

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



Propuesta de adquisición de San Juan S. A. para incremento de
ingresos en San Jacinto S. A. A. durante el 2022 - 2026

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTOR

Anderson Daniel Calle Jimenez

ASESOR

Cesar Antonio Monterroso Coronado

Lima, Perú

2024

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



Propuesta de adquisición de San Juan S. A. para incremento de
ingresos en San Jacinto S. A. A. durante el 2022 - 2026

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Jesús Emmanuel Cruz Pinedo

ASESOR

Cesar Antonio Monterroso Coronado

Lima, Perú

2024

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Anderson Daniel
Apellidos	Calle Jimenez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	75307985
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-5407-8741

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

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771

Datos del segundo miembro

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

Datos del tercer miembro

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

Datos de la obra

Materia*	Agroindustrias San Jacinto S. A. A., adquisición, Empresa Agrícola San Juan S. A.
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	Tesis
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).

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Jesús Emmanuel
Apellidos	Cruz Pinedo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	43457352
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-5407-8741

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

Nombres	Ilianov Pablo
Apellidos	Carrasco López
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09982771

Datos del segundo miembro

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

Datos del tercer miembro

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

Datos de la obra

Materia*	Agroindustrias San Jacinto S. A. A., adquisición, Empresa Agrícola San Juan S. A.
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	Tesis
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
Código del programa Consultar el listado: enlace	411026

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

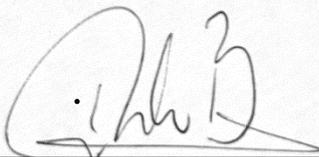
ACTA N° 030-2024-ADM. Y NEG. INTL.

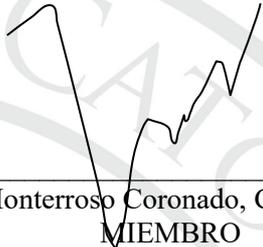
Siendo las...11:50.... del día **sábado 28 de septiembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **053-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de adquisición de San Juan S. A. para incremento de ingresos en San Jacinto S. A. A. durante el 2022 - 2026”** presentada por el bachiller **CALLE JIMENEZ, ANDERSON DANIEL**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-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
“Propuesta de adquisición de San Juan S. A. para incremento de ingresos en San Jacinto S. A. A. durante el 2022 - 2026”	Mg. Carrasco López, Ilianov Pablo. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Dr. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio.	19 (Sobresaliente)

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


Dr. Monterroso Coronado, César Antonio
MIEMBRO


Mg. Carrasco López, Ilianov Pablo
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

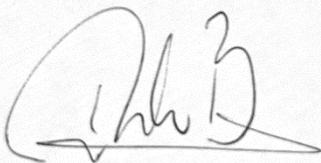
ACTA N° 104-2024-CONT.

Siendo las...11:50.... del día **sábado 28 de septiembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **053-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de adquisición de San Juan S. A. para incremento de ingresos en San Jacinto S. A. A. durante el 2022 - 2026”** presentada por el bachiller **CRUZ PINEDO, JESUS EMMANUEL**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

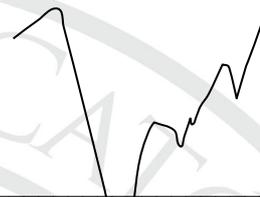
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Propuesta de adquisición de San Juan S. A. para incremento de ingresos en San Jacinto S. A. A. durante el 2022 - 2026”	Mg. Carrasco López, Ilianov Pablo. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Dr. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio.	19 (Sobresaliente)

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



Dr. Monterroso Coronado, César Antonio
MIEMBRO



Mg. Carrasco López, Ilianov Pablo
PRESIDENTE

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Ciudad, 01 de agosto del 2024

Señor,

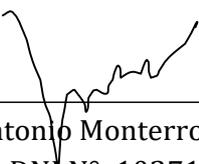
William Amadeo Muñoz Marticorena
Jefe del Departamento de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales-UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: **“Propuesta de adquisición de San Juan S. A. para incremento de ingresos en San Jacinto S. A. A. durante el 2022 - 2026”**, presentado por **CRUZ PINEDO, JESUS EMMANUEL** (código 2010100836 y DNI 43457352) para optar el título profesional de **Contador Público** ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 8%** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



César Antonio Monterroso Coronado
DNI N°: 10271073

ORCID: 0000-0001-5407-8741

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales- UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Ciudad, 01 de agosto del 2024

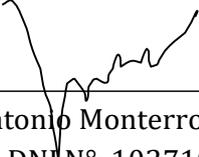
Señor,
William Amadeo Muñoz Marticorena
Jefe del Departamento de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales-UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: **“Propuesta de adquisición de San Juan S. A. para incremento de ingresos en San Jacinto S. A. A. durante el 2022 - 2025”**, presentado por **CALLE JIMENEZ, ANDERSON DANIEL** (código 2015100114 y DNI 75307985) para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 8%** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,


César Antonio Monterroso Coronado
DNI N°: 10271073

ORCID: 0000-0001-5407-8741

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales- UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

DEDICATORIA

Principalmente, dedico mi tesis a Dios, por darme la fuerza para culminar esta meta trazada. A mis padres, por todo su amor, apoyo y motivación para seguir adelante. También, a mi esposa e hija, que son el motivo para no rendirme en esas noches de desvelo cuando me tocaba investigar. Finalmente, a todos lo que perdieron la fe en mí; con su comportamiento y malas actitudes lograron que tomara más fuerza en seguir mi camino profesional.

Jesús Emmanuel Cruz Pinedo

A papá y mamá, quienes son partícipes, mis pilares de apoyo para seguir adelante. A mis hermanas, en especial a mi hermana mayor, a quien admiro desde que tengo uso de razón: ella es la encargada de poner la valla cada vez más alta en cada proyecto profesional y de vida. Es mi punto de referencia. También, dedico este trabajo a mi mejor amiga, que directa e indirectamente ha sido partícipe de cada logro profesional, por ser mi confidente, mi colaboradora y mi cómplice. A mi familia.

Anderson Daniel Calle Jimenez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron con sus consejos, por las correcciones y su dedicación en el tiempo brindado en esta investigación. En especial, agradecemos al profesor César Antonio Monterroso Coronado, por su paciencia en todo este tiempo y por la guía ofrecida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
ÍNDICE DE CONTENIDOÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL.....	3
1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática	3
1.2. Formulación del problema empresarial.....	6
1.2.1. Problema general.....	6
1.2.2. Problema específico	6
1.3. Justificación de la investigación.....	7
1.3.1. Justificación operativa.....	7
1.3.2. Justificación económica	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivo específico.....	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes del estudio	9
2.1.1. Internacionales	9
2.1.2. Nacionales.....	10
2.2. Base teórica de la investigación	11
2.3. Base legal.....	13
2.4. Marco conceptual de la situación problemática	14
2.4.1 Definición de la estrategia corporativa	14
2.4.2 Elementos fundamentales en la definición de la estrategia corporativa	14
2.4.3 Métodos de valoración de empresas	16

2.4.4	Mapa estratégico	17
2.4.5	Balanced scorecard (BSC)	18
3.	METODOLOGÍA	19
3.1.	Hipótesis de investigación.....	19
3.1.1.	Hipótesis general.....	19
3.1.2.	Hipótesis específicas	19
3.2.	VARIABLES e indicadores de medición.....	20
3.2.1.	Variable independiente.....	20
3.2.2.	VARIABLES dependientes.....	20
3.3.	Tipo y diseño de la investigación	21
3.4.	Técnicas e instrumentos de la investigación	21
3.5.	Selección y análisis de los datos.....	22
3.5.1.	Procesamiento	22
3.5.2.	Presentación	23
3.5.3.	Análisis e interpretación de los datos.....	24
4.	PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE OPERACIÓN ESTRATÉGICA DE ADQUISICIÓN.....	25
4.1.	Descripción de la empresa adquirente.....	25
4.1.1.	Antecedentes de la empresa	25
4.1.1.	Clientes.....	29
4.1.2.	Cultura organizacional	29
4.2.	Análisis interno.....	30
4.2.1.	Visión, misión y valores organizacionales.....	31
4.2.2.	Segmentación (unidades de negocio).....	32
4.2.3.	Propuesta estratégica de integración de la adquisición	33
4.3.	Análisis externo.....	35
4.3.1.	Proveedores	35
4.3.2.	Competidores	35
4.3.3.	Análisis PESTEL	35
4.4.	Determinación cuantitativa de la problemática empresarial	42
4.4.1.	Identificación de la problemática empresarial (Ishikawa)	42
4.4.2.	<i>Monetización de la problemática empresarial</i>	44

4.5.	Operación estratégica de adquisición	45
4.5.1.	Naturaleza y motivos de la adquisición	45
4.5.2.	Análisis de la empresa adquirida.....	46
4.5.3.	Visión cuantitativa de la adquisición (BSC)	50
4.5.4.	Triángulo estratégico (BSC)	51
4.5.5.	Directrices estratégicas y objetivos de desempeño	53
4.5.6.	Monetización financiera de la adquisición (precio objetivo-términos de compra)	56
4.6	Ejecución del plan de adquisición	63
4.6.1	Evaluación FODA de la adquisición.....	63
4.6.2	Mapa estratégico de la adquisición	64
4.6.3	Balance Scorecard de la adquisición.....	66
4.6.4	Proyección de estados financieros de la adquisición	68
4.6.5	Validación cuantitativa y financiera del valor añadido de la adquisición	69
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1.	Conclusiones.....	74
5.2.	Recomendaciones	75
	REFERENCIAS	76
	ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Producción de azúcar del <i>holding</i> Coazúcar	4
Tabla 1.2 Datos de Agroindustrias San Jacinto versus Empresa Agrícola San Juan S. A.....	5
Tabla 4.3 <i>Ranking</i> de producción de azúcar del <i>holding</i> Coazúcar	25
Tabla 4.4 Indicadores de desempeño operativo Coazúcar	26
Tabla 4.5 Datos generales de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.	27
Tabla 4.6 Producción de azúcar y alcohol - Agroindustria San Jacinto S.A.A.	32
Tabla 4.7 Producción nacional por departamentos	39
Tabla 4.8 Naturaleza del negocio	45
Tabla 4.9 Descripción de la producción de miles de soles de Empresa Agrícola San Juan S. A.....	47
Tabla 4.10 Datos generales de la Empresa Agrícola San Juan S. A.	47
Tabla 4.11 Producción Agrícola de la Empresa Agrícola San Juan S. A.	52
Tabla 4.12 Valor en libros de la Empresa Agrícola San Juan S. A.	57
Tabla 4.13 Costo de acción de la Empresa Agrícola San Juan S. A.	58
Tabla 4.14 Datos referenciales para el flujo de caja de la Empresa Agrícola San Juan S. A.....	58
Tabla 4.15 Valor de la acción en diferentes escenarios de la Empresa Agrícola San Juan S. A.....	59
Tabla 4.16 Valoración en el escenario optimista de la Empresa Agrícola San Juan S. A.....	60
Tabla 4.17 Valoración en el escenario moderado de la Empresa Agrícola San Juan S.A.....	60
Tabla 4.18 Valoración en el escenario pesimista de la Empresa Agrícola San Juan S. A.....	60
Tabla 4.19 Detalle del valor de la Empresa Agrícola San Juan S. A.....	61
Tabla 4.20 Términos de compra.....	62
Tabla 4.21 Evaluación FODA	64
Tabla 4.22 Rotación de cuentas por cobrar	70

Tabla 4.23 Rotación de cuentas por pagar	70
Tabla 4.24 Presupuesto de egresos por financiamiento	71
Tabla 4.25 Cálculo del préstamo financiero.....	72
Tabla 4.26 Presupuesto de escudo fiscal.....	73
Tabla 4.27 Cálculo del valor residual.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Los elementos fundamentales en la definición estratégica corporativa...	15
Figura 4.2	Mapa estratégico de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.....	66
Figura 7.3	Diagrama de Ishikawa de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.	86

RESUMEN

El informe plantea la operación extraordinaria de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A., que consiste en la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A. El propósito de esta adquisición es mejorar las ventas y la rentabilidad mediante la introducción de una nueva gama de productos, incluidas las uvas y los aguacates Hass, con el fin de capitalizar las perspectivas en los mercados tanto nacionales como globales. Desde 2009, la empresa San Jacinto S. A. A. se ha integrado al conglomerado conocido como Corporación Azucarera del Perú (Coazúcar), que es parte del grupo económico peruano Grupo Gloria. Al formar parte del *holding* que posee la mayoría de las acciones, ha firmado un contrato que produce un estancamiento de valor económico al estandarizar el precio de la producción del azúcar. En ese contexto, la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A. permitirá suplantar la pérdida económica que se sufre al estar bajo un contrato con un precio que no genera utilidad. Por esta consideración, se ha optado por una estrategia horizontal, que le permitirá a San Jacinto una mayor rentabilidad.

Palabras clave: Agroindustrias San Jacinto S. A. A., adquisición, Empresa Agrícola San Juan S. A.

ABSTRACT

This report details the implementation of a remarkable business maneuver by Agroindustrias San Jacinto S. A. A. The company acquired Empresa Agrícola San Juan S. A. with the specific goal of enhancing our sales and generating profitability. This acquisition allows us to expand our product offerings to include Hass grapes and avocados, thereby capitalizing on opportunities in both domestic and international markets. Since 2009, San Jacinto S. A. A. has been a subsidiary of Corporación Azucarera del Perú (Coazúcar), which is owned by the Peruvian conglomerate Gloria Group. As a member of the holding, which has the majority of shares, it has entered into a contract that results in a lack of growth in economic value by establishing a fixed price for sugar production. In this context, the acquisition of Empresa Agrícola San Juan S. A. will allow to replace the economic loss suffered by being under a contract with a price that does not generate profit. For this reason, a horizontal strategy has been chosen, which will allow San Jacinto a higher profitability.

Keywords: Agroindustrias San Jacinto S. A. A., acquisition, Empresa Agrícola San Juan S. A.

INTRODUCCIÓN

El documento técnico tiene como objeto analizar la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A., mediante una operación extraordinaria que efectuará la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. El estudio de estrategia corporativa evaluará la estrategia horizontal, que tiene como finalidad ampliar la cartera de productos de la empresa adquiriente. Este proceso requiere aprovechar las oportunidades, de modo que estas actúen de forma positiva en el crecimiento del nivel competitivo de mercado de la empresa Agroindustrias San Jacinto.

El enfoque principal de la empresa San Jacinto es la producción, así como la comercialización de azúcar, con operaciones auxiliares que incluyen la venta de alcohol y derivados del azúcar. En el año 2022, la empresa adquirente se consolidó como uno de los productores principales de azúcar del país, por lo que ocupó el sexto lugar con una cuota de mercado del 8,5 %. En la actualidad, la empresa San Jacinto planea alcanzar tasas de crecimiento anual del 10 % para la producción de azúcar, el 20 % para la producción de uva y el 30 % para la producción de aguacate. Este crecimiento se facilitará si se aprovecha su experiencia en el mercado y si se amplía su alcance en el mismo, al introducir nuevos productos y adquirir nuevos clientes. Se espera que estas iniciativas impacten significativamente en la rentabilidad, la gestión, las ventas y ganancias de la empresa, luego de la adquisición del 100 % de la propiedad de la Empresa Agrícola San Juan.

El informe se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo, se aborda el problema empresarial a través del diagnóstico conceptual de la situación, la formulación de la problemática, la justificación y los propósitos establecidos. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, fundamentado en los antecedentes del estudio, la teoría subyacente, el marco legal y el enfoque conceptual del problema identificado. En el tercer capítulo, se aborda la metodología, en la cual se incluye la formulación de la hipótesis, la definición de las variables e indicadores tipo, así como el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos empleados, y el proceso de selección y análisis de datos. En el cuarto capítulo, se describe a detalle la estrategia y

la ejecución de la operación de adquisición. Este abarca aspectos como la descripción de la empresa compradora, el análisis interno y externo, la evaluación cuantitativa de la problemática empresarial y los detalles de la operación de adquisición: naturaleza y razones, análisis de la empresa adquirida, visión cuantitativa a través del BSC, triángulo estratégico, directrices y objetivos de desempeño, valoración financiera de la adquisición, ejecución del plan, análisis FODA, mapa y BSC de la adquisición, proyecciones financieras y validación cuantitativa del valor añadido. Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y las recomendaciones planteadas.

1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL

1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática

En la actualidad, respecto al entorno empresarial, la situación ha cambiado y tanto las fusiones como las adquisiciones se presentan como un nuevo modo de hacer negocios, tanto para las empresas transnacionales como para las de países emergentes, las cuales no perciben a ambas estrategias como una salida a condiciones o escenarios extremos y de gran volatilidad, sino más bien como una oportunidad para asegurar la eficiencia de sus cadenas de valor, expandirse al mercado local o internacional, adquirir tecnología y conocimiento, diversificar la exposición al riesgo, etc.

El actual plan de tesis se centra específicamente en la potencial adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A. por parte de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. Esta adquisición tiene como objetivo mejorar la competencia de Agroindustrias San Jacinto en el mercado y capitalizar oportunidades en la producción de caña de azúcar, así como ampliar su portafolio de productos para incluir uvas y aguacate.

Agroindustrias San Jacinto S. A. A., ingenio azucarero, forma parte de la Corporación Azucarera del Perú (Coazúcar), la cual es filial del Grupo Gloria. Coazúcar opera en Perú y Ecuador, y es conocida por su enfoque integrado en la producción de azúcar, que incluye desde el cultivo de la caña de azúcar, su distribución, hasta la comercialización del producto final. Este enfoque integrado proporciona ventajas en términos de sinergias en toda la cadena de producción (Apoyo & Asociados, 2023).

En el mismo informe de la clasificadora Apoyo & Asociados (2023) se indicó que, hasta junio de 2022, solo los cuatro ingenios que posee Coazúcar en el Perú (Casa Grande, Cartavio, Agrolmos y San Jacinto) contribuyen con el 56.5 % de la productividad nacional de azúcar. Por su parte, San Jacinto posee una participación menor, con un 8,5 %, como se observa en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1

Producción de azúcar del *holding* Coazúcar

Empresa	Porcentaje
Casa Grande	20.60 %
Cartavio	14.50 %
Agrolmos	12.90 %
San Jacinto	8.50 %
Total de producción nacional	56.50 %

Fuente: Adaptado de Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C. (2022).

Según el informe 2023 de Agroindustrias San Jacinto, su actividad económica es la fabricación de azúcar y derivados, que incluyen alcohol, bagazo, textiles, entre otros. La jurisdicción geográfica comprende las zonas de Macacona, Capellanía, San Jacinto, Huacatambo, La Capilla, San José, Motocachy, Cerro Blanco, con un total de 11 731 hectáreas de superficie, de las cuales se cultiva la caña de azúcar en 7788 hectáreas.

Como es evidente, todos los terrenos y propiedades de San Jacinto están ubicados en el departamento de Áncash. Es decir, este es el mercado al que se limita la empresa, a pesar de que, según la Memoria del Directorio (2023), la intención es alcanzar la expansión de mercados, razón por la que las exportaciones han crecido hasta llegar a 6646 toneladas de azúcar en 2022. En ese sentido, es notoria una expansión a medias, dado que en el ámbito nacional no ha realizado mayores esfuerzos por conseguirlo, a pesar de que el azúcar es un producto cuyo consumo se realiza durante todo el año y de que Áncash produce muchas toneladas de azúcar, a comparación de regiones como La Libertad, Lambayeque y Lima (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2023).

Además, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) reportó que, si bien en el 2022 el área agropecuaria registró un aumento de 4,31 % a consecuencia de una producción mayor agrícola (+ 5,46 %), lo que destacó fue, sobre todo, la exportación de uva, palta, aceituna, algodón rama, cacao, mango, arándano, entre otros distintos al azúcar, los que no crecieron en el mercado interno, pues en este destacaron productos como papa, mandarina, plátano, yuca, maíz, cholo, zapallo, entre otros.

