37477843.2	85316572.6	92386445.1	122072279.9

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Análisis costo-beneficio o del Valor presente neto

Cayaltí S.A.A.

De acuerdo al flujo económico, se da a conocer los indicadores de viabilidad del proyecto de agroindustrias Cayaltí S.A.A.

Tabla 69.

Indicadores económicos de Cayaltí S.A.A.

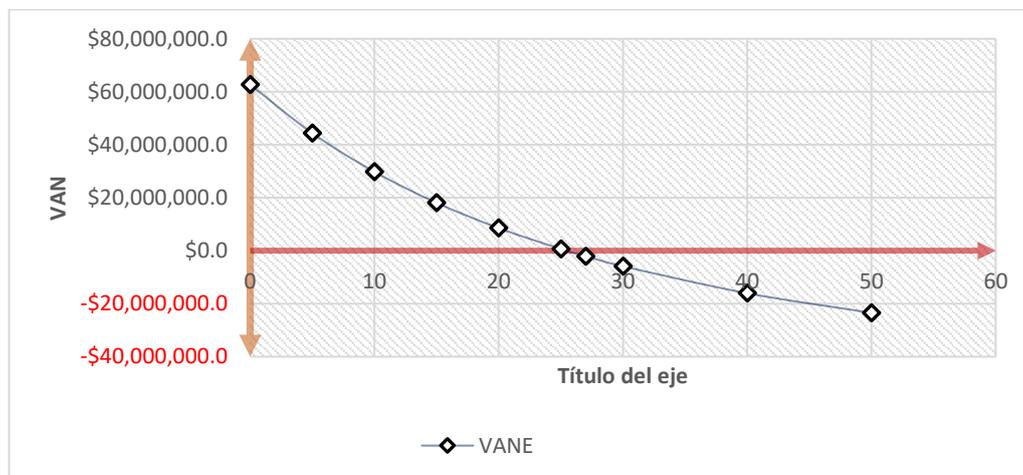
Indicador económico	Valor
VANE	S/. 6 780 413.49
TIRE	25%
COK	12 %
B/C	1.025
PRIE	3 años

Fuente. Elaboración propia

Como el valor actual neto económico salió S/ 6 780 413.49, la empresa tiene ganancias, ya que este es mayor que S/. 0. Según tabla 66, el TIRE es de 25%. Este es mayor que el COK (costo de oportunidad), dando a conocer que el proyecto es factible. El beneficio/costo es mayor que 1 siendo rentable. La inversión se recuperará aproximadamente en 3 años.

Figura 21.

Perfil actual neto



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de sensibilidad

Tabla 70.

Análisis de sensibilidad

		Disminución de beneficios			
		0%	3%	6%	
		3394216	86894811	84287966	81681122
Incremento de costos	0%	83500595	3394216	787371	-1819473
	3%	85833245	1061565	-1545279	-4152123
	6%	88165896	-1271085	-3877929	-6484774

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis de sensibilidad, aumentando los costos en un 3% el proyecto, es viable disminuir los beneficios hasta un 3%.

5.2.1 Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + Agroindustrias AIB

De acuerdo con el flujo económico, se da a conocer los indicadores de viabilidad del proyecto de agroindustrias Cayaltí S.A.A. + Agroindustrias AIB

Tabla 71.

Indicadores del flujo económico de Cayaltí S.A.A. + AIB

Indicador económico	Valor
VANE	S/ 185 862 394.83
TIRE	30%
COK	12 %
B/C	1.2
PRIE	3 años
CCPP	12%

Fuente: Elaboración propia

Como el valor actual neto económico salió S/ 185 862 394.83, esto significa que la empresa tiene ganancias, ya que este es mayor que S/. 0.

Según tabla 71, el TIRE es de 30%, y este es mayor que el COK (costo de oportunidad), dando a conocer que el proyecto es factible.

El beneficio/costo es mayor que 1 siendo este rentable. La inversión se recuperará aproximadamente en 3 años.

Tabla 72.