Estas cuestiones son más que suficientes para que la empresa San Jacinto tome acciones, ya que está experimentado el problema de que su cuota de mercado no crece: hay corporaciones que la superan en producción y otras que le siguen muy de cerca, pero, sobre todo, el problema recae en que se ha estancado en su posición geográfica (Áncash) y en su producto bandera (azúcar). Considerando estas debilidades, resulta pertinente la solución de la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A., dado que las dos compañías son cultural y funcionalmente idénticas, lo que evitaría una integración engorrosa y, además, permitiría que la empresa San Jacinto optimice su eficiencia operativa, sus conocimientos y su innovación en aras de demarcar un nuevo camino de prosperidad.

Respecto a la Empresa Agrícola San Juan, según sus propios procesos de auditoría (Agraria San Juan S. A., 2023), la actividad de tipo económica es el cultivo de uva de mesa, la cual aporta aproximadamente el 70 % de los ingresos. La caña de azúcar constituye más del 15 % de sus ingresos, mientras que el aguacate y otros cultivos representan aproximadamente el 5 %. En cuanto a la geografía, San Juan se encuentra dentro del distrito de Lambayeque (en la ruta a Chongoyape) y tiene una superficie de 1257,50 hectáreas. Esta región alberga las oficinas administrativas, la empacadora y la fábrica de procesamiento de uva de mesa.

Sumado a ello, a diciembre del 2022, la Empresa Agrícola San Juan mantuvo niveles de activos y de ventas por debajo de lo que tuvo la empresa San Jacinto. Sin embargo, resulta llamativo que la utilidad neta de San Juan sea bastante similar a la que obtuvo San Jacinto (ver Tabla 1.2), lo cual se explica por la eficiencia en costos, pues el costo de ventas de la Agroindustria San Jacinto representó el 61,59 % de los ingresos del 2022.

Tabla 1.2

Datos de Agroindustrias San Jacinto versus Empresa Agrícola San Juan S. A.

Detalle/Empresa	Agroindustrias San Jacinto S. A. A.	Empresa Agrícola San Juan S. A.
Activos	S/ 592 511 000	S/ 178 702 000
Ventas	S/ 265 335 000	S/ 117 334 000
Utilidad neta	S/ 33 330 000	S/ 31 265 000

Fuente: Adaptado de Agrícola San Juan S. A. (2023b).

En definitiva, la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan por parte de Agroindustrias San Jacinto podrá ser beneficiosa en diferentes sentidos. Por una parte, ampliará su alcance geográfico y su red de distribución a una zona estratégica (Lambayeque), lo que permitirá relaciones comerciales con personas naturales y jurídicas de regiones aledañas como La Libertad, Cajamarca, Piura y Tumbes. Por otra parte, podrá diversificar su portafolio de productos con la producción de uva y palta Hass, con lo cual no solo se podrá reducir la dependencia de un solo producto, sino que también mejorará su estabilidad financiera. Por último, se obtendrá una mejora en imagen y reputación, pues se estaría adquiriendo una empresa sólida y reconocida por su buen accionar.

1.2. Formulación del problema empresarial

1.2.1. Problema general

A partir del diagnóstico del contexto, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo la propuesta de mejora de ampliación del mercado y diversificación de productos incide en el resultado económico-financiero de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A?

1.2.2. Problema específico

Las preguntas que plantean los problemas específicos son los siguientes:

- Problema específico 1. ¿Cuál es la incidencia que generaría la expansión geográfica en los costos de producción y distribución de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A?
- Problema específico 2. ¿Cómo afecta la diversificación del portafolio de productos en la rentabilidad de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A?
- Problema específico 3. ¿Cómo influye la imagen y reputación en las ventas de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A?

1.3. Justificación de la investigación

La investigación abordará una justificación operativa, funcional, sinérgica y económica de costo-beneficio, con el fin de mostrar una perspectiva generalizada de la justificación de la investigación.

1.3.1. Justificación operativa

La Memoria Anual (2023) de la Empresa Agrícola San Juan evidencia que esta mantiene una cultura agradable, digna de replicar por Agroindustrias San Jacinto S. A. A., para promover mejores relaciones laborales, ya que organiza programas de formación, talleres de integración del personal (campeonatos deportivos, gincanas, concursos gastronómicos, etc.) e incentivos laborales (sorteos por desempeño destacado y asistencia impecable). Asimismo, promueve iniciativas diversas, como las de responsabilidad social, destinadas a enseñar y educar a la población de Chongoyape.

1.3.2. Justificación económica

La Empresa Agrícola San Juan S. A. (2023a), respecto al dictamen de Arancibia & Bazán S. Civil de R. L., tuvo un mal momento financiero en el 2018, pues registró pérdidas por S/ 8 053 000. Tras ello, todo hacía indicar que un año después se revertiría la situación, al tener utilidades por S/ 1 169 000. Sin embargo, el 2020 volvió a ser un periodo preocupante, ya que nuevamente se tuvo pérdidas significativas, por S/ 4 287 000. En el año 2021, el escenario volvió a ser alentador, pues a pesar de la pandemia COVID-19 y sus repercusiones, se registraron utilidades por S/ 932 000. Además, para el ejercicio 2022, la situación económica en la empresa mejoró, porque se obtuvo una cifra récord de utilidades, con un total de S/ 31 265 000, explicada por el aumento de las ventas así como por la reducción de costos. Estas cifras recientes sugieren una recuperación y una posible continuidad de estabilidad financiera para la compañía.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

El objetivo general planteado es el siguiente: Determinar la incidencia de la propuesta de mejora de ampliación del mercado y diversificación de productos en el resultado económico-financiero de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

1.4.2. Objetivo específico

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Objetivo específico 1. Precisar la incidencia de la ampliación geográfica de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.
- Objetivo específico 2. Precisar la incidencia de la diversificación del portafolio de nuevos productos (uva y palta) en la rentabilidad de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.
- Objetivo específico 3. Precisar la incidencia de la mejora de la imagen y reputación en las ventas de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Internacionales

En Colombia, Salazar *et al.* (2022), en su artículo titulado “Influencia del análisis técnico y fundamental en las decisiones de los inversores en el mercado colombiano. Estudio de caso: Nutresa S.A.”, analizaron las decisiones de los dueños de empresas colombianas, específicamente, las relacionadas con el caso de estudio en Nutresa S. A. Para ello, utilizaron la metodología *top-down*, que analiza el comportamiento del contexto económico desde lo general hacia lo específico. Los resultados de esta investigación revelaron que la pandemia afectó de manera drástica a las empresas colombianas y al país en general, pero este se ha podido recuperar económicamente.

En lo que respecta a Nutresa S. A., que es de las empresas prestigiosas en Colombia, se conoció que el valor máximo de sus acciones se alcanzó en el año 2015; de ahí en adelante, este valor se caracterizó por ser inestable y tener una tendencia a la baja. Sin embargo, el Grupo Giliski presentó una oferta pública de adquisición por Nutresa S. A., con la intención de hacerse de entre el 50.1 % y 62.625 % de la propiedad, proponiendo un 37 % adicional del valor actual de la acción, con lo cual se convirtió en la transacción más relevante del 2021. En definitiva, lo que representa a esta empresa es la expansión de nuevos productos y mercados, además de trabajar en pro de la innovación.

En Ecuador, Molina Molina *et al.* (2019), en su artículo “Método de adquisición mediante fusión y su impacto en los estados financieros en el sector comercial de Manabí”, analizaron las fusiones y adquisiciones que tuvieron lugar en el país durante el 2012 y el 2017. Para ello, utilizaron el método inductivo-deductivo, realizaron un análisis documental, así como la encuesta como técnica de recojo de datos. Los hallazgos mostraron que, a lo largo de esos 6 años, se efectuaron 298 de estas operaciones entre empresas, de las cuales 293 fueron adquisiciones y apenas 5 fueron fusiones. Además, otro resultado relevante fue que el año 2013 se celebró la mayor cantidad de estas operaciones (56). Por otra parte, tras encuestar a 250

trabajadores de 12 empresas adquiridas o fusionadas, se destacó que el 81 % aseguró haber recibido capacitación para adaptarse a la nueva cultura organizacional; el 67 % afirmó que sus labores no habían cambiado tras la operación; el 93% señaló que la nueva empresa le brinda un trato digno; el 80% señaló que pudo adaptarse a las nuevas políticas de manera eficiente, entre otras cuestiones que dejan entrever que estas formas de reestructuración corporativa son realmente beneficiosas.

2.1.2. Nacionales

En el ámbito nacional, Azaña Oliveros et al. (2022), en su tesis titulada *Informe técnico sobre la estrategia corporativa de la empresa Agroindustrial Cayaltí S. A. A. - Operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S. A.*, precisaron examinar el estado financiero y económico de la organización y su integración Agroindustrias AIB S. A. Para la metodología, se utilizó la herramienta PESTEL como soporte, así como el análisis de *Balanced Scorecard* y FODA matemático. De los hallazgos, de acuerdo con el *Balanced Scorecard*, si la entidad deseaba aumentar sus ingresos en el 2016 a un 30 %, se requería de una inversión aproximada de S/ 245 034 400. Asimismo, la empresa Cayalti obtendría un óptimo análisis financiero y económico de adquisición de Agroindustrias AIB. La empresa presentaba un VANE mayor que cero, un costo-beneficio de 1,18 y una ERR del 27 %, todo lo cual respalda la viabilidad de la adquisición. Es más, el análisis mostró que la inversión inicial cubriría sus costes. En conclusión, resultó factible que la empresa Cayalti absorba a la empresa Agroindustrias AIB.

Otro antecedente nacional es el de Silva Morales y Pérez Guerrero (2022), quienes, en su tesis titulada “Informe técnico de la estrategia corporativa de la empresa Cartavio S. A. A. – Operación extraordinaria: adquisición de la empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.”, precisaron examinar el estado financiero y económico de la entidad, así como su integración con la empresa Agroindustrial Cayaltí S. A. En la metodología, se hizo empleo del FODA matemático, el *Balanced Scorecard* y el mapa estratégico. En los hallazgos se encontró que la empresa Cartavio sí ostentaba del capital pertinente para comprar e incluir mejoras en la empresa que adquirió.

Además, tras la ejecución hipotética de esa adquisición, el proyecto mostró viabilidad con un VAN de S/ 273 111 572,02, y en relación costo-beneficio de 1,49. Luego de una cuidadosa consideración, se determinó que, con la adquisición de Cayaltí S. A., Cartavio podría impulsar su producción de azúcar y derivados. Esto, junto con la ampliación de sus cultivos a través de mecanismos horizontales, permitiría a la empresa ser más rentable. Asimismo, Cartavio aprovecharía nuevos productos agrícolas necesarios tanto en el mercado peruano como en el internacional.

Por su parte, Ramos Villanueva et al. (2020), en su tesis titulada “Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Camposol S.A. - Operación extraordinaria: adquisición de la Empresa Agroindustrias AIB S.A.”, efectuaron un análisis económico y financiero de Camposol S. A., así como de la adquisición que está haría a Agroindustrias AIB. En la metodología, se usó el análisis PEST y la estrategia *Balanced Scorecard*. En los hallazgos se encontró que, por medio de la operación extraordinaria, al comprar Agroindustrias AIB, se obtuvo una VAN de US\$ 11,711 millones de dólares, así como un costo beneficio de 2,03, lo que evidenció que el proyecto era admisible. Además, al adquirir la empresa en cuestión, Camposol aumentaría sus unidades de cooperación en el mercado, de negocio, incremento de producción, mayor captación de clientes a nivel mundial y rentabilidad. Se llegó a concluir que el fin estratégico de adquirir dicha empresa resultaba productivo, viable y sostenible en el tiempo.

2.2. Base teórica de la investigación

Por un lado, Hax y Majluf (2004) señalaron que la estrategia horizontal busca segmentar negocios de las empresas para determinar hasta qué punto pueden aprovecharse las sinergias entre los negocios, de manera que genere un valor a futuro con posibles adquisiciones o fusiones, a través de *joint ventures* (empresas de riesgo compartido) o alianzas estratégicas. Asimismo, Tamayo y Piñeros (2007) indicaron que la integración horizontal alude a una unión o fusión de dos empresas que producen o transforman el mismo bien o servicio, debido a incrementar el nivel productivo. Por otro lado, Benavides (2013) definió la estrategia horizontal como un proceso de

integración entre dos o más organizaciones que producen bienes similares o sustitutos, de manera que estos produzcan en mayor cantidad a nombre de una sola organización.

Las causas de una estrategia horizontal pueden entenderse de economías de escala, de alcances de redes, con el objeto de sobresalir en un mercado competitivo. En ese mismo contexto, Benavides (2013) también conceptualizó la adquisición como la unión de dos o más organizaciones, en donde una toma el control total de propiedad y los activos, y está decidirá el futuro de la empresa adquirida. Por el contrario, Israel Llave (s.f.) precisó que las adquisiciones son el acto de comprar una parte o la totalidad de una empresa por parte de un individuo. Esta operación implica adquirir acciones que proporcionen control sobre una empresa o, alternativamente, adquirir los activos principales de la empresa objetivo.

Para que se realice una estrategia horizontal, de acuerdo con Hax y Majluf (2004), se deben contar con directrices estratégicas que son, básicamente, un análisis de las organizaciones para saber qué recurso posee y utilizarlos en el alcance de la visión de la empresa. Asimismo, se debe poseer objetivos de desempeño claves, que son utilizados y medidos de manera cuantitativa con el objeto evaluarlos y llegar a la meta que la empresa se ha propuesto en un periodo de tiempo determinado.

Al respecto, Tamayo y Piñeros (2007) señalaron que existen tres clases de estrategia horizontal. En primer lugar, se halla el tipo de estrategia de adquisiciones y fusiones. La adquisición es el proceso en el que una empresa toma el control de la otra para fortalecer sus procesos de producción o eliminar a su competencia. La fusión está referida a la unión de dos o más empresas con la intención de unir fuerzas operativas y llevar en conjunto operaciones que les permitan un crecimiento y desarrollo económico. En segundo lugar, se encuentran las *joint ventures* (empresas de riesgo compartido). Están orientadas a la unión de firmas de manera temporal en la prestación de un servicio o la producción, comercialización así como distribución de un bien, con el objeto de compartir riesgos y dividirse las ganancias obtenidas, como unión de firmas. Por último, se encuentran las alianzas estratégicas. Su objetivo es unir fuerzas solo para mejorar la producción. Precisa incrementar la eficiencia de los procesos productivos, mantener la independencia, pero compartir una meta específica en común.

2.3. Base legal

Agroindustrias San Jacinto S. A. A. y Empresa Agrícola San Juan S. A. están sujetas a la Ley 31110 del 31 de diciembre del 2020, según lo establece el Decreto Supremo 005-2021-MIDAGRI. El propósito de esta legislación es mejorar la industria agrícola para garantizar la protección de los derechos de los empleados, según el artículo 1 de la ley citada. Los temas de relevancia de la ley pretenden mejorar el tema de la jornada laboral, las remuneraciones, las bonificaciones, los seguros, las vacaciones entre otros. Esto, con el objeto de incentivar laboralmente al trabajador y regular las acciones laborales de la empresa, a fin de no vulnerar los derechos de los mismos.

La Ley 31112, que regula el proceso de preaprobación de actividades de consolidación de empresas en el Perú, fue publicada en el Diario Oficial El Peruano el 7 de enero del 2021, según Decreto Supremo 039-2021-PCM (Ley 31112, 2021). El objetivo principal es fomentar la competencia eficiente para preservar la estabilidad económica y mejorar el bienestar de los consumidores. Esta legislación regula actividades, tales como fusiones, adquisiciones y el establecimiento de empresas conjuntas. Además, según el artículo 1 de dicha ley, se aplica sanciones por acciones que obstaculicen la competencia, de conformidad con el Decreto Legislativo 1034, con el objetivo de fomentar la eficacia económica y mejorar el bienestar del consumidor.

La distinción de la Ley 31112 radica en sus respectivas aplicaciones. El primero se implementa como medida preventiva para evitar una concentración excesiva del mercado y restricciones a la competencia, mientras que el segundo se aplica antes de que se produzcan casos de comportamiento anticompetitivo.

Según la Ley General de Sociedades, cuando una empresa absorbe a otra, la empresa original deja de existir. La empresa absorbente obtiene todos los activos de la empresa absorbida, conforme lo establece el apartado 2 del artículo 344 de la Ley 26887. La empresa absorbente asume las actividades y obligaciones de la empresa absorbida, la cual ya no existe, y realiza operaciones bajo el nombre y responsabilidad financiera de la empresa absorbente.

2.4. Marco conceptual de la situación problemática

En este acápite, se definirá qué es la técnica corporativa, los elementos fundamentales de la estrategia corporativa, la definición del *Balanced Scorecard* (BCS), del mapa estratégico y de los métodos de valorización de empresas.

2.4.1 Definición de la estrategia corporativa

Collis y Montgomery (2015) señalaron que una estrategia corporativa implica la diversificación de las operaciones de una empresa. Estas actividades impactan en los hallazgos financieros, los recursos humanos y el sistema operativo del trabajo, así como la gestión dentro de la organización. Para Robbins y Coulter (2016), la estrategia corporativa es un enfoque en los objetivos a largo plazo, de manera que se determinan diferentes opciones de negocio en donde la empresa puede participar para generar valor. Asimismo, la estrategia corporativa está relacionada con la visión y los objetivos de la empresa.

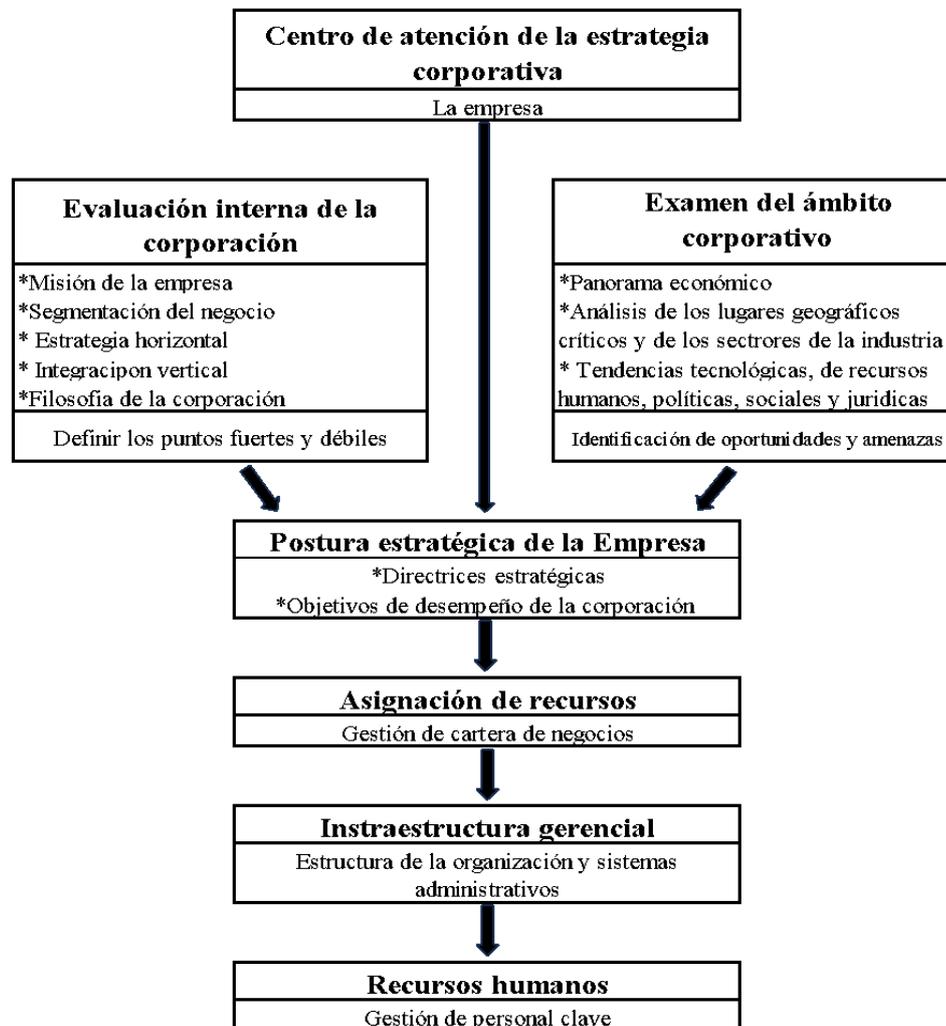
En cambio, para Hax y Majluf (2004), la estrategia corporativa tiene muchas facetas, con énfasis en el análisis de los entornos tanto internos como externos de la empresa para crear valor futuro y obtener una ventaja competitiva.