Indicadores del flujo financiero de Cayaltí S.A.A. +AIB

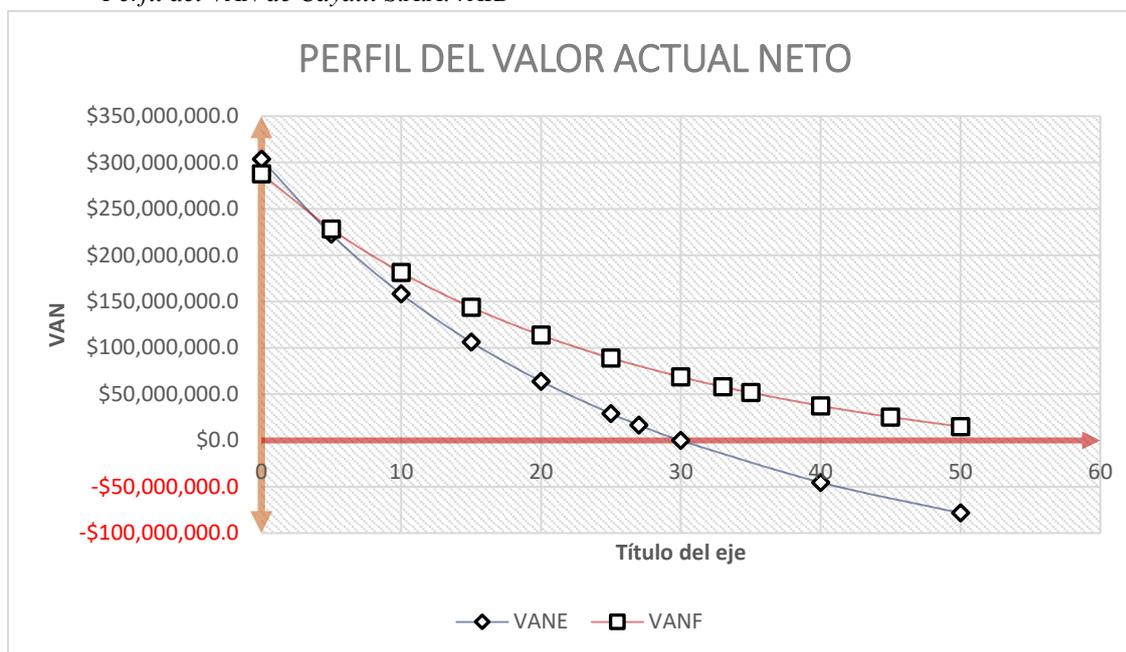
Indicador económico	Valor
VANF	S/. 107 061 352.98
TIRF	59%
COK	12 %
B/C	1.17
PRIF	3.20 años
TREMA	21.24%

Fuente: Elaboración propia

Como el valor actual neto económico salió S/ 107 061 352.98, la empresa tiene ganancias, ya que este es mayor que S/. 0. Según tabla 72, el TIRF es de 59%, y este es mayor que el COK (costo de oportunidad), se da a conocer que el proyecto es factible. El beneficio/costo es mayor que 1, lo que determina que es rentable. La inversión se recuperará aproximadamente en 3 años y dos meses, aproximadamente.

Figura 22.

Perfil del VAN de Cayaltí S.A.A.+AIB



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de sensibilidad

Tabla 73.

Análisis de sensibilidad de Cayaltí S.A.A.+AIB

		Disminución de beneficios			
		0%	3%	6%	
Incremento de costos	0%	\$3 394 215	S/ 86 894 810	S/. 84 287 966	S/. 81 681 122.
	3%	S/ 83 500 595	3 394 215	787 371	-1 819 472.915
	6%	S/ 85 833 245	1 061 565	-1 545 279	-4 152 123.328
	6%	S/ 88 165 895	-1 271 085	-3 877 929	-6 484 773.742

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis de sensibilidad, se aumentan los costos en un 3%. Por eso, el proyecto es viable si disminuye los beneficios hasta un 3%.