2.4.2 Elementos fundamentales en la definición de la estrategia corporativa

Hax y Majluf (2004) definieron 10 tareas para el desarrollo de una estrategia corporativa, los cuales se pueden apreciar en la Figura 2.1.

Figura 2.1

Los elementos fundamentales en la definición estratégica corporativa



Fuente: Adaptado de Hax y Majluf (2004).

A continuación, se precisan tres aspectos:

- Evaluación interna de la corporación. El análisis interno es una radiografía de la empresa y sirve para determinar los puntos fuertes y los puntos débiles que esta pueda poseer, con la finalidad de reconocer la situación empresarial actual y afrontar el entorno futuro mediante estrategias, por las ventajas competitivas que esta pueda poseer. Según Hax y Majluf (2004), deben desarrollarse cinco decisiones estratégicas en el análisis interno de una organización: misión de la empresa, segmentación del

negocio, estrategias horizontales, estrategias verticales y filosofía de la corporación.

- La filosofía de la corporación. La filosofía de una empresa abarca los principios básicos que gobiernan sus interacciones con los colaboradores, los clientes, los proveedores y la comunidad. También incluye sus objetivos de crecimiento y maximización de beneficios, así como sus políticas y procedimientos.
- Postura estratégica de la empresa. Para evaluar los planes de la empresa en relación con su dirección, la postura estratégica incorpora directrices estratégicas y objetivos estratégicos. Respecto de las directrices estratégicas, Hax y Majluf (2004) señalaron que estas requieren de un análisis de los recursos esenciales de la organización para utilizarlos responsablemente a fin de lograr la visión y la misión de la empresa. Se puede afirmar que las directrices estratégicas son una guía para establecer responsabilidades de la empresa, cuyo objetivo es potenciar sus recursos. Sobre los objetivos estratégicos, Hax y Majluf (2004) precisaron que “los propósitos de desempeño comparativos proporcionan las métricas principales utilizadas para evaluar los hallazgos de la gestión y establecer metas numéricas como reflejo de la intención estratégica de la empresa” (p. 237). En otros términos, si se compara el desempeño de la empresa con estándares establecidos y métricas precisas, se pueden identificar aspectos de mejora para establecer los objetivos específicos alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

2.4.3 Métodos de valoración de empresas

Los métodos de valoración analizados son los siguientes:

Valor en libros. Parra (2013) señaló que el valor en libros de una corporación se puede determinar deduciendo el valor de los pasivos del activo total. Sin embargo, de acuerdo con Serrano (1986, citado por Parra, 2013), el resultado obtenido no es

preciso, por lo que puede diferenciarse del valor real de la empresa. Por ello, este método suele ser cuestionado.

El cuestionamiento de dicho método se debe a que no considera el valor futuro de la empresa. Además, algunos expertos afirmaron que el valor que las empresas poseen no se define por la cantidad de sus activos, sino por la capacidad que estas tienen para generar flujos de caja positivos en el futuro. La fórmula que suscribe este método es la siguiente: *valor de una empresa = activo total - pasivos tangibles*. Así, el valor de una empresa representa el excedente que tienen sobre aquellos que debe a terceros (Aznar Bellver et al., 2016).

Valor de mercado o valor en bolsa. La técnica del valor de mercado es crucial para la valoración de activos, ya que determina su valor considerando las circunstancias imperantes en el mercado. Este enfoque permite a las organizaciones someterse a una evaluación exhaustiva de posibles adquisiciones, ventas o consolidaciones, teniendo en cuenta su desempeño y proyecciones de mercado.

Este enfoque implica utilizar el precio bursátil de las acciones de una empresa o el precio medio durante un período determinado. Luego, el valor de la empresa se determina multiplicando el número de acciones en circulación por el precio de la acción de la empresa (Parra Barrios, 2013). La fórmula que suscribe este método es la siguiente: *valor de mercado = número de acciones * costo de acción*.

Valor de flujo de caja descontado. El enfoque de flujo de efectivo descontado proyecta entradas, así como salidas de efectivo futuras, teniendo en cuenta el costo de la tasa de capital y los conceptos de valor temporal del dinero y riesgo. Si bien el método se basa en una previsión precisa de los flujos de efectivo futuros, su aplicación podría generar una sobreestimación o una subestimación del valor de los proyectos debido a las dificultades para evaluar con precisión los aspectos financieros (Parra Barrios, 2013).

2.4.4 Mapa estratégico

Kaplan y Norton (2008) describieron el mapa estratégico como una representación gráfica y funcional de la técnica que facilita la identificación de relaciones causales

entre los diversos objetivos. Este mapa considera diferentes perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, del cliente, de procesos, financieras.

2.4.5 *Balanced Scorecard (BSC)*

El cuadro de mando integral (BSC) es un modelo que ayuda a las empresas a conseguir una imagen integral, interconectada y unificada de los múltiples objetivos de la empresa (Conexión ESAN, 2016). Además, es relevante señalar que el BSC incorpora indicadores desde múltiples puntos de vista, incluidos procesos internos, innovación y aprendizaje, clientes y financiero. Estos indicadores se utilizan para monitorear y gestionar los diversos objetivos de la organización, como los niveles de ventas o los ingresos dentro de un período de tiempo específico.

3. METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis de investigación

El modelo de estudio para los procesos de adquisición de empresas debe tomar en cuenta aspectos financieros, aspectos intangibles y características particulares con relación a los mercados para lograr sinergias y un impacto positivo en la creación de un valor económico a futuro. De esta forma, se genera una mayor posibilidad de éxito.

A partir de la necesidad de ponderar cuáles son los factores que posibilitan el éxito de las de las adquisiciones, las hipótesis para esta investigación son las que siguen:

3.1.1. Hipótesis general

La hipótesis general es la siguiente: la propuesta de mejora de ampliación del mercado y diversificación de productos en el resultado económico-financiero de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. genera sinergias positivas en la creación de un valor económico a futuro.

3.1.2. Hipótesis específicas

Las hipótesis específicas se presentan a continuación:

- Hipótesis específica 1. Como resultado de la adquisición de una empresa, la incidencia de la expansión geográfica en los costos de producción y distribución de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. genera un impacto positivo en el valor económico a futuro.
- Hipótesis específica 2. Como resultado de la adquisición de una empresa, la incidencia de la diversificación del portafolio de productos genera una mayor rentabilidad de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.
- Hipótesis específica 3. Como resultado de la adquisición de una empresa, la mejora de la imagen y reputación en las ventas de la empresa

Agroindustrias San Jacinto S. A. A. genera un impacto positivo en el valor económico a futuro.

3.2. Variables e indicadores de medición

Según Carrasco (2013), las variables generales son aquellas que se combinan entre el problema y la hipótesis de la investigación. Asimismo, estas variables presentan algunas peculiaridades complejas, que no se pueden medir directamente, sino que se desagregan según sus niveles. En esta línea, la variable general para el estudio propuesto es la estrategia corporativa de adquisición de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

3.2.1. Variable independiente

Carrasco (2013) también señaló que las variables intermedias representan las variables que se acercan más a la realidad y muestran aspectos importantes de las investigaciones generales. Las variables intermedias de este estudio son las siguientes: diagnóstico de la corporación, operación extraordinaria de adquisición, ejecución de la estrategia corporativa de adquisición y validación cuantitativa.

3.2.2. Variables dependientes

Las variables dependientes de esta investigación son las siguientes:

- Diagnóstico de la corporación. Sus indicadores comprenden el análisis situacional: análisis del macroentorno y análisis interno.
- Operación extraordinaria de adquisición. Sus indicadores comprenden a la estrategia basada en los recursos de la corporación y la estrategia de operación extraordinaria – adquisición.
- Ejecución de la estrategia corporativa de adquisición. Esto se logra mediante el mapa estratégico y el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral.

- Validación cuantitativa. Es la proyección de estados financieros y análisis costo-beneficio.

3.3. Tipo y diseño de la investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, puesto que busca describir, de forma objetiva y sistemática, las características de un fenómeno o situación, mediante la recolección y el análisis de datos. Sobre este aspecto, se recopiló datos sobre variables específicas, como el tamaño, la distribución o la relación entre variables (Arispe Alburqueque et al., 2020).

Por otro lado, este estudio adopta un enfoque mixto, combinando tanto el enfoque cualitativo, que se centra en recopilar información para afinar o descubrir nuevas preguntas durante el proceso de investigación, como el enfoque cuantitativo, que emplea la recopilación de datos numéricos para validar las hipótesis propuestas por el investigador. Para el enfoque cuantitativo, se midieron datos utilizando métodos matemáticos y, para el enfoque cualitativo, se describió el fenómeno (Hernández Samiperi et al., 2014). En este sentido, se planea utilizar las fortalezas tanto del enfoque cuantitativo como cualitativo con la finalidad de obtener un enfoque panorámico de la información.

El estudio emplea un diseño longitudinal no experimental, ya que no existen circunstancias experimentales ni estímulos a los que se vayan a someter las variables. Además, las empresas han sido evaluadas en su entorno auténtico, sin alteraciones, vale decir, los factores no se pueden controlar. Asimismo, es transversal, puesto que la recogida de datos se produjo una sola vez en un momento determinado (Arias y Covinos, 2021). En esta investigación se recolectaron datos del año 2018 al año 2022, y se proyecta hacia el 2026, en cuanto a los estados financieros.

3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación

Como afirmó Useche et al. (2019), la revisión documental implica el proceso de identificar, recopilar y analizar materiales que sean relevantes para el evento o

escenario que se investiga. Los artículos pueden variar mucho en su carácter, incluidas diversas formas, como libros, ensayos, informes, registros, etc.

La técnica para recolectar información que se utilizó en este estudio es la revisión documental, puesto que la investigación se basó en la recolección de información de diversas fuentes documentales, tales como páginas web, artículos de investigación, tesis relacionadas a la estrategia corporativa, informes contables, memorias anuales, entre otras.

3.5. Selección y análisis de los datos

Para desarrollar el estudio, resultó relevante concentrar los esfuerzos en un procedimiento adecuado para el análisis e interpretación de datos.

3.5.1. Procesamiento

Con la finalidad de alcanzar los propósitos establecidos en este estudio, se realizaron los siguientes procedimientos:

- Primer paso: Se recogió información externa e interna relativa a la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. En primer lugar, se recogió información sobre las tendencias ambientales, tecnológicas, políticas, demográficas, culturales, sociales, gubernamentales, legales y económicas en revistas, publicaciones especializadas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), entre otros. Se utilizó el método de recolección de datos en oficina, para lo cual se utilizó la revisión bibliográfica como principal herramienta de recolección. En segundo lugar, se realizó un análisis de la empresa a adquirir, Agrícola San Jacinto, ya que esta empresa podrá generar valor económico y de posicionamiento a la empresa principal.
- Segundo paso: Se realizó un diagnóstico situacional de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. Para ello, se utilizó la herramienta de

las diez tareas fundamentales de la definición de la estrategia corporativa, desarrolladas por Hax y Majluf (2004). Con la información recolectada, se procedió a realizar el diagnóstico, para lo cual se emplearon las matrices Efi, Efe, FODA y Canvas. Asimismo, se llevó a cabo un análisis de las diez tareas objetivo en la empresa.

- Tercer paso: Se aplicaron métodos de valoración a la compañía Agrícola San Juan S. A., debido a su valor actual en soles. Los métodos de valoración elegidos para la investigación fueron el valor en libros (activos menos pasivos), el valor en mercado (valor de sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima) y el valor de flujo de caja libre (análisis de sus estados financieros para identificar el valor actual, según el impacto que esta puede tener en un ámbito de tiempo de 5 años).
- Cuarto paso: Se ejecutó la estrategia corporativa de adquisición, que se basó en una evaluación de un mapa estratégico y el BSC, en los cuales se desarrollaron estrategias de producción y posicionamiento, según la estrategia horizontal de adquisición.
- Quinto paso: Se realizó una validación cuantitativa que examina específicamente las predicciones de los estados financieros y permite el análisis de costo-beneficio. Esta validación permitió evaluar el efecto económico de la compra de una empresa objetivo en Agroindustrias San Jacinto S. A. A., con respecto a su estrategia horizontal.

3.5.2. Presentación

La presentación de la información se organizó por medio de tablas y gráficos para una mejor visualización de los datos obtenidos, y de la relación al análisis de la empresa adquirente y adquirida. Se utilizó diferentes herramientas: Excel, para elaborar gráficos, tablas y cuadros; y Word, para plasmar la investigación mediante la escritura académica, con corrección ortográfica, y el uso de manuscritos de acuerdo con las normas APA.

3.5.3. Análisis e interpretación de los datos

Después de utilizar las herramientas de recolección de datos, estos se ordenaron y categorizaron en hojas de cálculo de Excel. Luego, se llevó a cabo el análisis y la interpretación de los hallazgos generados. Las tablas incluyen las cuentas financieras, los temas administrativos y contables pertenecientes al plan de adquisición de negocios que Agroindustrias San Jacinto S. A. A. emprenderá.

4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE OPERACIÓN ESTRATÉGICA DE ADQUISICIÓN

4.1. Descripción de la empresa adquiriente

La empresa azucarera peruana Agroindustrias San Jacinto S. A. A. pertenece al Grupo Gloria mediante su *holding* Coazúcar (Corporación Azucarera del Perú), el cual, en conjunto, tienen una capacidad productiva de azúcar del 81,9 % del total nacional (Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C., 2023). Sus principales mercados son Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Bélgica, España, Chile y otros, con menores índices de exportación.

Según el *ranking* de producción nacional de azúcar en el Perú (ver Tabla 4.3), para el 2022, la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. ocupó el sexto puesto, por debajo de Paramonga S. A. Asimismo, Casa Grande S. A. A. se posiciona en primer lugar, ya que es la empresa con mayor producción de azúcar a nivel nacional.

Tabla 4.3

Ranking de producción de azúcar del *holding* Coazúcar

Data 2022 – Producción de azúcar	
Empresa	Porcentaje
Casa grande	20,60 %
Cartavio	14,50 %
Laredo	14,30 %
Agrolmos	12,90 %
Paramonga	11,10 %
San Jacinto	8,50 %
Total de producción nacional	81,90 %

Nota. Adaptado de Apoyo & Asociados Internacionales (2022).

4.1.1. Antecedentes de la empresa

A continuación, se presentan los antecedentes vinculados a la compañía:

Información general de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. La principal actividad de la región Áncash es la producción, el procesamiento e industrialización de la caña de azúcar y sus subproductos asociados. En este marco, la superficie total

del terreno de la empresa es de 11 389 hectáreas, de las cuales el 58,66 % (6681 hectáreas) realiza cultivo de la caña de azúcar. La arquitectura de la instalación le permite procesar hasta 4500 toneladas de caña, que opera durante 330 días al año (ver Tabla 4.4). El emprendimiento se encuentra en el distrito de Nepeña en Santa en la ciudad de Chimbote, dentro de la región Áncash. Tiene un impacto económico significativo dentro de su región, por lo que el 90 % de su fuerza laboral pertenece a la comunidad local (Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C., 2022).

Tabla 4.4

Indicadores de desempeño operativo Coazúcar

Indicadores de desempeño operativo					
	2020	2021	2022	San Jacinto S. A. A.	
Hectáreas cultivables totales	84 287	83 334	83 703	11 389	14
Hectáreas cultivadas neta	58 940	63 545	59 786	6681	11
Hectáreas cosechadas con caña	45 262	49 636	47 195		
Capacidad de molienda (TM/día)	38 700	38 700	38 700	4500	11,6
Rendimiento (TM de caña/día)	127	116	113		
Porcentaje de azúcar/TM de caña	10,20 %	10,00 %	10,20 %		
Azúcar producida TM	814 530	764 320	763 960		
Producido de importaciones TM	31 686	6054			
Total de azúcar producido	846 543	770 460	763 960	64 936,6	8,50
Alcohol producido (miles de litros)	80 942	78 245	72 460		
Número de trabajadores	12 317	13 990	12 775		
Precio promedio (soles por kilogramo)	1,170	2,050	2,66		
Ventas (S/MM)	1736	2070	2300		

Fuente: Adaptado de Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C. (2022).

La empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. ocupa el sexto puesto en producción de azúcar. Produce una cantidad de 64 936,60 toneladas. Asimismo, representa, en Coazúcar, el 14 % (11,389 ha) de las hectáreas en bruto; el 11 % (6,681 ha) de hectáreas con cultivo de caña de azúcar; y el 11.6 % (4500 toneladas) de la capacidad de molienda diarias. La agroindustria produce azúcar blanca y rubia para producción nacional y exportación en presentación de 1 kg, 5 kg, 25 kg, 50 kg, además de azúcar rubia industrial, alcohol, melaza y bagazo.

Datos generales de la organización. La corporación Agroindustrias San Jacinto se dedica a tres actividades comerciales distintas (ver Tabla 4.5). La primaria está relacionada a la producción de azúcar; la secundaria 1, a la fabricación de productos químicos básicos; y la secundaria 2, a la venta al por mayor de basura, chatarra y otros artículos no clasificados de otra manera. En esta investigación, el análisis se centra en la empresa principal.

Tabla 4.5

Datos generales de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

RUC 20116225779 - Agroindustrias San Jacinto S. A. A.	
Tipo de contribuyente	Sociedad anónima abierta
Nombre comercial	Agroindustrias San Jacinto
Domicilio fiscal	Av. Parque Fábrica s/n. (oficinas de la empresa Casa Grande) - La Libertad, Ascope, Casa Grande
Actividades económicas	Principal: 1072 - elaboración de azúcar
	Secundaria 1: 2011 - Fabricación de sustancias químicas básicas
	Secundaria 2: 4669 - Venta al por mayor de desperdicios, desechos y chatarra y otros productos n. c. p.
Capital social inscrito	Moneda: soles
	Monto suscrito: 284 527 860,00
	Fecha monto suscrito: 17/12/2009
	Monto pagado: 284 527 860,00
	Fecha monto pagado: 17/12/2009

Fuente: Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (s.f.) y de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023).

Historia de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. Respecto de los antecedentes históricos de Agroindustrias San Jacinto S. A. A., originalmente establecida como una hacienda en 1872, es preciso mencionar que esta entidad sufrió muchas transformaciones hasta eventualmente evolucionar a fin de cotizar en la Bolsa de Valores de Lima, de las cuales se precisan los hechos más relevantes:

- Henry Swayne Wallace, de origen escocés, quien estableció el negocio azucarero del valle, lo compró en 1872. Cuando Don Augusto B. Leguía, su yerno, fue elegido presidente del Perú en 1908, se continuó con la administración de la Hacienda San Jacinto después de su muerte.