VI. CONCLUSIONES

1. La empresa se encuentra en un entorno macroeconómico difícil que impactará en su desempeño. El entorno de la empresa consta de una inflación elevada equivalente a 8.05%, aproximadamente, un tipo de cambio con tendencia alcista con niveles de desempleo en aumento y un PBI bastante resentido por la crisis del COVID-19. A nivel internacional, existe una inflación controlada y diversas subidas del tipo de interés de parte de los Estados Unidos para evitar que aumente. Todo esto junto con los problemas geopolíticos mundiales como la guerra entre Rusia y Ucrania desestabilizan el rendimiento de las empresas en general.
2. Para crecer, la empresa Agrícola Cayaltí S.A.A. dará un nuevo giro de negocio potenciando su producción en mandarinas, palta Hass y arándanos, centrándose en productos hortofrutícolas con el fin de venderlos en el mercado nacional como internacional, llegando a mercados de Asia, Europa, Estados Unidos y Sudamérica. Para dicho propósito, la empresa absorberá a la empresa Agroindustrias AIB S.A., obteniendo sus conocimientos en materia de exportación.
3. El *Balanced Scorecard* indica que, si la empresa quiere incrementar sus ingresos en un 30% para el año 2026, se necesita aproximadamente una inversión de S/ 245,043,400 para abordar y cumplir los objetivos planteados.
4. Con la adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A, la empresa Agrícola Cayaltí S.A.A. tendrá un análisis económico y financiero con resultados positivos. La empresa tendría un VANE mayor a cero, su TIRE sería de 27%, su ratio beneficio costo sería equivalente a 1.18, lo cual comprueba la facticidad y viabilidad de la adquisición.
5. Con el análisis hecho se comprueba que la empresa recuperará la inversión inicial en un aproximado de tres años y medio. A su vez, el análisis de sensibilidad indica que es viable que la empresa aumente los costos en un 3%, disminuyendo sus beneficios en un 3%.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Alama, M. (2019). *Fundamentos de administracón. teoría y práctica en el Perú y Latinoamérica*. Person ediciones.
- Autoridad Nacional del Agua. (2022). *El agua en cifras*. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. <https://www.ana.gob.pe/contenido/el-agua-en-cifras#:~:text=El%20Per%C3%BA%20es%20un%20pa%C3%ADs,agua%20dulce%20en%20el%20mundo>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Reporte de inflación. Junio 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf>
- Bowen, S. (2018). Mission and Vision. *Encyclopedia of Strategic Communication*, 3. https://www.researchgate.net/profile/Shannon-Bowen/publication/327879895_Mission_and_Vision/links/5bdf41c5299bf1124fbb7716/Mission-and-Vision.pdf
- Cardós, M. (2013). A review of the learning and growth perspective: A new approach to labour climate. *Engineering Management*, 4(4), 243 - 259. https://www.researchgate.net/publication/261573266_A_review_of_the_learning_and_growth_perspective_A_new_approach_to_labour_climate
- Castro, A. (24 de julio de 2022). *Un año de gobierno de Castillo: crisis y cinco investigaciones en marcha*. Ojo Público. <https://ojo-publico.com/3609/un-ano-de-pedro-castillo-crisis-e-investigaciones-en-marcha>
- Cayaltí (2022). *Notas financieras*. Agroindustrias Cayaltí. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Cayalti%202022%20junio%202022%20VF.pdf>
- Chavez, L. (2022). *Análisis. Crisis política y social en Perú: ¿Es solo la inflación lo que la ha desatado?* Forbes Perú. <https://forbes.pe/actualidad/2022-04-13/analisis-crisis-politica-y-social-en-peru-es-solo-la-inflacion-lo-que-la-ha-desatado/>
- Collis, D. (2007). *Estrategia corporativa*. McGraw-Hill.

- Defensoría del Pueblo. (2022). *Reporte de conflictos sociales N.º 221*.
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/08/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-n.%C2%B0-221-julio-2022.pdf>
- Empresa Agroindustrial Cayaltí S. A. A. (2021). *Memoria anual 2021*.
<https://documents.bvl.com.pe/hhii/B11073/20220224215501/MEMORIA32ANUAL322021.PDF>
- Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica S.A.
- Instituto Nacional de Recursos Naturales. (2005). *Mapa de deforestación de la Amazonía peruana*.
<https://sinia.minam.gob.pe/documentos/mapa-deforestacion-amazonia-peruana-memoria-descriptiva>
- Intituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las instituciones Octubre 2021 - Marzo 2022*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3437684/Per%C3%BA%3A%20Percepci%C3%B3n%20Ciudadana%20sobre%20Gobernabilidad%2C%20Democracia%20y%20Confianza%20en%20las%20Instituciones%3A%20Octubre%202021%20-%20Marzo%202022.pdf>
- Jackson, T. (2022). *La perspectiva del cliente del cuadro de mando integral*.
<https://www.clearpointstrategy.com/balanced-scorecard-customer-perspective/>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapa estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.
- Kyle, P. (30 de agosto de 2022). *Análisis Pestel. ¿Qué es un análisis Pestel?*
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>
- Macharé, G. y Zevallos, G. (2018). *Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de yogurt a los niveles socioeconómicos C y D en Lima Metropolitana* [Tesis de grado, PUCP]. Repositorio.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9981>