- La escritura de la hacienda fue entregada a la Cooperativa Agraria Azucarera Limitada N° 40 por el Estado peruano durante la Reforma Agraria en 1969, luego de fundada la firma Negociación Azucarera Nepeña S.A - NANSA en 1947.
- En junio de 1992, por voto de socios, en la Asamblea General, se decidió la transformación de la cooperativa en sociedad anónima, lo que marcó el inicio oficial de la transformación.
- El 27 de diciembre de 1997, la Junta de Accionistas acordó la constitución de la compañía Peruana de Azúcar S.A., la cual planteaba desarrollarse por la línea fabril como estrategia para aprovechar los beneficios de la Ley de Promoción del sector agrario.
- La peor sequía en el Valle de Nepeña en los últimos setenta años afectó a la empresa en 1997, y el fenómeno de El Niño tuvo un impacto relevante en 1998, que causó relevantes pérdidas económicas.
- Posteriormente, la fusión de ambas firmas fue autorizada por la Asamblea General de 14 de abril de 2003. La sociedad absorbente fue Agroindustrias San Jacinto.
- La Corporación Azucarera del Perú S. A. pasó a ser el accionista principal de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. con una participación del 72,62 % del total de acciones al comprar 20 662 556 acciones de la sociedad el 22 de octubre de 2009.
- Coazúcar adquirió 2 847 802 acciones mediante la Oferta Pública de Adquisición (OPA) que finalizó el 27 de marzo de 2010, como resultado del proceso antes mencionado. Tras este esfuerzo de adquisición, la participación de Coazúcar en la sociedad ascendió hasta el 82,63 % del total.
- La empresa formó Agro San Jacinto S. A. C., el 20 de abril de 2016, con el propósito expreso de cultivar para exportación. Así, existió una participación del 99,97 % en la propiedad del negocio.

4.1.1. Clientes

Coazúcar es parte del grupo Gloria, el cual está destinado en el rubro de agroindustrias. Como se señaló anteriormente, dentro de este rubro se encuentra Agroindustrias San Jacinto S. A. A. Coazúcar es el conglomerado agroindustrial productor de azúcar más grande del Perú. Los clientes de esta empresa son los siguientes: clientes industriales (empresas), a quienes se vende la mayor parte de la producción, pues la requieren para fabricar otros productos; empresas de bebidas, como Coca-Cola Perú, Arca Continental Lindley, Ambev Perú; empresas de alimentos procesados, como Nestlé Perú, Kraft Heinz Perú, Unilever Perú; empresas de confitería, como Ferrero Perú, Mars Perú; empresas farmacéuticas, tales como Laboratorios Bagó, Laboratorios Andromaco, Laboratorios Richmond; y clientes minoristas, quienes demandan una menor parte de la producción, pues solo la requieren para consumo directo. Tiene presencia en hogares, supermercados, bodegas, restaurantes, hoteles, entre otros negocios de la región Áncash, Lima y La Libertad. Cabe señalar que el mercado interno de San Jacinto es del 80 %; y el externo, el 20 % restante (Agroindustrias San Jacinto S. A. A., 2022).

4.1.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional se fundamenta en valores que dictan sus interacciones con los trabajadores, la comunidad, los clientes, los proveedores. Asimismo, establecen sus metas de crecimiento y rentabilidad, así como sus normas y procedimientos internos.

Respecto de este punto, Agroindustrias San Jacinto S. A. A. considera relevante mantener un enfoque orientado a su visión, misión y valores, de tal manera que pueda desarrollar sus prácticas empresariales con profesionalismo, considerando distintas políticas:

- Políticas de calidad. Agroindustrias San Jacinto S. A. A., a través de consistentes medidas de control de calidad, consiguió la certificación ISO 9001:2015 para sus productos de bebidas alcohólicas y azucaradas. Además, cuenta con un Sistema HACCP integrado que ha sido aprobado

por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). De este modo, garantiza que los bienes y subproductos de sus clientes sean higiénicos, sanitarios y seguros (Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C., 2022)

- Política de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Con un programa de seguridad y salud ocupacional implementado y una política que está en total conformidad con la legislación nacional, la organización ha priorizado la prevención y mitigación de los riesgos laborales (Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C., 2022)
- Políticas de gestión de recursos humanos. Para la empresa, su principal activo son los colaboradores. Por ello, cumple con las obligaciones laborales de acuerdo con la ley. Además, fomenta las relaciones laborales, la capacitación y el desarrollo, el bienestar social y la seguridad ocupacional para potenciar las habilidades con el objetivo una mejora continua (Agroindustrias San Jacinto S. A. A., 2022).
- Políticas de responsabilidad social. La empresa, como parte de sus acciones, ha desarrollado líneas estrategias ambientales, de educación, de emprendimiento, de desarrollo local y de salud, con el objetivo de mantener un bienestar social en el ambiente en el que desarrolla sus responsabilidades (Agroindustrias San Jacinto S. A. A., 2022).

4.2. Análisis interno

Para conocer cómo se compara una empresa con la competencia, qué oportunidades y amenazas existen, y cómo posicionarse mejor para el futuro, es necesario realizar una radiografía de sus operaciones internas. Los autores Hax y Majluf (1997) señalaron que deben desarrollarse cinco decisiones estratégicas para el análisis interno de una organización: la misión de la empresa, la segmentación del negocio, las estrategias horizontales, las estrategias verticales y la filosofía de la corporación.

4.2.1. Visión, misión y valores organizacionales

La visión, la misión y los valores organizacionales se precisan en las siguientes líneas:

Visión. Coazúcar, como corporación, ha desarrollado una visión enfocada en sus propósitos a largo plazo. La visión de la empresa es ser la empresa líder en los mercados en los que se tiene participación, con la producción y comercialización de sus productos que tienen un valor agregado para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores. Asimismo, se proponen contar con procesos de producción adecuados que garanticen un ambiente de armonía entre los colaboradores y la comunidad, minimizando problemas y, además, generar un retorno positivo de inversión a los accionistas (Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C., 2022).

Misión. La misión de Coazúcar se centra en los propósitos de largo plazo de la empresa. Esta es la siguiente: son una empresa productora y transformadora de productos y subproductos de la caña de azúcar para su comercialización en el ámbito nacional y mundial. Su objetivo es satisfacer las demandas de nuestros clientes proporcionándoles productos de alta calidad y ser su empresa de referencia (Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C., 2022).

Valores organizacionales. Los valores son los principios o pilares éticos que consolidan a una empresa, ya que desarrollan su identidad. Estos le permiten tener un control de calidad intrínseco en las actividades de la organización, de tal manera que se llevan a cabo procesos de calidad, orientados a mantener una responsabilidad social entre empresa, colaboradores y comunidad. Los valores para Agroindustrias San Jacinto son los siguientes:

- Profesionalismo. La empresa asume responsabilidades de las acciones frente a los desafíos diarios.
- Calidad humana. Es el equipo de personas con valores, con quienes se asume un trato digno e igualitario en todos los niveles de la empresa.
- Sentido de pertenencia. Se refiere al sentido de identidad de los colaboradores con la empresa.

- Espíritu emprendedor. Es la búsqueda y evaluación constante de oportunidades de crecimiento.
- Optimización de recursos. Los recursos son utilizados eficientemente en todos los procesos de la empresa.
- Búsqueda de la excelencia. Se refiere a la mejora de los distintos procesos en los que la empresa se desarrolla (Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C., 2022).

4.2.2. Segmentación (unidades de negocio)

Las ventas de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. y otros ingresos acumulados, en el año 2022, fueron de S/ 265,3 MM y, en el año 2021, fueron de S/ 248,0 MM, cifras que evidencian un aumento del 7 %. Las ventas de azúcar, en el año 2022, lograron 84,023 TM con un valor económico de S/ 232,0 MM; a comparación del año 2021, fueron 110 783 TM equivalente a S/ 217,3 MM.

La producción tuvo una disminución equivalente a 26,761 TM, pero pese a la disminución de la producción, el valor venta estuvo por encima. Tuvo una diferencia favorable de S/ 14,7 MM. Asimismo, la venta de alcohol fue de 5 290 897 millones de litros, lo que reflejó un decremento del volumen de 18 %, en relación con el año 2021 (Agroindustrias San Jacinto S. A. A., 2022) (ver Tabla 4.6).

Tabla 4.6

Producción de azúcar y alcohol - Agroindustria San Jacinto S.A.A.

Indicadores	UM	2020	2021	Var. (%)	2022	Var. (%)
Caña total	Tm	1 031 690	968 891	-6,0	885 803	-9,0
Total de azúcar	Tm	110 104	103 385	-6,0	94 716	-8,0
Rendimiento comercial	%	10,67	10,67	0,0	10,69	0,2
Extracción	%	97,06	97,89	1,0	97,64	0,3
Recobrado	%	81,00	81,81	1,0	81,35	-1,0
Alcohol	Lts	7 084 925	6 289 442	11,0	5 290 897	-16,0

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2022).

4.2.3. Propuesta estratégica de integración de la adquisición

Agroindustrias San Jacinto S. A. A. buscará adquirir la Empresa Agrícola San Juan S. A., usando una estrategia horizontal, con la finalidad de incrementar su cartera de productos y, del mismo modo, incrementar sus ingresos.

Agrícola San Juan S. A. tiene como misión mejorar la vida de los vecinos de la zona de Lambayeque a través de la producción de bienes de agroexportación mediante la siembra, el cultivo y la cosecha. Inicialmente, la función principal de la corporación es la producción de caña de azúcar, que luego era procesada a través de muchos ingenios azucareros y transportada a varios lugares de la zona. Sin embargo, la producción de uva representa ahora el 80 % de sus ingresos, seguida de cerca por la caña de azúcar, que representa el 15 %; y el aguacate Hass, el 5 %. La empresa tiene niveles más bajos de ingresos, activos y capital que Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

Es relevante resaltar, además, que la empresa tiene una experiencia enfocada en el arriendo de terrenos, lo que la vuelve atractiva bien para aumentar su producción o reducirla, según los diferentes factores externos. Asimismo, la empresa muestra los siguientes factores críticos de éxito:

- Ingresos y utilidades. Esta empresa tuvo ingresos, en el año 2022, de S/ 117 334 000 y, en el año 2021, de S/ 76 297 000. Asimismo, su utilidad neta ascendió a S/ 31 265 000 en 2022 y a S/ 932 000 en el año previo.
- Activos totales. La empresa tuvo un relevante valor en activos (S/ 178 702 000 y S/ 152 378 000 en 2022 y 2021, respectivamente), pero está por debajo de las cifras que mantiene San Jacinto.
- Patrimonio neto. Hasta el 2022, la empresa tuvo un patrimonio de S/ 101 136 000, un tanto superior a la cifra con la que cerró el 2021: S/ 69 871 000. Con esto se evidencia que la empresa sobrepone la financiación con capital propio antes que con pasivos, puesto que el patrimonio representó más del 56 % de los activos en el 2022 y casi el 46 % en el 2021.
- Ubicación. Expandir el mercado hacia la región Lambayeque representaría una oportunidad de oro para San Jacinto, puesto que hoy en día su

presencia se limita a la zona norte y centro del Perú (Áncash, La Libertad y parte de Lima). En ese sentido, San Jacinto lograría una expansión estratégica de operaciones, y acceso a nuevos mercados y recursos.

- Imagen corporativa. La población valora las iniciativas que priorizan la responsabilidad social y el desarrollo local. A pesar de su poca presencia en Internet y redes sociales, el grupo económico al que pertenece ha tenido un papel relevante en la formación positiva de la opinión pública.
- Cartera de clientes. Es sabido que esta empresa tiene una extensa cartera de clientes en continentes como Norteamérica, América Central, Sudamérica, Europa, Asia. Entre ellos aparecen países como Estados Unidos, Canadá, México, Colombia, España, Alemania, Francia, Corea del Sur, entre otros.
- Niveles de producción. La producción de uva fue de 24,357 kg; la producción de caña de azúcar fue de 109 862 t; la producción de palta fue de 1776 t.
- Fuerza laboral. La empresa contó con 2019 trabajadores en el 2022, distribuidos en 395 trabajadores permanentes y 1624 temporales; además, con 2 funcionarios, 66 empleados y 68 obreros.

La empresa posee un modelo similar en la siembra de caña, además de otros productos de agroexportación, como la uva y la palta, lo cual le permitirá a Agroindustrias San Jacinto diversificar su cartera de productos. Esto le posibilitará proveer más caña de azúcar a la producción de azúcar, lo que influirá en el incremento de la participación en el mercado local, puesto que el Grupo Coazúcar es el principal accionista de Agroindustrias San Jacinto S. A. A., con una participación del 82,76 %. Por lo tanto, es natural que la empresa compre una gran parte de la producción de la azucarera. Según el informe de gestión, el grupo Coazúcar le compró el 82,63 % de la producción de la empresa en ese año, lo que es equivalente a un total de 144 000 toneladas de azúcar. Como resultado, el resto de la producción (17,37 %) fue vendida a otros clientes, como empresas de alimentos, comercializadoras de azúcar y exportadores.

4.3. Análisis externo

El análisis externo de la corporación evidencia las posibles oportunidades y las amenazas para la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

4.3.1. Proveedores

El negocio de la empresa Agroindustrias San Jacinto se basa en la siembra de la caña de azúcar, la transformación formación de la caña de azúcar a azúcar, y la distribución del azúcar en los mercados nacionales así como internacionales. Por ello, la empresa no tiene proveedores directos de su producto principal.

4.3.2. Competidores

Agroindustrias San Jacinto S. A. A., por su pertenencia a Coazúcar, tiene competidores del mismo ámbito. Dentro de las principales unidades agroindustriales en Perú, se tienen a las siguientes: Agrofutura Company S. A. C, Agrolmos S. A, Agrocasa grande S. A. C., Casa Grande S. A. A, Agroaurora S. A. C, Cartavio S. A. A., y Empresa Agrícola Sintuco S. A. En Ecuador, se tienen a los siguientes competidores: Producargo y Agroazúcar Ecuador S. A.

4.3.3. Análisis PESTEL

En el ámbito corporativo, el análisis PESTEL describe el entorno en el que la empresa realiza las funciones, es decir, brinda un enfoque de los hechos o datos relevantes que influyen en el comportamiento que tenga la empresa. Además, ayuda a tomar decisiones, según los comportamientos actuales de sus factores

Este análisis se enfoca en seis aspectos o factores: económicos, tecnológicos, sociales, legales, políticos y ecológicos.

Factores políticos. Se refieren a las regulaciones, directrices y estándares legales de la región geográfica específica que tienen un impacto directo en las empresas. Por ejemplo:

- Estabilidad política. El último gobierno peruano ha traído consigo incertidumbre política. Desde que empezó su mandato, Pedro Castillo Terrones generó un ambiente inestable para la economía del país, ya que mantuvo un diálogo pobre entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo y, en la actualidad, cuenta con diversas denuncias. Sin embargo, después de la destitución de Pedro Castillo, la actual presidenta, Dina Boluarte, no ha ofrecido una estabilidad económica, puesto que las marchas al interior del país lo impidieron, por lo que el Congreso de la República presentó una moción de vacancia por permanente incapacidad moral. En este panorama, se pronostica que el país aún continuará con la incertidumbre política, debido a las cuestiones hacia la presidenta de transición.
- Legislación laboral. La fecha del 31 de diciembre del 2020, en el Diario Oficial El Peruano, se publicó la Ley 31110, Ley del régimen laboral agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial. Esta ley pretende regular a las empresas con las actividades comerciales mencionadas, para asegurar que estas cumplan con las obligaciones y motiven al trabajador a desarrollar su competitividad. La Ley 31110 entró en vigor en el año 2021 y es supervisada por Sunafil.
- Corrupción. Según el diario Expansión (2020), el Perú ha encabezado el crecimiento económico y, a su vez, ha tenido 30 años de presidentes que tienen denuncias por corrupción o han terminado en prisión. Algunos ejemplos de esta situación son los siguientes mandatos: Manuel Merino (10-15 de noviembre de 2020), Martín Vizcarra (2018-2020), Pedro Pablo Kuczynski (2016-2018), Ollanta Humala (2011-2016), Alan García (1985-1990/2006-2011), Alejandro Toledo (2001-2006). Del mismo modo, el exmandatario Pedro Castillo Terrones tiene denuncias por terrorismo y a familiares implicados en actos de corrupción. Por otro lado, según la CNN (2023), el Perú cuenta con un nivel de corrupción de 36

puntos; Uruguay es el más bajo con 74 puntos; y encabeza la lista el país de Venezuela con 14 puntos. Esta puntuación va de 0 (igual a muy corrupto) a 100 (de muy baja corrupción).

Factores económicos. La economía se ha visto afectada por fuerzas externas, incluida la epidemia de COVID-19 y la imprevisibilidad política que ha persistido desde el cambio de administración de 2022. Como resultado, la moral empresarial ha mejorado y la vitalidad económica ha aumentado, aunque lentamente. Se realizará una descripción de los componentes básicos que impactan en la economía de un país:

Estabilidad económica. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2023), la economía del Perú, para el 2023, cerró con un crecimiento de 2,5 % impulsado por la oferta de las actividades primarias (actividades de extracción), lo cual es positivo para el incremento de las exportaciones. El déficit fiscal en el 2023 habría incrementado en 2,1 % del PBI, con el objetivo de mitigar la emergencia climática e impulsar la economía. Así, Perú será una de las economías líderes en la región. A partir del segundo trimestre del 2023, el PBI se habría recuperado, con resultados positivos por incremento de la actividad.

Los escenarios son positivos. Se proyecta, para el año 2024 al 2026, un crecimiento del 3,3 % en PBI, debido a la inversión en grandes proyectos y un incremento en la inversión de la oferta de las actividades primarias, como la minería.

Por otro lado, de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2023), para el mes de agosto, con los antecedentes que la economía presenta, el crecimiento de la economía peruana habría sido de 0,8 % considerándose unos de los crecimientos más bajos de las dos últimas dos décadas y, para el primer trimestre 2024, con el posible fenómeno de El Niño, el panorama no sería muy alentador, principalmente para las actividades primarias de producción.

Demanda internacional. Se pretende analizar la producción y el consumo doméstico mundial de azúcar en relación con los países con mayor índice de producción y consumo, de manera que permitan estimar, en un panorama internacional, la demanda del azúcar.

Respecto de la producción mundial de azúcar, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) señaló que la producción mundial de azúcar para la campaña 2023-2024 alcanzará alrededor de 177 279 millones de toneladas, un aumento del 6,83 % respecto a la producción del período 2022-2023. En esta valoración, Brasil lidera la producción con 38 050 toneladas, que representa el 21,46 % de la producción total. Perú ocupa el puesto 21, con un crecimiento del 4,54 % en relación con el periodo 2022-2023, lo cual representa el 19,16 % de la producción total.

Para el primer trimestre del 2023, las exportaciones de caña de azúcar refinada mostraron un incremento del 553,16 % con una capacidad de 24 753 148 kg, frente a 3 789 747 kg, registrado en el primer trimestre del 2022. En el periodo de enero y abril de 2023, el principal destino de Perú fue Ecuador, con US\$ 12 457 096, lo que representó el 72,75 % del valor de la exportación nacional (Agencia Agraria de Noticias, 2023).

Demanda interna. La producción nacional se ve influida por las condiciones climáticas únicas, lo cual genera que la caña de azúcar se produzca durante todo el año. Los cultivos de caña de azúcar se ubican en las principales zonas costeras de los departamentos de Lambayeque, La Libertad, Áncash, Lima y Arequipa.

Según el boletín trimestral 002-2023 de la Dirección de Estudios Económicos (2023), la producción acumulada de enero a junio de 2023 tuvo una caída del 2,1 %, con una capacidad de 2 294 378. Si se observa en la Tabla 4.7, la región de Áncash está afrontando una creciente lenta de -4,9 %, con relación al periodo anterior, que tuvo una caída de -10 % y, en Lambayeque, ha presentado una creciente de alza del -3 % a comparación del periodo anterior, que fue del -6 %. Solo las regiones de Arequipa (2 %) y La Libertad (36 %) presentaron crecimientos.

Tabla 4.7

Producción nacional por departamentos

Departamento	P/2021	P/2022	Var. (%)	2022 ^{P/}	2023 ^{P/}	Var. (%)
			2022/2021	(ene-jun)	(ene-jun)	2023/2022 (ene-jun)
Producción (toneladas)						
Lambayeque	2 184 189	2 160 118	-6,0	971 798	721 717	-3,0
La Libertad	5 344 455	4 780 793	2,0	2 090 470	2 246 196	7,4
Áncash	975 401	819 018	-10,0	368 628	350 490	-4,9
Lima	1 378 391	1 457 726	-4,0	718 708	621 185	-13,6
Arequipa	64 801	64 663	36,0	26 914	27 687	2,9
Nacional	10 468 800	9 583 744	-2,5	4 294 378	4 203 384	2,1

Fuente: Adaptado de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2023).

Producto Bruto Interno (PBI). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023), el PBI ha sufrido una caída de -0.63 %, lo que evidencia un constante descenso en lo que va del año, con excepción de marzo y abril, que tuvieron un desempeño positivo. La caída del PBI se debió al ciclón Yaku, al fenómeno de El Niño Costero, a la menor disponibilidad de fertilizantes, que impactó directamente en la actividad primaria del sector agropecuario.

Por su parte, el Banco Central de Reserva del Perú (2023) señaló que, en el segundo trimestre del presente año, el PBI se habría reducido en -0,5 %, equivalente a la segunda caída consecutiva trimestral. Este descenso se debe principalmente al menor gasto privado, mismo que fue contrastado de forma parcial por las exportaciones y el gasto público.

Tipo de cambio. De acuerdo con el diario *El Peruano* (2023), el dólar en el transcurso del 2023 mostró un descenso en su costo. Según se indica, para el año 2023, se cerró entre 3,70 a 3,80, cifras más bajas que las del año 2022, que cerró con un costo de 3,81; y, en el 2021, con 3,98.

En el año 2020, el promedio del dólar fue de S/ 3,559. Su pico más alto fue el de S/ 3,608 en el mes de noviembre; el más bajo de S/ 3,470 en el mes de junio. En el año 2021, fue de S/ 3,88; su pico más alto fue de S/ 4,107 en el mes de septiembre; el

más bajo, de S/ 3,625 en el mes de enero. Durante el año 2022, fue de S/ 3,835; su pico más alto fue de S/ 3,979 en el mes de octubre; el más bajo, de S/ 3,739 en el mes de marzo. En el año 2023, llegó a S/ 3,75; su pico más alto fue de S/ 4,80 en el mes de septiembre; y el más bajo, de S/ 3,559 (BCRP, 2023). En los últimos años, el dólar ha tenido inestabilidad, debido a distintos factores políticos en el extranjero. Actualmente, para el 2024, la situación es insegura por los conflictos bélicos que se enfrentan a nivel mundial y las economías diversas.

Factores sociales. En relación con la tasa de crecimiento poblacional, para el año 2023, la población del país alcanzó las 33 726 000 de personas, con una proyección de crecimiento de 14,33 % (5 540 300 personas) en un periodo de 30 años (INEI, 2023).

La población en el Perú, según el INEI (2023), se divide en aquellas personas que viven en las áreas urbanas y en las áreas rurales. El porcentaje de los individuos que viven en las zonas urbanas es de 82,6 %. Si se divide a la población entre hombres y mujeres, la población de hombres es de 16 727 000 millones, lo que representa el 48,6 % del total y la población de mujeres es de 16 999 000 millones, es decir, un 50,4 % del total. Asimismo, la edad promedio es de 33,6 años es una creciente que viene desde el año 1993, ya que, anterior a ello, fue de 23 a 24 años.

Factores tecnológicos. Como parte de una integración tecnológica y política de gestión de la calidad, se ha invertido, para el periodo 2022 lo siguiente: en campo, para la electrificación y equipamiento de cinco pozos en Cerro Blanco, aducción y reservorio de vinaza, instalación de geomembrana de tres reservorios (La Parra, San Pedro y Motero 2) y una compra de 105,7 hectáreas en el sector Los Chimús y adecuación de Chimús 2 (70 hectáreas). Asimismo, se invirtió en maquinaria operativa, adquisición de nueva maquinaria (camionetas, volquetes, tractores, cargador frontal) y repotenciación de maquinaria existente; y, en fábrica, la adquisición de un robot con dos máquinas para soldar, sistema de filtrado de agua con ceniza, construcción y montaje de calandria tacho 06 y un sistema de enfriamiento *mist cooling* (Agroindustrias San Jacinto S. A. A., 2022).

Por otro lado, como parte de una política de calidad en los productos, Agroindustrias San Jacinto S. A. A. trabaja con un “Sistema Integrado de Gestión

(SIG) que se basa en los requisitos de los estándares ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 y HACCP; al igual que alcohol rectificado, industrial y neutro bajo los requisitos de ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018” (Agroindustrias San Jacinto S. A. A., 2022).

Factores ecológicos. Una de las principales operaciones de San Jacinto es la producción de caña de azúcar, la cual tiene propiedades únicas que requieren especial atención a la sostenibilidad ambiental para cumplir con los compromisos sociales y ambientales de la empresa. De manera similar, la eficiencia de los recursos está en el centro de las tendencias emergentes en la gestión ambiental.

Gestión integral de los residuos sólidos. Agroindustrias San Jacinto, actualmente, como parte de su política ambiental, y para mantener una sustentabilidad, compromiso social y ambiental, cuenta con un sistema de gestión ambiental denominado Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), el cual tiene autorización a través de Resolución de Dirección General N° 147-14-MINAGRIDGAAA.

Instrumento de gestión ambiental. Con el propósito de continuar promoviendo el Plan de Manejo Ambiental (PAMA), iniciado el 18 de junio de 2021 bajo el Expediente N° 00038519-2021, la empresa, manteniendo su compromiso ha presentado 17 informes, y a fin de acceder a esta certificación, pretende una evaluación constante del impacto ambiental.

Factor climático. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023), en el reporte de inflación de junio del 2023, indicó que, según las posibilidades del Fenómeno de El Niño Costero para el 2023 – 2024, se afectarían directamente a los distintos sectores del Perú, en una baja de la producción de bienes y servicios, lo cual representa una disminución del PBI. Desde esa perspectiva, las expectativas para el sector agropecuario son desalentadoras, puesto que esto trae consigo una menor producción, plagas para los cultivos, menor producción avícola, pérdida de terrenos agrícolas y posibles sequías a futuro.

Factores legales. Los factores legales se rigen por aquellas leyes que influyen directamente en el sector agrario.

Ley 31110 - Legislación que regula las condiciones y beneficios laborales de los trabajadores del sector agrícola, de riego, agroexportador y agroindustrial. Esta ley fue publicada el 31 de diciembre de 2020, y pretende generar nuevos cambios a la normativa anterior. Algunos puntos que se mencionan son el tema de la jornada laboral, las remuneraciones, las bonificaciones, los seguros, las vacaciones, entre otros. Su objeto es incentivar laboralmente al trabajador y regular las acciones laborales de la empresa para asegurar los derechos de los trabajadores (Ley 31110, 2020).

Ley 31452, publicada el 30 de abril del 2022. Exime del impuesto general a las ventas (IGV) a ciertos alimentos, entre ellos, el azúcar. Esta exención se aplica tanto a las ventas internas como a las importaciones de alimentos específicos, que forman parte de la canasta familiar básica, con partida arancelaria 1212.93.00.00 - caña de azúcar (Ley 31452, 2022).

La ley tiene como objetivo establecer regulaciones para el cultivo de caña de azúcar de manera sanitaria y respetuosa con el medio ambiente, incluyendo la restricción de las prácticas de quema de residuos sólidos. El objetivo principal es mitigar los peligros ambientales e incentivar el desarrollo sostenible en todo el país (Congreso de la República, 2020).

4.4. Determinación cuantitativa de la problemática empresarial

4.4.1. Identificación de la problemática empresarial (Ishikawa)

El problema general de Agroindustrias San Jacinto es que su cuota de mercado no presenta crecimiento, pues existen corporaciones que la superan en producción y otras que le siguen muy de cerca, pero, sobre todo, esto se debe a que la empresa se ha estancado en su posición geográfica (Áncash) y en su producto bandera (azúcar).

Los terrenos de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. están ubicados en el departamento de Áncash (mercado al que se limita la empresa), a pesar de que, según la *Memoria del Directorio 2022* (Agrícola San Juan S. A., 2023), la intención es alcanzar la expansión de mercados, razón por la que las exportaciones han crecido hasta llegar a 6646 t de azúcar en 2022. Por este motivo, se afirma que la expansión

territorial es una necesidad para la organización. Asimismo, de acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2023), Áncash produce menor cantidad de azúcar, a comparación de las regiones de La Libertad, Lambayeque y Lima.

En el mismo sentido, en el ámbito de los clientes, Agroindustrias San Jacinto S. A. A., al pertenecer al *holding* Coazúcar, tiene a Gloria como su principal cliente, con una participación del 82,76 %. Por ello, su producción representada en un 82,63 % (144 000 toneladas de azúcar) es dirigida para este grupo. El 17,37 % se reparte a los demás clientes.

Con respecto a sus productos, San Jacinto percibe ingresos del 87,5 % del azúcar. De otros productos, como el alcohol, percibe el 5,5 %; y de caña y derivados, el 1,3 %. El restante de ingresos los percibe de otros servicios e inversiones. También, cabe indicar que esta empresa tiene una inversión desde el 2016 en Agro San Jacinto S. A. C., empresa dedicada a la agroexportación de la palta y otros productos agrarios.

En razón al método, por la pertenencia al grupo Coazúcar, San Jacinto carece de misión y visión propia, ya que comparte una visión general con el *holding*. En sus estados de resultados, esta empresa presenta altos gastos de ventas, mismos que influyen en que su rentabilidad sea menor. Sus costos de ventas bienes y servicios fueron del 63 % para el periodo 2022 y de 72 % para el 2021.

En el Anexo 4, se muestra el diagrama de Ishikawa que considera, en los puntos de clientes, la limitada venta, puesto que Gloria acapara el 82,63 % (144 000 toneladas de azúcar), sin contar con otros clientes fuertes, por lo que distribuye el 17,37 % en empresas de alimentos, comercializadoras de azúcar y exportadores. En el apartado de productos, San Jacinto obtiene ventas de un 87,5 % solo del azúcar y otros del alcohol (5,5 %) y caña y derivados (1,3 %). En el apartado de medio ambiente, se muestra la limitada expansión, por el alcance geográfico, teniendo una participación de mercado de 8,65 %. En razón al apartado de método, se percibe un elevado costo de ventas de bienes, así como servicios de 63 % (2022) y 72 % en el 2021. Este mismo costo puede referenciarse por su cliente principal. En este caso, Gloria impone los precios, lo que le genera a San Jacinto S. A. A. un estancamiento en precio generando poca rentabilidad.

4.4.2. Monetización de la problemática empresarial

Al analizar la problemática monetizada de Agroindustrias San Jacinto S. A. A, se identificó la diferencia monetaria que deja de percibir la empresa en el mercado azucarero por tener lazos contractuales con el Grupo Gloria, para la cual el 82,76 % en producción de la caña de azúcar es entregada para consumo de sus productos variados a un precio estándar por debajo del precio del mercado. Este contrato es una pérdida que impacta directamente en la utilidad neta de Agroindustrias San Jacinto.

Los cálculos se obtuvieron de la información de las memorias y de los auditados anuales del 2019 al 2022. Asimismo, se han comparado los precios del mercado del azúcar fueron comparados según la fuente del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Se convirtió la medida de toneladas a la unidad de medida de kilogramos para poder obtener el total de la pérdida a causa de no percibir por la oferta que podría obtenerse en el mercado.

En el siguiente cuadro, se proyecta lo que se deja de percibir por tener contrato con el Grupo Gloria, en un 82,76 % de la producción del azúcar a un precio estándar por convenio de accionistas. En la Tabla 11a (ver Anexo 11), se evidencia el problema monetizado que impacta en la rentabilidad de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. Al respecto, este sería el primer factor que afecta las ventas. El cuadro refleja, en la primera fila, el precio por toneladas que produce anualmente Agroindustrias San Jacinto S. A. A, del cual se ha calculado el porcentaje del 82,76 % del total del precio en la segunda fila. En la tercera y cuarta filas, se presentan las toneladas que produce anualmente San Jacinto; del cual se obtuvo el porcentaje del 82,76 % del total en toneladas. En la quinta fila, se muestra el precio del azúcar en toneladas por la división del precio venta total entre toneladas, que arroja como resultado la sexta fila el precio venta por kilogramo.

En la séptima fila, se precisa el precio de kilogramo que se oferta en el mercado del azúcar, a partir de los promedios estadísticos anuales del INEI, tanto del azúcar blanca y rubia. En la octava fila, se obtiene la adición del precio de venta en kilogramos del mercado menos el precio estándar ofrecido por contrato al Grupo Gloria, que es la cifra que se necesita para obtener el precio por toneladas de la novena fila.

Por último, en la décima fila del cuadro proyectado, se plasma el precio de venta por toneladas que se deja de percibir por las ventas en el mercado general. En esta última fila se visualiza la problemática monetaria que impacta para obtener un buen margen de ganancia, lo cual ayudaría a obtener una mejor utilidad neta, rentabilidad y sostenibilidad dentro del mercado azucarero.

4.5. Operación estratégica de adquisición

4.5.1. Naturaleza y motivos de la adquisición

El fin que persigue Agroindustrias San Jacinto S. A. A, al adquirir la Empresa Agrícola San Juan S. A., está enfocado en diversificar su cartera de productos, encaminado por la naturaleza de ambas empresas. Por un lado, San Jacinto se dedica principalmente a la siembra de caña de azúcar y producción de azúcar. Por otro lado, San Juan se enfoca en la siembra y el comercio de caña de azúcar, de palta Hass y uva en diferentes variedades. La uva es su producto bandera, con el 85 % de su producción general. En la Tabla 4.8, se muestra la línea y similitud de negocio. Entonces, se obtiene que la Empresa Agrícola San Juan S. A. es similar a Agroindustrias San Jacinto S. A. A. en la palta y caña de azúcar con porcentajes de 15 %, si se considera que la empresa San Juan vende la caña de azúcar a empresas del sector (ver Tabla 4.8).

Tabla 4.8

Naturaleza del negocio

Línea de negocios	San Jacinto S. A. A.	San Juan S. A.
Negocios esenciales		
Producción de caña de azúcar	X	X
Negocios relacionados		
Producción de palta Hass	X	X
Negocios no relacionados		
Producción de UVA Crimson, Thompson Sweet, Globe y Sweet Sapphire		X

Nota. La relación entre San Jacinto S. A. A. y San Juan S. A. por la Palta Hass se debe a que el primero, como parte de su portafolio de inversiones, cuenta con una filial llamada Agro San Jacinto.

Las razones para que Agroindustrias San Jacinto S. A. A. debe comprar y adquirir la Empresa Agrícola San Juan son las siguientes:

- Incrementará su participación del mercado nacional e internacional con el azúcar y otros productos, principalmente en los mercados de EE. UU. y Europa.
- Obtendrá nuevas carteras de productos e incrementar sus ingresos para exportación con la venta uva de mesa Crimson, Sweet Sapphire, Thompson, Sweet Globe y la palta Hass, a través de la adquisición de dos plantas productoras y una planta empaquetadora.
- Desarrollará nuevas redes de acopio con la ganancia de terrenos en los valles de San Juan de Tinajones, Chongoyape, Chiclayo, Lambayeque, a fin de reducir costos para que San Jacinto pueda ofrecer su producto principal a la zona norte del país.
- Creará nuevas redes de distribución respecto al azúcar, la uva y la palta.
- Aumentará la disponibilidad de materia prima para la producción de azúcar.
- Ganará una nueva cartera de clientes hacia el mercado exterior.
- Conseguirá un *know how* necesario para mantener y desarrollar nuevas certificaciones para la exportación y, del mismo modo, podrá replicar las prácticas que tiene San Juan respecto a la salud, seguridad, así como bienestar de sus trabajadores con certificación GRASP.

4.5.2. Análisis de la empresa adquirida

La Empresa Agrícola San Juan S. A. se especializa en la producción de uva de mesa, palta, azúcar de caña y otras actividades relacionadas. Se halla en el km 56 de la Carretera Chongoyape – Chiclayo – Lambayeque (Agrícola San Juan S. A., 2023b).

Información general. La Empresa Agrícola San Juan S. A. es una sociedad anónima especializada en agricultura. El desarrollo de la uva de mesa, el aguacate y la caña de azúcar es un foco clave dentro de la industria agrícola. Por un lado, la caña de azúcar cruda se vende directamente a varios ingenios azucareros de la región. Por otro

lado, la uva y la palta es procesada por su *packing house*, y es vendida en el interior y exterior del país (ver Tabla 4.9). Tiene relaciones económicas con las empresas Industrial Pucalá S. A. A., Proserla S. A. C., Agroindustrial Tumán S. A. A., Agrícola Cerro Prieto, Gandules S. A. C.; Agroindustrial Pomalca S. A. A., entre otras. Esta empresa cuenta con una extensión de 1 257,50 hectáreas donde funcionan sus oficinas del área administrativa y el *packing house*.

Tabla 4.9

Descripción de la producción de miles de soles de Empresa Agrícola San Juan S. A.

Descripción	Und (%)	Cantidad
Uva de mesa	80	93 867,2
Palta	15	17 600,1
Caña de azúcar	5	5 866,7

Fuente: Adaptado de Agrícola San Juan S. A. (2023a).

Datos generales de la organización. En el año 1996, se creó la Cooperativa Agraria Limitada N.º 281 de Chongoyape. Con el tiempo, se ha transformado en una firma especializada en el cultivo y cosecha de uva de mesa y aguacate. Además, se dedica al cultivo de caña, la cual cotiza en la Bolsa de Valores de Lima (ver Tabla 4.10) como Agrícola San Juan S.A.

Tabla 4.10

Datos generales de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Datos generales	
Nombre	Empresa Agrícola San Juan S. A.
Domicilio legal	Calle B 293 Z. I. Fundo Bocanegra. También 295 Provincia Constitucional del Callao
RUC	20103272964
Actividad económica	Principal: 0121 - cultivo de uva. Secundaria 1: 0114 - cultivo de caña de azúcar. Secundaria 2: 0111 - cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas
Capital social	Suscrito: S/ 60 000 000 Pagado: S/ 60 000 000 Número de acciones: S/ 60 000 Valor nominal: S/ 1,00
Estructura accionaria	La empresa azucarera El Ingenio S. A. tiene como accionista a las empresas: Corporación Perhusa S. A. (91,99 %), Bleauvelt Enterprises S. A. (1,87 %), Schroter Wilfried (0,10 %) y, en menor porcentaje (6,04 %), de un total de 60 000 acciones

Fuente: Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (s.f.) y Agrícola San Juan S. A. (s.f.).

Historia de la Empresa Azucarera San Juan S. A. C. La historia de Agrícola San Juan S.A. empieza en el año 1996 cuando era una hacienda y, con el transcurso del tiempo, cambia algunos aspectos generales hasta llegar a ser una sociedad anónima abierta que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima.