- Meriño, R. (2022). *Competencias digitales para la transformación de las empresas, las claves, gestión del talento, valores y cultura organización que promueva la educación continua*. International Journal of Good Conscience. [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A24.15\(1\)350-354.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A24.15(1)350-354.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). *Acuerdos comerciales Perú*. <https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Estrategia nacional de la lucha contra la desertificación y la sequía 2016 - 2030*. <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/LUCHA-CONTRA-LA-DESERTIFICACION-Y-LA-SEQUIA-2016-2030.pdf>
- Niven, P. (2022). *Perspectiva del proceso interno*. <https://balancedscorecard2.com/articles/Internal-Process-Perspective.html>
- Norton, K. (2004). *Mapas estratégicos*. Gestión 2000. <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Plazas, A. (2022). *Dirección estratégica con enfoque sistémico*. Ediciones de la U.
- Radio Nacional. (14 de julio de 2022). *Apuestan por la agroexportacion y cultivo de palta arandano y mandarina en Lambayeque*. <https://www.radionacional.com.pe/noticias/regionales/apuestan-por-la-agroexportacion-y-cultivo-de-palta-arandano-y-mandarina-en-lambayeque>
- Rivadulla, F. (31 de marzo de 2021). *La agroindustria de Perú: Un ejemplo a nivel mundial*. <https://agraria.pe/columna/la-agroindustria-de-peru-un-ejemplo-a-nivel-mundial-24045>
- Rodriguez, G. (2019). *Principios y estrategias de marketing*. FUOC. <https://bit.ly/3QE7TJO>
- Rodriguez, M. (2016). *Planificación estratégica. Fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas. <https://www.digitaliapublishing.com/a/41904>
- Ruiz, M. (17 de diciembre de 2021). *Conexion ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/perspectivas-del-sector-agricultura-para-el-2022>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2021). *Climas del Perú*. <https://www.senamhi.gob.pe/load/file/01404SENA-4.pdf>

- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2022). *Portal de transparencia*.
Obtenido de <https://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>
- Susilawati, A. (2021). Productivity enhancement: lean manufacturing performance measurement based multiple indicators of decision making. *Production Engineering*, 343 - 359. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11740-021-01025-7>
- Tomaszuk, A. (2017). Importance of Technological Factors in the Creation of Cooperation. *Procedia Engineering*, 701 - 708.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S187770581731319X?token=6A308F93955D413CDDDD355D332405A2A30AFD6DB71DFF863B997F990135C64766FD3F5045714D7A50F7C6752650F900&originRegion=us-east-1&originCreation=20220915202608>
- Trade Map. (2022). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

VIII. Anexos

Anexo 1. Agroindustrias Cayaltí S.A.A.

Tabla 74.

Hectáreas destinadas a la producción de Cayaltí S.A.A

	2022	2023	2024	2025	2026
Paltas	1190	1190	1190	1190	1190
			800	800	800
Arándanos	262	262	262	262	262
		100	100	100	100
Mandarina	284	284	284	284	284
Total, ha	5019.23	5019.23	5019.23	5019.23	5019.23
Palta	1190	1190	1990	1990	1990
Arándanos	262	362	362	362	362
Mandarina	284	384	384	384	384
Arrendadas	884.89	684.89	0	0	0
Total ha utilizadas	2620.89	2620.89	2736	2736	2736
Total ha disponibles	2398.34	2398.34	2283.23	2283.23	2283.23
Total ha	5019.23	5019.23	5019.23	5019.23	5019.23

Fuente: Elaboración propia.

Programa de producción para 1736 hectáreas de terreno sembrado

De acuerdo con el mercado nacional, se estima el precio aproximado por kg de 2.78 al por mayor de la palta, arándanos 4 soles y mandarina 2 soles. Mediante la fórmula de costo final $Q_f = Q_i(1+i)^n$, se realizó los precios para las proyecciones de los siguientes años. La inflación se consideró la del mes de septiembre del 2022 de 8.05%.

Palta Hass

Tabla 75.

Ventas anuales de palta Agroindustrias Cayaltí S.A.A.

Año	Toneladas cosechadas	Ventas
2022	14 280	S/ 39 698 400
2023	14 280	S/ 42 894 121
2024	23 880	S/ 77 504 811
2025	23 880	S/ 83 74 948
2026	23 880	S/ 90 485 336

Fuente: Elaboración propia.

Arándanos

Tabla 76.

Ventas anuales de arándanos Agroindustrias Cayaltí S.A.A.

Año	Toneladas cosechadas	Ventas
2022	3144	S/ 12 576 000
2023	3144	S/ 13 588 368
2024	5430	S/ 25 357 671.03
2025	5430	S/ 27 398 963.55
2026	5430	S/ 29 604 580.11

Fuente: Elaboración propia.

Mandarinas

Tabla 77.

Ventas anuales de Mandarinas Agroindustrias Cayaltí S.A.A.

Año	Toneladas cosechadas	Ventas
2022	3408	S/ 6 816 000
2023	3408	S/ 7 364 688
2024	4608	S/ 10 759 497.98
2025	4608	S/ 11 625 637.57
2026	4608	S/ 12 561 501.40

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 78.

Ventas anuales totales de Agroindustrias Cayaltí S.A.A.

2022	2023	2024	2025	2026
S/ 59 090 400	S/ 63 847 177.20	S/ 113 621 979.88	S/ 122 768 549.26	S/ 132 651 417.48

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + Agroindustrias AIB

Tabla 79.

Hectáreas destinadas a la producción de Cayaltí S.A.A + AIB

	2022	2023	2024	2025	2026
Paltas	1190	1190	1190	1190	1190
			800	800	800
Arándanos	262	262	262	262	262
		100	100	100	100
Mandarina	284	284	284	284	284
		100	100	100	100
Ha disponibles AIB	790	790	790	790	790
ha disponibles Cayaltí	5019.23	5019.23	5019.23	5019.23	5019.23
Total ha Cayaltí + AIB	5809.23	5809.23	5809.23	5809.23	5809.23
palta	1732	1732	2532	2532	2532
Arándanos	381	481	481	481	481
mandarina	413	513	513	513	513
Arrendadas	884.89	684.89	0	0	0
Total ha utilizadas	3410.89	3410.89	3526	3526	3526
Total ha disponibles	2398.34	2398.34	2283.23	2283.23	2283.23
Total ha	5809.23	5809.23	5809.23	5809.23	5809.23

Fuente: Elaboración propia.

Programa de producción para 1736 hectáreas de Cayaltí + 790 hectáreas de AIB

De acuerdo con el mercado internacional, se estima el precio aproximado por kg de 1.40 dólares al por mayor de la palta, arándanos 5.20 dólares y mandarina 1 dólar. Mediante la fórmula de costo final $Q_f = Q_i(1+i)^n$, se realizó los precios para las proyecciones de los siguientes años. La inflación se consideró la del mes de septiembre del 2022 de 8.05%.

Palta Hass

Tabla 80.

Ventas anuales de palta Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + AIB

Año	Toneladas cosechadas	Ventas
2023	17315.32258	S/ 93 087 174.19
2024	17315.32258	S/ 100 580 691.72
2025	25315.32258	S/ 158 888 427.99
2026	25315.32258	S/ 171 678 946.44
2027	25315.32258	S/ 185 499 101.63

Fuente: Elaboración propia.

Arándanos

Tabla 81.

Ventas anuales de arándanos Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + AIB

Año	Toneladas cosechadas	Ventas
2023	3812.281106	S/ 76 123 629.12
2024	3812.281106	S/ 82 251 581.27
2025	5774.737327	S/ 134 622 095.03
2026	5774.737327	S/ 145 459 173.68
2027	5774.737327	S/ 157 168 637.16

Fuente: Elaboración propia.