- En 1996, el 27 de diciembre, la empresa se fundó como Cooperativa Agraria Limitada en el distrito de Chongoyape, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque.
- En el 2001, la empresa, mediante la Junta General de Socios y por estrategia, se acoge al beneficio tributario del Decreto Legislativo 885 - Ley de Promoción del Sector.
- En el año 2005, la empresa decide invertir en la siembra de uva de mesa de la variedad Red Globe, con un total de 8 h, y termina en ese mismo año con la cantidad de 58 h. con el objetivo de exportar al mercado extranjero.
- En el año 2017, la empresa decidió invertir en la construcción de un moderno *packing house* con el objeto de incrementar su productividad y calidad para el mercado extranjero.
- En el 2012, como parte de sus inversiones y de la ampliación de su cartera de productos, se inicia la siembra de palto con 7.82 h.
- Desde fines del 2013 hasta el 2018, Agrícola San Juan S.A. se dedicó a la siembra y exportación de uvas de las variedades de Seedless Superior, Seedless Crimson block test Crimson Seedless variedad roja sin Semilla, Swet Sapphire y Jack salute, las cuales fueron exportadas al mercado de EE. UU. y al mercado extranjero
- En el año 2018, por la producción de la variedad de Swet Sapphire y Jack salute, la Agrícola San Juan se convirtió en la primera empresa peruana en exportar cultivos sin pepas (Agrícola San Juan S. A., 2023b).

Perfil económico-financiero. La situación económica y financiera de Agrícola San Juan se explica, de forma genérica, en este apartado. Los años 2020 y 2022 están cubiertos por estos datos:

- El aumento de las cuentas por cobrar, en dólares, que no incluyen intereses ni garantías, se debe principalmente a las exportaciones de uva. El volumen de ventas al finalizar el año fiscal 2022 resultó en un incremento en las cuentas por cobrar en comparación con 2021.
- Todos los gastos, tanto directos como indirectos, que surgen durante el transcurso de una temporada agrícola están incluidos en estos totales. Se evalúan en función de los costos incurridos en la compra de insumos, mano de obra y gastos indirectos correspondientes a siembra y plantaciones.
- Debido a que la mayoría de las inversiones realizadas en el año fiscal 2022 fueron para promover las siembras de aguacate que comenzaron en 2021, existe una pequeña diferencia en los activos no corrientes. Además, compraron seis tractores para reducir la necesidad de alquilar equipos para el cultivo y están invirtiendo en nuevas variedades de uva para aumentar el número de plantas productivas en obra. Existe una expectativa razonable de pérdidas debido a accidentes y la póliza de seguro está en línea con esa expectativa y los estándares de la industria.
- A 31 de diciembre, ha mejorado sus compromisos financieros manteniendo préstamos a medio plazo en dólares estadounidenses y euros con un banco extranjero. Estos préstamos fueron obtenidos en 2020 y están destinados principalmente a ser empleados en el proceso de fabricación para exportación, con garantía hipotecaria. De igual forma, nuestra firma obtuvo diez millones de soles mediante el Decreto Legislativo 1455, que estableció el esquema de garantías del Gobierno Nacional para la continuidad de la cadena de pagos (Reactiva Perú).
- Desde el año 2020, ha habido un aumento constante en la cantidad de facturas y tarifas que deben pagarse. Estos pagos son en dólares y soles estadounidenses y provienen en su mayoría de la compra de productos

agrícolas. Las cuentas por pagar tienen vencimientos corrientes que varían entre 30, 60 y 120 días. No se les ha otorgado ninguna garantía explícita y se mantienen en circunstancias estándar del mercado.

- Para el año fiscal que finalizó en el 2022 (y alrededor del 82 % en 2021), la mayor parte de los ingresos de la empresa procedieron de la producción de uva.

La compañía ha reportado una utilidad neta de S/ 2602 (equivalente a una pérdida de S/ 7799 en el año 2021), aproximadamente en la categoría “Diferencia en cambio, neta” del estado de hallazgos integrales. El estudio evalúa el efecto de una variación potencial en el tipo de cambio del dólar estadounidense, manteniendo todos los demás parámetros constantes. Las actividades financieras, como los depósitos en bancos y otros instrumentos financieros, junto con las operaciones operativas, como los deudores comerciales, exponen a la empresa al riesgo crediticio. Frente a ello, la gestión eficaz del riesgo de liquidez implica garantizar una cantidad suficiente de efectivo y activos fácilmente convertibles, así como tener acceso a varias fuentes de crédito para compromisos de financiación potenciales o existentes.

Además, la compañía evalúa su capital monitoreando el índice de apalancamiento, el cual se determina dividiendo la deuda neta entre el capital total. La deuda neta es calculada restando el efectivo, así como equivalentes de efectivo de la deuda total, que incluye tanto la deuda corriente como la no corriente.

4.5.3. Visión cuantitativa de la adquisición (BSC)

La visión cuantitativa pretende identificar cuantitativamente el crecimiento de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. que tendrá en el plazo de un tiempo determinado. Para efecto de la investigación, el plazo comprende hasta el año 2026. Esta visión se justifica en los antecedentes de la empresa adquirente y adquirida, al efectuar una proyección en el tiempo en base a los aspectos de crecimiento en los productos bandera de ambas empresas: para San Jacinto S. A. A., la producción de azúcar y, para San Juan S. A. A., la producción de caña de azúcar, palta y uva.

La visión es la siguiente: expandirse dentro del sector azucarero y derivados, incrementando la producción en un 13 % para el año 2026; paralelamente, diversificar el portafolio de productos con la venta de uva Thompson, Crimson, Sweet Sapphire, Sweet Globe y palta Ken.

4.5.4. Triángulo estratégico (BSC)

Para la justificación de la visión cuantitativa de la empresa San Jacinto, se analizó el crecimiento que ha tenido la empresa adquirente y adquirida. El hallazgo es que, para el año de acción, la empresa San Jacinto, sumado a la producción de la caña de azúcar de San Juan S. A. A. tendrá un crecimiento de 12 % y, analizando los años anteriores, se puede afirmar que la absorción de San Juan S. A. A. le generaría un crecimiento de un 10 % en cuanto al azúcar.

Si bien el crecimiento del 2021 y 2022 ha sido desalentador según los estados financieros de San Jacinto, producto de la pandemia que se enfrentó a nivel mundial, es esperable que para el año de acción obtenga un crecimiento óptimo para generar un crecimiento moderado de 10 %. Por otro lado, la empresa San Juan, en cuanto a sus agro-productos, se muestra con escenarios positivos, pues tiene perspectivas alentadoras en los años venideros, que, sumados a la empresa adquirente, le generará resultados óptimos y de crecimiento en los mercados en donde se desarrolla. El producto bandera de la empresa adquirida es la uva, la cual tiene bastantes perspectivas provechosas, como continuar y expandir esa cartera de clientes en los mercados de EE. UU. y Europa.

La Empresa Agrícola San Juan S. A. ha tenido un crecimiento en su producción de uva y palta (ver Anexo 02), lo que refleja su buen trabajo manejando estos productos. Con respecto a la siembra de la caña de azúcar, esta ha tenido un crecimiento desalentador desde el 2019, con excepción del 2022, año en el cual representa un crecimiento del 44 % y, como promedio de los últimos años, ha sido del 11 % (ver Tabla 4.11). Para efecto de la adquisición, se ha considerado un crecimiento moderado en cuanto a la uva. Según el promedio, es de 17 %, pero, para efecto de la absorción, se ha considerado un 20 %; en cuanto a la palta, que representa un 146 %, en este trabajo solo se considera un 30 % (ver Tabla 4.11).

Tabla 4.11

Producción agrícola de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Adquisición de San Juan S. A. en su totalidad por San Jacinto S. A. A.					
Años de adquisición	2023 (base)	2024	2025	2026	2027
Azúcar/tonelada	116 463,18	117 109,50	128 820,45	141 702,50	155 872,74
Uva/tonelada	24 357,00	29 228,40	35 074,08	42 088,90	50 506,68
Pata/tonelada	1776,00	2308,80	3001,44	3901,87	5072,43

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023) y de Agrícola San Juan S. A. (2023c).

Agroindustrias San Jacinto S. A. A. ha incrementado su producción de caña con la adquisición de la firma San Juan S. A. Para el 2026, se proyecta un aumento de 1 41 702,95 toneladas de azúcar y sus derivados. Además, la empresa prevé ampliar su gama de productos incluyendo uvas de mesa y aguacates Hass. Para 2026, la empresa pretende producir 42 088.90 toneladas de uva y 3 801,87 toneladas de aguacate.

En cuanto a los clientes, la empresa San Jacinto incrementará su cartera con la producción de la uva y palta, con lo que podrá generar nuevos ingresos provenientes de los mercados estadounidense y europeo. Esto le permitirá a la empresa generar ingresos al margen de su producto principal, el azúcar. Por ello, se reitera que la empresa debe incrementar su producción nacional respecto al azúcar y buscar nuevos clientes, al margen del Grupo Gloria, que es el principal comprador de su producción.

Estrategia basada en la empresa. A continuación, se presentan estas estrategias:

- Generar eficiencia y ahorro en los costos, con la integración, para ganar expansión geográfica. San Jacinto llegaría a zonas de Lambayeque, aprovechando los terrenos de San Juan para generar un ahorro en costos. Si bien se cuenta con la producción de la empresa San Juan enfocada en la producción de la caña, este incrementa su cuota de mercado con los nuevos terrenos a obtener, por lo que se debe considerar que el negocio se enfoca la producción de caña y venta de esta en pie, no la procesa, de modo que actuaría como proveedor para incrementar su cuota de mercado.

- Optimizar el margen de ganancias. El margen de ganancia actual viene siendo controlado por Gloria, por lo que la estrategia se basa en aprovechar a San Juan como proveedor de caña de azúcar e incrementar su cuota de mercado. Asimismo, se quiere aprovechar la nueva cartera de productos con los que cuenta la empresa a adquirir: la uva y palta como productos de exportación, al margen del azúcar, para obtener nuevos ingresos que no estarían controlados por la empresa Gloria.

Estrategia basada en los clientes. Esta estrategia se basaría en obtener más participación en el mercado nacional, así como internacional. Si la cuota de producción del azúcar aumenta, le permitiría a Agroindustrias San Jacinto incrementar su 17 % de producción y venta a otros clientes. Además, la adquisición de la empresa San Juan le permitirá a San Jacinto ganar una nueva cartera de productos y desarrollarse en el mercado extranjero, para el cual se tiene una empresa dedicada a la agroexportación, cuyo producto principal es la exportación de palta.

Estrategia basada en la competencia. A continuación, se presentan estas estrategias:

- El proceso comercial se verá influenciado con San Jacinto, de modo que le permitirá adquirir certificaciones para ser más competitivo. Con la adquisición de San Juan y las certificaciones con las que cuenta esta empresa, la empresa San Jacinto adquirirá un *know how* en productos de agroexportación, lo cual es una fortaleza para futuras negociaciones o certificaciones.
- Participar en ferias internacionales, *marketing* digital y escribir en blogs corporativos le permitirán a Agroindustrias San Jacinto ser considerado como una empresa atractiva, así, podrá ganar nuevos clientes. Estas estrategias de *marketing* mejorarán su imagen corporativa.

4.5.5. Directrices estratégicas y objetivos de desempeño

A continuación, se presentan las directrices estratégicas y los objetivos de desempeños de la corporación:

Directrices estratégicas. Las directrices estratégicas son un análisis de los recursos esenciales presentes con los que cuenta la organización para utilizarlos responsablemente en lograr la visión y los objetivos a corto o largo plazo que esta se plantea. En este caso, Agroindustrias San Jacinto S. A. A. ha realizado las siguientes directrices:

- Aducción reservorio de vinaza, con el objeto de tratar las aguas residuales (práctica responsable) y aprovechar las sustancias ricas en potasio como fertilizante. Se realizará un proyecto de aducción tubular, que comprende una longitud de 398 metros hasta un reservorio que se encuentra en el campo San Pedro.
- Equipamiento de cinco pozos en Cerro Blanco por el aumento del cultivo de caña. Se ha visto en la necesidad de implementar cinco pozos de agua electrificados.
- Inversión rentable con la compra de 104.3 hectáreas del sector Los Chimus. El propósito es incrementar la producción de caña de azúcar, por lo que se han adquirido cinco predios, de los cuales 80,78 hectáreas son cultivables, con un beneficio esperado 7391 toneladas de caña por año.
- Adquisición de dos equipos Nutsh para el apoyo en el control de cristalización del azúcar y siete condensadores de alta eficiencia a fin de disminuir el consumo de agua en la fábrica, considerando mejorar la eficacia de los procesos.
- Implementar la economía circular en un proyecto aprobado para el filtrado de agua de agua con cenizas y electrobombas que permitan la recirculación del agua de pozos en el proceso de elaboración del azúcar.
- Adquirir un robot semiautomático para aplicaciones de soldadura en ingenios de gran escala, como parte de los avances técnicos futuros, así como la compra de un rotor, una trituradora de caña y un refundidor de azúcar.

- Aporte social, a través de la responsabilidad social. Esto se plantea para generar puestos de trabajo. El 90 % de sus trabajadores son de la localidad (Agroindustrias San Jacinto S. A. A., 2022).

Con el objeto de alcanzar las metas de la empresa, en el transcurso del tiempo, ha realizado estrategias que le permitirán mejorar su rentabilidad económica y con bienestar social, contando un personal capacitado por sus políticas de gestión recursos humanos y responsabilidad social. Si se revisa la misión y visión de la empresa, las estrategias que la organización ha efectuado son adecuadas para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Por otro lado, Agrícola San Juan S. A. ha implementado las siguientes directrices:

- Implementación de técnicas de uso de cámaras de gasificación para contrarrestar las plagas.
- Implementación de un proyecto eléctrico que vinculó exitosamente las redes de la planta de envases. Esta estrategia brindó en mejoras significativas en las condiciones operativas de la organización.

Objetivos de desempeño de la corporación. Los objetivos de desempeño comparativo son utilizados para evaluar, numéricamente, los hallazgos de la gestión. De esa manera, se refleja la evaluación del proceso estratégico de la empresa. A continuación, se precisan cada uno de ellos:

- Aumentar la producción de caña de azúcar anual mediante la adquisición de nuevas hectáreas.
- Implementar un sistema de riego constante mediante la electrificación y equipamiento de cinco pozos en Cerro Blanco.
- Implementar tecnología en la cadena productiva con adquirir un robot semiautomático para la aplicación de soldaduras a las masas de los molinos.
- Obtener una economía circular, mediante la aducción y reservorio de vinaza.

- Incrementar una economía sostenible, mediante las políticas ambientales que sostiene la empresa.
- Mantener una responsabilidad social activa, mediante los programas de sensibilización que la empresa tiene implementados. El 90 % de sus trabajadores, pertenecen a la comunidad donde desarrollan sus operaciones (Agroindustrias San Jacinto S.A.A., 2023).

Por su parte, Agrícola San Juan mantiene los siguientes objetivos relacionados con la misión de la empresa y los objetivos que esta persigue:

- Incrementar la producción de uva de mesa, caña de azúcar y palta, para encontrar nuevos clientes en el extranjero y mejorar sus campos productivos.
- Implementar un sistema de capacitación constante en asesoría técnica a sus empleados, de forma que se aumente la productividad (Agrícola San Juan S. A., 2023b).

4.5.6. Monetización financiera de la adquisición (precio objetivo-términos de compra)

Para realizar un análisis a profundidad, se ha considerado realizar tres métodos de valoración del valor de una empresa: valor en libros, valor en mercado y valor de flujo de caja descontado.

Términos de compra. Evaluar el valor de las organizaciones es esencial para determinar su valor de mercado. Esto se realiza una evaluación de su valor genuino examinando sus características financieras, incluidos activos, pasivos y desempeño financiero, así como analizando las tendencias y su lugar en la industria. Este análisis permite emitir juicios precisos sobre el valor de mercado de la empresa.

Valor en libros. La operación en valor en libro toma como operación el total de los activos y el total de los pasivos, y los resta. En este caso, se considera la compra de la Empresa Agrícola San Juan S. A. (ver Tabla 4.12).

Tabla 4.12

Valor en libros de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Valor en libros (total de activos - total de pasivos)	
Activo total	S/ 178 702 000
Pasivos tangibles	S/ 77 566 000
Valor en libros	S/ 101 136 000
Total de acciones	60 000 000
Costo de acción	S/ 1,69

Fuente: Adaptado de Agrícola San Juan S. A. (2023a).

En valor en libros, la empresa cuesta S/ 101 136 000 de soles. La operación consiste en restarle al activo los pasivos. San Juan tiene un promedio de 60 000 000 de acciones, lo que resulta en S/ 1,69 el valor de cada acción. Esta cifra ayuda a analizar el valor según el año efectuado.

Valor de mercado o valor en bolsa. Este método toma el valor de la acción por su cantidad de acciones en circulación según la Bolsa de Valores de Lima (BVL).

Según la fórmula indicada, el valor de bolsa o valor de mercado de la Agrícola San Juan es su número de acciones (4 808 524,00) multiplicado por su valor de acción (S/1,00), lo cual resulta en una estimación de S/ 4 808 524,00 (ver Tabla 4.13). La información presentada en la BVL no se muestra actualizada. Sus memorias indican que tiene un capital de 60 000 000 de acciones; el valor de la acción es de S/ 1,00, lo que significa que la empresa en el mercado vale S/ 60 000 000.

Tabla 4.13

Costo de acción de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Valor de acción	
Fecha de listado en la BVL	4/4/1997
Número de acciones en circulación	4 808 524,00
Capitalización	4 808 524,00
Valor nominal	1,00
Precio de cierre anterior corregido	1,00
Fecha de consulta	1/12/2023

Fuente: Adaptado de Agrícola San Juan. (s.f.)

Valor de flujo de caja descontado. Se analizaron los diferentes indicadores financieros basados en los estados de situación financiera, así como el estado de los hallazgos del periodo 2018 a 2022 (ver anexos 8 y 9), con el objeto de utilizarlo para llevar a cabo la proyección del flujo de caja. Se obtuvieron resultados pesimistas, moderados y optimistas, con relación al costo de la acción, se obtuvo 1,20 (pesimista), 1,79 (moderado) y 2,91 (optimista).

Para el cálculo de los datos de la Tabla 4.14, según indicaron Manglares y Camasi (2021), la beta del sector agrario es de 1,25. La renta de libre riesgo (RF) es de 6,89, y la renta de mercado (RM) es de 22,58, datos influenciados por el análisis que realizaron a 19 empresas del sector agrario en el periodo de 1998 a 2017.

Tabla 4.14

Datos referenciales para el flujo de caja de la Empresa Agrícola San Juan S. A

Datos referenciales para el flujo de caja	
Beta sector agrario	1,25
Crecimiento en ventas	17,50 %
Moderado	17,00 %
Optimista	28,00 %
Pesimista	10,00 %
Renta de mercado (RM)	22,58 %
Renta libre de riesgo (RF)	6,89 %
Beta apalancado	2,07
Costo de capital (KE)	39,33 %
Costo de la deuda (KD)	17,81 %
WACC (Costo promedio ponderado del capital)	28,85 %

Fuente: Elaboración propia.

Se pondera los siguientes escenarios: el moderado con relación al promedio de todo el crecimiento de ventas, según la Tabla 4.15, que presenta los porcentajes de ventas desde el año 2018 a 2022 es de 17 %. El escenario optimista (28 %) se ve referenciado con los porcentajes del crecimiento de venta desde el año 2019 al 2022. El escenario pesimista se evidencia en la razón al año 2018 - 2019 que presentan un promedio de bajo, pero, con base en el crecimiento del último año, se considera un 10 % por lo alentador que fue el 2022.

Tabla 4.15

Valor de la acción en diferentes escenarios de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Valor de la acción en diferentes escenarios		
Moderado	17,00 %	VA = 1,79
Optimista	28,00 %	VA = 2,91
Pesimista	10,00 %	VA = 1,20

Fuente: Elaboración propia.