Mandarinas

Tabla 82.

Ventas anuales de Mandarinas Agroindustrias Cayaltí S.A.A. + AIB

Año	Toneladas cosechadas	Ventas
2022	4132.396313	S/ 15 868 401.84
2023	4132.396313	S/ 17 145 808.19
2024	5132.396313	S/ 23 009 169.91
2025	5132.396313	S/ 24 861 408.09
2026	5132.396313	S/ 26 862 751.44

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 83.

Ventas anuales totales de Agroindustrias Cayaltí S.A.A.

2022	2023	2024	2025	2026
S/ 59 090 400	S/ 63 847 177.20	S/ 113 621 979.88	S/ 122 768 549.26	S/ 132 651 417.48

Fuente: Elaboración propia.

Activos tangibles

Tabla 84.

Activos tangibles de Cayaltí + AIB

Inversión tangible	Soles
Adquisición de Agroindustrias AIB S.A.	243 933 400.00
Total	243 933 400.00

Fuente: Elaboración propia.

Activos intangibles

Tabla 85.

Activos intangibles Cayaltí + AIB

Activo intangible	Importe (S/) Con IGv
Estudios previos	S/ 300 000.00
Capacitaciones	S/ 180 000.00
Costo capacitación general operarios	S/ 100 000.00
Costo capacitación a personal administrativo	S/ 80 000.00
Marketing	S/ 250 000.00
Softwares de producción	S/ 200 000.00
Total	S/ 1 110 000.00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Cálculo de tasas para determinar los indicadores

Costo de oportunidad de capital (COK):

Según Macharé y Zevallos (2018), el costo de oportunidad se determina mediante el modelo de valoración de activos de capital. La siguiente fórmula, nos ayudará a obtener el COK.

$$COK = Rf + Beta \times (Rm - Rf) + Rpaís + dif.inflación$$

Donde:

- Rf: Tasa libre de riesgo = 3.34 %. Considerando la tasa de retorno de las notas de tesoro a 10 años, desde el 6 de setiembre del 2022.
- Beta no apalancada = 0.6. En lo concerniente a la industria de procesamiento de alimentos.
- Rm – Rf: Prima por riesgo de mercado = 6.30 %. Se toma la prima de riesgo para invertir en el mercado de valores de EE. UU.
- Rpaís: Riesgo de país = 4.54 %
- Dif. inflación = Inflación USA- Inflación Perú = 8.05% - 6.3% = 1.75% (2022)

Dado que el proyecto es financiado por terceros, se debe utilizar el beta apalancado que se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$Beta \text{ apalancada} = Beta \text{ no apalancada} \times (1 + (1 - T) \times (D / C))$$

Donde:

- T: Tasa de impuesto a la renta = 30%
- D / C: Ratio deuda capital del proyecto = 0.468, también conocido como D/E Ratio.

Reemplazando valores en la fórmula, se obtiene una beta apalancada de 0.798. Por consiguiente, se obtiene un costo de oportunidad de 12.20%.

Cálculo del TREMA:

Para el cálculo del TREMA, se empleó la fórmula:

$$TREMA = I + \frac{COK}{100} + (I * \frac{COK}{100})$$

Donde:

- COK = 12.20% calculado.
- I (inflación) = 8.05%
- Trema = 21.24%

Cálculo del costo promedio ponderado de capital (CCPP):

Para calcular el costo ponderado de capital, se utiliza la siguiente fórmula:

$$CCPP = \left(\frac{D}{I} * TEA * (1 - T) \right) + \left(\frac{C}{I} * COK \right)$$

Donde:

D: Deuda que será financiada corresponde a 160 000 000.

I: Inversión en capital de trabajo y activos fijos es de 245 043 400 soles.

C: Aporte propio o I-D = 85 043 400 soles

TEA: Tasa efectiva anual = 17%

T: Tasa de impuesto a la renta = 30%

COK: Costo de oportunidad de capital = 12.20%

Reemplazando valores en la fórmula, se obtuvo que el costo ponderado de capital es de 12%.