La empresa no está apalancada que el mercado. Por ello, se actualiza el dato de la beta de apalancamiento según la aplicación de la fórmula siguiente: *beta del sector agrario * (1+(1-valor de impuestos) * (total de pasivos / total de patrimonio))*, lo que resulta en 2,07.

Para el cálculo del costo de capital, la fórmula utilizada (*CAPM = Renta libre de riesgo RF + (Renta de Mercado RM – Renta libre de Riesgo RF) * Beta de apalancamiento*) indica que el resultado es de 22,58 %.

El costo de la deuda se determina dividiendo los costos financieros y las diferentes cuentas por pagar reportadas en los estados de situación financiera, así como el estado de resultados. El resultado es un valor de 17,81 %. Por el contrario, el coste medio ponderado del capital, calculado según su método, es 28,85 (Ver Anexo 1).

Luego de haber efectuado la proyección del flujo de caja (ver Anexo 10), se valorizan los escenarios (optimista, moderado y pesimista), con su número de acciones según su memoria 2023 (ver Tabla 4.16).

La tabla de la valoración en el escenario optimista indica que, con un costo de acción de S/ 2,91 según la Tabla 4.16, con un crecimiento de 28 %, la empresa tiene un valor supuesto de S/ 174 724 054,73.

Tabla 4.16

Valoración en el escenario optimista de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Valorización de la empresa actual – 28 % de crecimiento de ventas	
Total de acciones	60 000 000
Costo de acción	S/ 2,91
Costo de la empresa por costo de acción	S/ 174 724 054,73

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de la valoración en el escenario moderado indica que, con un costo de acción de S/ 1,79, según la Tabla 4.17, con un crecimiento de 17 %, la empresa tiene un valor supuesto de S/ 107 156 361,18.

Tabla 4.17

Valoración en el escenario moderado de la Empresa Agrícola San Juan S.A.

Valorización de la empresa actual – 17 % de crecimiento de ventas	
Total de acciones	60 000 000
Costo de acción	S/ 1,79
Costo de la empresa por costo de acción	S/ 107 156 361,18

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de la valoración en el escenario pesimista indica que, con un costo de acción de S/ 1,20, según la Tabla 4.18, con un crecimiento de 10 %, la empresa tiene un valor supuesto de S/ 71 714 935,71.

Tabla 4.18

Valoración en el escenario pesimista de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Valorización de la empresa actual - 10% de crecimiento de ventas	
Total de acciones	60 000 000
Costo de acción	S/ 1,20
Costo de la empresa por costo de acción	S/ 71 714 935,71

Fuente: Elaboración propia.

El método del descuento de flujos de caja arrojó que, en base a los flujos que generará San Juan S.A. durante los próximos cinco años de vida útil, resulta que el valor actual de la empresa equivale a S/ 107 156 361,18, de modo que el valor de cada una de sus acciones equivale a S/ 1,79 en un escenario moderado, con un crecimiento de ventas del 17 %, pues, si bien el 2022 fue un periodo bastante optimista, años atrás la situación no era tan alentadora (ver Tabla 4.19). Pese a ello, la empresa San Juan demuestra que ha sabido revertir el déficit provocado por la pandemia y tiene un panorama más que positivo (ver Tabla 4.19).

Tabla 4.19

Detalle del valor de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Detalle	Valor contable	Valor de mercado	Valor del flujo de caja
Número de acciones		60 000 000	
Precio por acción	S/ 1,686	S/ 1,00	S/ 1,79
Valorización	S/ 101 136 000,00	S/ 60 000 000,00	S/ 107 156 361,18
Oferta 30 %			S/ 139 303 269,53

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la Empresa Agrícola San Juan podría ser una gran alternativa no solo para que San Jacinto se extienda territorialmente con el negocio de la caña de azúcar, sino también para diversificar su portafolio de productos (uva y palta). Por ello, la oferta de San Jacinto tendría que ser lo suficientemente atractiva y, para eso, lo recomendable sería tener como valor base al que resultó del método de los flujos descontados, no solo por ser el mayor de los 3, sino también por ser el más apegado a la realidad. En ese sentido, el valor base de la empresa estaría en S/ 107 156 361,18; sin embargo, lo ideal sería considerar un margen adicional del 30 %, lo que resulta en un importe mínimo de S/ 139 303 269,53, el cual bien podría financiarse con capital propio, pero habría que evaluar la posibilidad de compartir el financiamiento con alguna otra fuente, tal como un banco.

Por estas razones, se puede afirmar que la Empresa Agrícola San Juan S. A. es una opción, ya que ha demostrado capacidad para generar mayores ventas y utilidades, con una amplia cartera de clientes extranjeros. Esto le permitirá a Agroindustrias San Jacinto S. A. A. ampliar cartera de productos, puesto que San Juan exporta uva y palta.

En ese sentido, la oferta de San Jacinto debe hacerse sabiendo de lo fructífera que puede ser la obtención de esta empresa, por lo que se tomará como monto base a la mayor de las tres valoraciones, a la que se le agrega un margen adicional del 30 % por su potencial de crecimiento, estabilidad y posición competitiva.

Entonces, San Jacinto debe suscribir un contrato de compraventa de acciones por el 100 % de Agrícola San Juan S.A. por un valor mínimo de S/ 139 303 269,53, monto que puede ser financiado únicamente con capital propio de San Jacinto o por financiamiento de algún banco.

Después de haber evaluado mediante tres métodos el valor supuesto de la Empresa Agrícola San Juan S. A., se tomará en cuenta el valor por flujo de caja, ya que parece ser la más apropiada, cuyo valor es de S/ 107 156 361,18.

La empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. adquirirá en su totalidad a la empresa Agrícola San Juan S. A., y el precio para adquirir dicha empresa a partir del margen de valor agregado es de S/ 139 303 269,53. El motivo de la decisión de compra es el crecimiento por absorción, el cual accederá a un financiamiento a través de un *leaseback* y préstamos de accionistas.

Además, se propone pagar una prima de S/ 32 146 908,00 que representa el 30% de la valorización, por el concepto de que la empresa no valúa por la cantidad de sus activos, sino por el potencial de esta a futuro. Por ello, los propietarios de San Juan S.A. pretenden recibir un margen mayor del valor actual de la empresa. Sumada la prima, da un valor total de S/ 139 303 269,53 (ver Tabla 4.20).

Tabla 4.20

Términos de compra

Términos de compra	
Compra de la empresa	100 % de la empresa
Motivo de la decisión	Crecimiento por absorción
Términos de compra	Financiamiento de S/ 100 000 000,00 a través del <i>Leaseback</i> y S/ 39 303 269,53 préstamos de accionistas
Precio hipotético	S/ 139 303 269,50

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Ejecución del plan de adquisición

4.6.1 Evaluación FODA de la adquisición

Se identificaron dos temas estratégicos: el tema estratégico para la producción y el tema estratégico de expansión. Además, se proporcionó una lista de los nueve aspectos estratégicos que tuvieron mayor impacto o representación en la firma Agroindustrias San Jacinto S. A. A. Además, se tomó en cuenta las siguientes mediciones: los factores clave que inciden en el éxito de un negocio son los recursos financieros, las capacidades de producción, el capital humano, los estándares de calidad, la competencia, la responsabilidad social, las estrategias de *marketing*, la logística y la estacionalidad.

Es relevante recordar que a cada dimensión se le asignó un peso o valor en función de la relevancia o impacto de los dos temas estratégicos sugeridos. Los valores se proporcionan de la siguiente manera: los valores van desde extremadamente alto (4), alto (3), medio (2), bajo (1) hasta nulo (0).

En la Tabla 21, se muestran las nueve dimensiones que impactan los dos ejes estratégicos sugeridos para la firma San Jacinto. Los ítems se comparan y valoran en función de su posición en filas y columnas, y se establece un valor objetivo de menor a mayor. Asimismo, las finanzas, la fabricación, la calidad y el *marketing* emergen como los aspectos más destacados después del análisis FODA. Esto tiene que ver con la implementación de la destacada operación de San Jacinto S. A. A. y las preocupaciones estratégicas de producción y crecimiento.

Por otro lado, maximizar las ganancias mediante el uso estratégico del capital, la producción, la calidad y el *marketing* es la clave para aumentar la producción y la expansión. Vale la pena señalar que las características sobresalientes del formulario resaltan principalmente sus ventajas. De igual manera, el diagnóstico muestra cómo las dimensiones se relacionan con los temas estratégicos y cómo podrían ayudar a San Jacinto a fijar metas razonables (ver Tabla 4.21). Por ello, impulsar el cultivo de caña de azúcar ayudará a que el mercado del azúcar crezca, diversifique su oferta de productos y mejore las negociaciones con los clientes.

Tabla 4.21

Evaluación FODA

Visión cuantitativa		Expandimos dentro del sector azucarero y derivados para incrementar la producción en un 13 % para el año 2026. Paralelamente, diversificar el portafolio de productos con la venta de uva (Crimson, Thompson, Sweet Globe y Sweet Sapphire) y palta Ken	
Dimensión estratégica	FODA	Tema estratégico I: posicionamiento	Tema estratégico II: diversificación
Recursos financieros	Fortaleza	4	4
Producción	Fortaleza	4	4
Capital humano	Fortaleza	3	3
Calidad	Fortaleza	4	4
Competidores	Oportunidad	3	3
Responsabilidad social	Oportunidad	2	2
Comercialización	Fortaleza	4	4
Logística	Debilidad	3	3
Estacionalidad	Amenaza	2	3

Fuente: Elaboración propia.

4.6.2 Mapa estratégico de la adquisición

Emplear las cuatro perspectivas del mapa estratégico, como se describe en *The Execution Premium* (Kaplan y Norton, 2008), permite al equipo ejecutivo establecer una visión organizacional superior. El mapa estratégico brinda la posibilidad de involucrarse en el crecimiento vertical de la estrategia, lo que contribuye con mayor claridad y compromiso con el objetivo planteado. Esto sitúa los procesos donde se inició con perspectiva de a dónde se quiere llegar. A la vez, sirve para que los empleados puedan enterarse de toda la estrategia que se está realizando y se pueda retribuir en acciones que ayuden con el crecimiento de la organización.

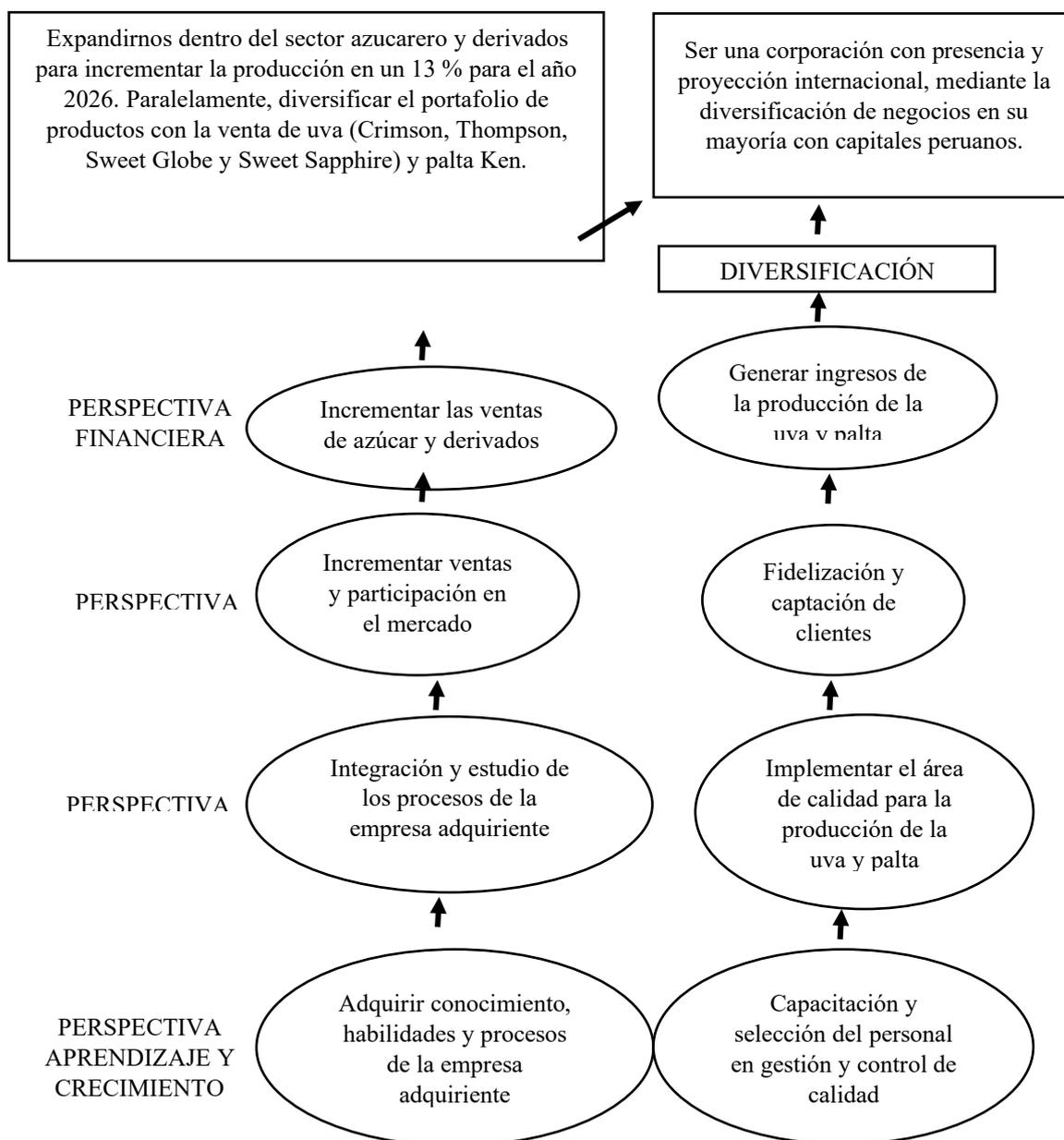
Al iniciar con el análisis del mapa estratégico, se asumió como base la visión, crecer dentro del sector azucarero y derivados, lo que incrementaría la producción en un 13 % para el 2028. Además, se desea ampliar la gama de productos al ofrecer uvas (en concreto, Crimson, Thompson, Sweet Globe y Sweet Sapphire), así como aguacates Ken. Es objetivo principal de la empresa es consolidarse como una firma de

capital mayoritariamente peruano, con un variado portafolio de negocios y presencia e influencia global. Por ello, para la elaboración del mapa estratégico, se plantean los objetivos generales de crecimiento en las siguientes perspectivas:

- **Financiera.** En esta perspectiva, se especifican los hallazgos que se esperan obtener al emplear el mapa, ya sea, para el retorno sobre la inversión, así como las ganancias operativas. También, se busca mejorar la venta de azúcar y derivados para que se pueda abarcar más territorio de ventas y tener una mayor posición frente a la competencia. Asimismo, al diversificar los productos, se abarcarán mercados distintos (ver Figura 4.2).
- **Cliente.** Mediante la perspectiva del cliente, se reconocerá el posicionamiento de la empresa frente a las demás. Esto permitirá enfocarse en la satisfacción, el posicionamiento y el crecimiento dentro del mercado. El análisis y estudio del comportamiento de los clientes es relevante para satisfacer sus necesidades respecto al producto ofrecido (ver Figura 4.2).
- **Procesos.** Es relevante, en esta perspectiva, tener en claro, mediante el estudio y análisis, cuáles son los procesos claves para generar una mayor producción con la que la San Jacinto S. A. A obtenga la eficiencia y sea más constante. Para ello, se busca aumentar la producción de caña de azúcar, lo que permitirá la expansión y la mejora en las sinergias en torno a los procesos productivos y de diversificación (ver Figura 4.2).
- **Aprendizaje y crecimiento.** Evaluar las habilidades, conocimientos y praxis de los empleados de la San Juan para identificar cada proceso y mejorarlos de forma que permita el crecimiento, tanto en la producción como en la comercialización. Es relevante mantener las capacitaciones a través de charlas retroalimentativas y, así, concientizar al personal para que brinde el 100 % de su capacidad en la producción (ver Figura 4.2).

Figura 4.2

Mapa estratégico de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.



Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Balance Scorecard de la adquisición

Mediante el proyecto de adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A., la visión de la empresa Agroindustrias San Jacinto se definió en crecer dentro del sector azucarero y derivados para incrementar la producción en un 13 % para el 2027. Asimismo, se busca diversificar el portafolio de productos con la venta de uva

(Crimson, Thompson, Sweet Globe y Sweet Sapphire) y palta Ken. Para llegar al nivel de producción y posicionamiento proyectados como objetivo, se desarrollaron dos temas estratégicos: expansión y diversificación.

Tema estratégico 1: expansión. Se abordaron objetivos relacionados a la expansión de la Agroindustria San Jacinto S. A. A., que realizarían la absorción de la Empresa Agraria San Juan. Para ello, se tomó en cuenta el aprendizaje y desarrollo, y los procesos, clientes y finanzas (ver Anexo 11).

Aprendizaje y desarrollo. En este proceso estratégico de expansión, la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A, mediante la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A., buscaría la absorción del 100 % en el primer año de la empresa y, de esta forma, ayudar al objetivo de incrementar las ventas y producción.

Procesos. Con el personal capacitado y óptimo, se proseguiría con el objetivo estratégico de lograr sinergias entre la fusión de adquisiciones de manera progresiva: tomando en cuenta que la línea base es de 116 463.18 toneladas, cuya proyección para el año 2026 sería contar con 141 702.50 toneladas.

Clientes. Con respecto a los clientes, se les daría prioridad, ya que con ellos se podría tener una mejor posición en el mercado con base en sus comentarios y buen análisis de la muestra de estudio. Para ello, es necesario conocer la opinión de los clientes, respecto a la empresa, y tomando en cuenta que durante el primer año se empezaría con un crecimiento del 10 %, pero la proyección al año 2027 sería crecer un 13 % más.

Finanzas. Se tiene como objetivo incrementar las ventas de azúcares y derivados. Tomando en cuenta al año base, el importe es de S/ 265 335 000 y se espera un incremento en las ventas al año 2027 en S/ 426 013 000. El área encargada de poder efectuar el crecimiento es el de finanzas, en coordinación con el gerente general.

Tema estratégico 2: diversificación. Se abordarían objetivos relacionados a la diversificación de Agroindustrias San Jacinto S. A. A., que se realizaría por la absorción la de empresa Agraria San Juan, teniendo en cuenta el aprendizaje y desarrollo, y los procesos, clientes y finanzas (ver Anexo 12).

Aprendizaje y desarrollo. Este proceso desarrollaría el objetivo estratégico de la misma forma, que sería adquirir e integrar a la Empresa Agrícola San Juan. Para ello, se debería empezar con la integración del 100 % de la empresa en el primer año, ya que, implementada en su totalidad dentro del periodo mencionado, sumaría e impactaría de manera positiva en Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

Procesos. Con el personal capacitado y óptimo, el objetivo estratégico, en esta perspectiva, es lograr sinergias entre la fusión de adquisiciones, teniendo en cuenta que, con la diversificación de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A., se obtendrían incrementos en la producción. Esto se manifestaría en el resultado de las ventas de manera progresiva, teniendo en cuenta que la línea base es de 26 133 toneladas, cuya proyección para el año 2026 sería contar con 55 579 toneladas.

Clientes. Con respecto a los clientes de San Jacinto, la empresa podría posicionarse en el mercado internacional con base en sus comentarios y opiniones, cuya proyección abarcaría más el mercado internacional con la diversificación de los productos. Aquí se toma en cuenta que, en el primer año, se debería empezar con un crecimiento del 9 %, pero la proyección al año 2026 es crecer un 13 % más en la participación en el mercado nacional e internacional.

Finanzas. El objetivo es incrementar las ventas de palta Hass e insertar las ventas de las uvas; por ello, se realizaría una mayor inversión en la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A. para que ayude a diversificar los productos que se ofrecen. Se tomaría en cuenta que, para el año base, el importe sería de S/ 23 142 334 y, proyectando un incremento en las ventas, al año 2027 sería de S/ 49 218 623,93 El área encargada de poder realizar el seguimiento y efectuar el crecimiento sería el de finanzas, junto con el gerente general.

4.6.4 Proyección de estados financieros de la adquisición

Para esta proyección, se mostraron las cuentas financieras de los próximos cuatro años de Agroindustrias San Jacinto S. A. A, con montos expresados en miles de soles. Además, se seleccionó la firma elegida para comprar: la Empresa Agrícola San Juan S. A. Por ello, las previsiones de ingresos se basaron en la tasa de crecimiento de las

ventas anuales promedio de los últimos cuatro años hasta 2022. El resultado fue un aumento del 9 % en el 2023, lo que aumentaría al 13% en el 2026.

Para el cálculo de las demás proyecciones del estado de resultado, se consideró lo siguiente: para la proyección del costo en ventas, el 83 % de los ingresos netos; para los gastos de ventas y administración, el 1 % de las ventas netas; para los gastos de administración, el 5 % de las ventas netas; para los ingresos financieros, el 1 % de las ventas netas; para los gastos financieros, el 4 % en las ventas netas; para el impuesto a la renta, se calculó con el 1 %; y para las depreciaciones y amortizaciones de intangibles, se consideró el dato constante de ambas empresas.

Por último, para la elaboración del estado de flujos de efectivo proyectados desde el año 2022 hasta 2026, se consideraron los ingresos proyectados del estado de resultado mencionado anteriormente. De la misma manera, se consideraron los egresos, el impuesto a la renta y la depreciación, así como la amortización de intangibles, lo que resultó como el saldo de caja para cada año proyectado.

4.6.5 Validación cuantitativa y financiera del valor añadido de la adquisición

El análisis de las provisiones financieras en San Jacinto S. A. A. reveló su próximo desempeño. Esto ha reforzado las opciones de inversión, como la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A. La evaluación de los flujos netos de mediano plazo incluyó el uso de instrumentos financieros clave, como el valor actual neto (VAN).

Proyecciones de estados financieros o flujos. En este capítulo, se han presentado las provisiones financieras a cuatro años de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. y la Empresa Agrícola San Juan S. A. Las ventas proyectadas para Agrícola San Juan se calcularon tomando en cuenta las ventas promedio 2018-2022 y se aplicó una tasa de crecimiento anual que oscila entre 0,5 % y 3,0 %.

Asimismo, se tuvo en cuenta las estadísticas históricas de este último, ya que su expansión se ha evidenciado favorablemente en los estados financieros más recientes. Su objetivo fue aumentar su producción adquiriendo más hectáreas de tierra para el cultivo de caña de azúcar y expandiéndose al cultivo de uvas y palta Hass orgánico. Las ventas proyectadas se determinaron mediante un estudio exhaustivo de

cinco años y se calcularon con base en los rendimientos por acre proporcionados por el MIDAGRI. Para determinar las erogaciones y gastos, se utilizaron datos históricos de los últimos cinco años de la Empresa Agrícola San Juan S. A. (ver anexos 13-17).

Valoración del estado de resultados. El propósito del estado de resultados fue cuantificar los logros, así como los esfuerzos realizados por la organización a lo largo del tiempo especificado. Cuando se consideró junto con los demás estados financieros fundamentales, permitió lo siguiente: analizar el desempeño financiero de la empresa para determinar su rentabilidad y su solvencia.

Se emplearon los datos promedio para la elaboración de estructura de los estados de resultados, ventas en base al factor crecimiento PBI y los promedios de los últimos cinco periodos, es decir, del 2018 al 2022. El año base fue el 2022, cuyos valores fueron tomados en cuenta de los estados de resultados de la memoria anual de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. Se tuvo en cuenta la absorción de Agrícola San Juan, desde 0,5 % hasta 3,0 % para el 2026. Esto dio como resultado el crecimiento en las ventas. Asimismo, el costo de las ventas fue elevado para los mismos porcentajes de crecimiento. La utilidad neta se mantuvo en margen de ganancia y crecimiento sostenible a futuro (ver Anexo 18).

Según la evaluación actual que figura en la Tabla 4.22, la empresa estaría cobrando el total de sus cuentas cada diez días; por lo tanto, al sacar un promedio de 10 a 365 días del año, se obtuvo que el 3 % (10/365) del total de cuentas por cobrar sería cobrada el próximo año.

Tabla 4.22

Rotación de cuentas por cobrar

		2023	2024	2025	2026
Cuenta por cobrar (total ingresos operativos)	(Más IGV)	314 661	322 527	332 203	342 169
política de cobros					
Al contado	97 %	305 221	312 851	322 237	331 904
Al crédito	3 %		9440	9676	9966
Total ingresos de efectivo		305 221	322 291	331 913	341 870

Fuente: Elaboración propia.

Como se indica en la Tabla 4.23, en función a la evaluación actual, la empresa estaría pagando el total de sus cuentas cada 47 días; por lo tanto, al promediar de 47 a

365 días del año, se obtendría que el 13 % (47/365) del total de cuentas por pagar serían canceladas el próximo año. Asimismo, el propósito fue cuantificar los logros y esfuerzos realizados por la organización a lo largo del tiempo especificado. Cuando ello se consideró junto con los demás estados financieros fundamentales, permitió lo siguiente: analizar el desempeño financiero de la empresa para determinar su rentabilidad y su solvencia.

Tabla 4.23

Rotación de cuentas por pagar

	2023	2024	2025	2026
Cuenta por pagar (total costos y gastos operativos)	205 225	210 355	216 666	223 166
(-) Depreciación	(25 300)	(25 300)	(25 300)	(25 300)
Cuenta por pagar (total costos y gastos operativos))	179 925	185 055	191 366	197 866
política de pagos				
Al contado	87 %	156 534	160 998	166 488
Al crédito	13 %		23 390	24 057
Total egresos de efectivo	156 534	184 388	190 545	197 021

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la Tabla 4.24, se ha verificado que los egresos por concepto de préstamo son sostenibles en la proyección a cuatro. Esto permitiría que se administren, de forma eficaz, los recursos con los que se cuenta, a través de un plan estratégico que garantice su supervivencia y crecimiento a futuro.

Tabla 4.24

Presupuesto de egresos por financiamiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Amortización del préstamo actual en ESF por 137 792	(34 448)	(34 448)	(34 448)	(34 448)
Intereses que se muestran en el Estado de resultados	(10 342)	(10 601)	(10 919)	(11 247)
Total	(44 790)	(45 049)	(45 367)	(45 695)

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.25, se manifiesta la proyección de la tasa de costo efectivo anual, que permite calcular el costo total por pagar, incluyendo gastos y comisiones del

préstamo obtenido, lo que resulta en una cuarta cuota, cuyo saldo es S/ 45 695 000. Esto permite la sostenibilidad del proyecto de adquisición.

Tabla 4.25

Cálculo del préstamo financiero

Cálculo de la TCEA	
Préstamo financiero	137 792
1° cuota	(44 790)
2° cuota	(45 049)
3° cuota	(45 367)
4° cuota	(45 695)
TCEA	11,81 %

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación financiera. El objetivo ha sido comprobar la viabilidad del proyecto de compra de Agroindustrias San Jacinto S. A. A., mediante el uso de métodos financieros. Esto se ha corroborado con los hallazgos derivados del VAN (valor actual neto). Con base en los datos que se muestran en el Anexo 16, el flujo de caja económico, así como el financiero, de 2023 a 2026, indica que el flujo de caja neto incluye los ingresos de las cuentas de resultados previstos de ambas empresas. Los gastos totales incluyen los gastos relacionados con las ventas, así como los gastos operativos y financieros previstos. La compra de la Empresa Agrícola San Juan S. A. por S/ 139 303 269,53 se financiaría, en su mayor parte, mediante un préstamo bancario en Leaseback, lo que representa el 71,79 % del importe total. El 28,21 % restante se cubriría mediante un préstamo de un accionista.

Para lo anterior, se tuvo en cuenta los gastos de implementación del cuadro de mando integral, que incluyeron la infraestructura requerida para el procesamiento de uva y el mantenimiento de palta Hass orgánico 82, así como los honorarios por consultas y capacitaciones relacionadas con el plan estratégico. Los flujos de caja netos arrojaron un valor presente neto (VAN) de S/ 260 275 000,00, según la evaluación financiera, y se utilizó como tasa de descuento la WACC de 5,88 %. Esta se obtuvo del informe auditado anual 2022 de la empresa. De esta manera, el costo beneficio es de 1,629.

Entonces, los hallazgos indican que la compra de la Empresa Agrícola San Juan S. A., por parte de Agroindustrias San Jacinto S. A. A., es factible y rentable. Esto se muestra en el valor presente neto (VAN), el cual es positivo por encima del costo de capital promedio (WACC) y el costo de capital (COK), con lo que se puede verificar la rentabilidad económica y financiera.

La empresa obtuvo, con financiamiento, para los años 2023 a 2026, según la Tabla 4.26, un escudo fiscal positivo. A partir de ello se infiere que no incurrirá en problemas fiscales en los años venideros si se logra la adquisición total de San Juan S.A.A.

Tabla 4.26

Presupuesto de escudo fiscal

	2023	2024	2025	2026
Impuesto a la renta sin deuda	16 478	16 890	17 397	17 918
Impuesto a la renta con deuda	(11 877)	(12 174)	(12 539)	(12 915)
Escudo fiscal	4601	4716	4858	5003

Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla 4.27, en la proyección de la depreciación acumulada, otros activos no financieros y los pasivos totales, la empresa presentó un valor residual de 53 746, lo que representaría un valor positivo de la empresa, una vez culminados los cuatro años de proyección.

Tabla 4.27

Cálculo del valor residual

Activos totales San Juan 2022	178 702
(-) Depreciación acumulada (proyección cuatro años)	-22 804
(-) Otros activos no financieros	-24 586
(-) Pasivos totales	-77 566
Total de valor residual al 2026	53 746

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y las recomendaciones del presente estudio:

5.1. Conclusiones

A partir de este trabajo de investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

- La expansión de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. generaría un crecimiento anual de un 10 % para el año 2023 y, para el año 2026, el 13 %.
- Como resultados en los costos de ventas, se obtendrá un incremento de 83 % de ingresos netas, gastos de ventas y administración al considerar un 1 % de las ventas netas. Para los gastos de administración, se consideró 5 % de las ventas netas. Para los ingresos financieros, se consideró el 1 % de las ventas netas. Para los gastos financieros, se consideró el 4 % de ventas netas; para el impuesto a la renta y para las depreciaciones y amortizaciones de intangibles, se calculó el 1 %.
- En esta investigación se aplicó una estrategia horizontal para la adquisición de Agroindustrias San Jacinto, ya que se identificó el problema en las ventas con un estancamiento de precio, debido a que el Grupo Gloria posee el 82,76 % de acciones, el cual es su máximo accionista. Con la estrategia horizontal, se logrará el incremento de ingresos mediante la diversificación de sus productos, a fin de suplir las ventas por precio estancado y generar un valor de venta de S/ 395 616 000 para el año 2026.
- La diversificación del portafolio en nuevos productos, como en la venta de uvas Crimson, Thompson, Sweet Globe y Sweet Sapphire y palta Ken, ayudarían con el crecimiento de la organización. Al periodo del año 2026, se tendrá un crecimiento del 13 %.

- Con respecto al análisis vertical, el horizontal y los ratios obtenidos, la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. se encuentra en las posibilidades de poder adquirir a la Empresa Agrícola San Juan S. A. Al respecto, se obtiene, mediante la proyección y validación cuantitativa, los siguientes resultados: un VAN de S/ 260 275 000,00, una tasa WACC de 5,88 % y un costo-beneficio de 1,62. Estos resultados demostraron la viabilidad del proyecto.
- Agroindustrias San Jacinto está en la capacidad de obtener la Agrícola San Juan, del mismo modo que la integración de procesos, mecanismos, capacitaciones, empleados y estados financieros son factibles de realizarse en el año 1 de su obtención, según el análisis y el presupuesto obtenido del *Balanced Scorecard*.

5.2. Recomendaciones

A partir de este análisis, se recomienda lo siguiente:

- Valorar la oportunidad de negocio que representa la adquisición de la Empresa Agrícola San Juan S. A., ya que la rentabilidad del negocio promete un resultado próspero, el cual compensará el riesgo por asumir.
- Para minimizar el riesgo de la compra adquisitiva, se recomienda apoyarse con el BSC, mediante instrumentos de medición e indicadores de control para obtener los resultados proyectados en la adquisición de la empresa Agrícola San Juan S. A.
- Considerando que la adquisición de San Juan trae consigo un nuevo producto, se recomienda mantener la misma logística por el *know how* hasta integrarse al 100 %.

REFERENCIAS

- Agencia Agraria de Noticias. (2023). Exportaciones de azúcar de caña refinada crecieron +553.16% en volumen y +608.88% en valor entre enero y abril de 2023. <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-de-azucar-de-cana-refinada-crecieron-553-16-en-31819>
- Agrícola San Juan S. A. (2019, 1 de abril). *Agrícola San Juan S. A. Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2018 y de 2017 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Superintendencia del Mercado de Valores.
- Agrícola San Juan S. A. (2021, 16 de marzo). *Agrícola San Juan S. A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2020 y de 2019 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Super Intendencia del Mercado de Valores.
- Agrícola San Juan S. A. (2023a, 17 de marzo). *Agrícola San Juan S. A. Estados financieros al 31 de diciembre de 2022 y de 2021 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Super Intendencia del Mercado de Valores.
- Agrícola San Juan S. A. (2023b, 16 de octubre). *Lista de datos generales. Agrícola San Juan*. Superintendencia del Mercados de Valores.
- Agrícola San Juan S. A. (2023c, 30 de marzo). *Memoria Anual 2022*. Superintendencia del Mercado de Valores.
- Agrícola San Juan S.A. (s.f.). *Listado de Empresas: Agrícola San Juan S. A.* Bolsa de Valores de Lima. <https://www.bvl.com.pe/emisores/detalle?companyCode=77075>
- Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2022). *Memoria del Directorio Año 2022*. Superintendencia del Mercado y Valores.
- Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023). *Memoria Anual 2022*. Superintendencia del Mercado de Valores.

- Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C. (2022). *Corporación Azucarera del Perú S. A.* <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2022/11/Coazucar-Jun.-2022-VF.pdf>
- Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C. (2023, 31 de mayo). *Corporación Azucarera del Perú S. A.*
- Arias, J., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting.
- Arispe Alburqueque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla, O. R., Acuña Gamboa, L. A., y Arellano Sacramento, C. (2022). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
- Azaña Oliveros, H. W., Velazco Mejía, J. C., Benavides Alvarado, J. L., y Muñoz Ríos, L. P. (2022). *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.* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Repositorio Institucional UCSS. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1684>
- Aznar Bellver, J., Cayo Araya, T., y Cevallos Varela, D. (2016). *Valoración de empresas*. Editorial Ardiles; Editorial Politécnica de Valencia.
- Banco Central de Reservas del Perú. (2023). *Notas de Estudio del BCRP*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-56-2023.pdf>
- Benavides González, O. A. (2013). Integración vertical e integración horizontal en un escenario de acelera tecnología. Evidencia empírica y modelo teórico. En *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/16.05.pdf>

- Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias del liderazgo competitivo de la visión de los resultados*. Granica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill; Interamericana Editores.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Producción nacional - Diciembre 2022*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2022.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (2023). Crecimiento de la economía será de apenas 0,8 % en el 2023. <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de-apenas-0-8-en-el-2023/>
- Israel Llave, L. (s. f.). Fusiones y adquisiciones. *Societario*, 28-36. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/download/12890/13471/>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution premium*. Harvard Business Press.
- Ley 31110. Ley del régimen agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial. Congreso de la República del Perú (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1916568-7>
- Ley 31112. Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial. Congreso de la República del Perú (2021). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1917847-1>
- Ley 31452. Ley que exonera del impuesto general a las ventas los alimentos de la canasta básica familiar. Congreso de la República del Perú (2022). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2058367-1>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2023). *Midagri / Observatorio de Commodities - Azúcar - BOLETÍN TRIMESTRAL N.0 02-2023*. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). La economía peruana se recupera aceleradamente y será una de las economías líderes en la región.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7745&Itemid=102627

- Molina Molina, G., y Moreira Solorzano, M. (2020, 30 de junio). Método de adquisición por fusión, impacto en los estados financieros aplicados al sector comercial-Manabí. *Journal Business Science*, 40-53. <https://doi.org/ISSN:2737-615X>
- Parra Barrios, A. (2013). Valoración de empresas. Métodos de valoración. *Contexto*, 2(1), 87-100. <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/44>
- Ramos Villanueva, A. L., Monsalve Ramírez, L. M., Deza Infante, N. H., y Segura Cueller, M. Á. (2020). *Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa Camposol S. A. - Operación extraordinaria: adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S. A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Repositorio Institucional UCSS. <https://hdl.handle.net/20.500.14095/1005>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación de México.
- Salazar Pérez, N. A., Vahos Zuleta, F., y Boada, A. (2022, 15 de setiembre). Impacto del análisis técnico y fundamental en las decisiones de los accionistas del mercado colombiano Caso Nutresa S.A. *Revista CIES Centro de Investigaciones Escolme*, 13(2), 175-191. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/424>
- Silva Morales, N. M., y Pérez Guerrero, Y. S. (2022). *Informe técnico de la estrategia corporativa de la empresa Cartavio S. A. A. - Operación extraordinaria: adquisición de la empresa agroindustrial Cayaltí S. A. A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Repositorio Institucional UCSS. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1685>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.). *Busqueda RUC*. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria: <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Tamayo, M. P., y Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, (24), 27-45.

Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., y Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de la Guajira. Universidad de la Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/467>

ANEXOS

Anexo 1: Estado de situación financiera de la Empresa Agraria San Juan S. A. 2022-2018

Tabla 1a

Estado de situación financiera de la Empresa Agraria San Juan S. A. 2022-2018 (Parte 1)

Activo	2022	2021	2020	2019	2018
Activo corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	3 022 000	2 423 000	5 108 000	1 396 000	2 045 000
Cuentas por cobrar comerciales	45 363 000	25 500 000	20 075 000	24 411 000	30 122 000
Otras cuentas por cobrar	5 604 000	5 523 000	5 134 000	5 174 000	7 663 000
Inventarios	9 654 000	7 988 000	8 977 000	6 187 000	8 371 000
Activos biológicos	14 932 000	8 359 000	8 949 000	7 948 000	10 141 000
Total activo corriente	78 575 000	49 793 000	48 243 000	45 116 000	58 342 000
Activo no corriente					
Otras cuentas por cobrar a entidades relacionadas	1 437 000	1 437 000	4 014 000	3 835 000	18 780 000
Propiedades, planta productora, maquinaria y equipo	98 690 000	100 931 000	97 771 000	97 324 000	99 403 000
Intangibles	-	24 000	30 000	40 000	51 000
Activo por impuesto a las ganancias	-	193 000	-	-	-
Total activo no corriente	100 127 000	102 585 000	101 815 000	101 199 000	118 234 000
Total activo	178 702 000	152 378 000	150 058 000	146 315 000	176 576 000

Fuente: Adaptado de Agraria San Juan S. A. (2019, 2021, 2023a).

Tabla 1b

Estado de situación financiera de la Empresa Agraria San Juan S. A. 2022-2018 (Parte 2)

Pasivo y patrimonio	2022	2021	2020	2019	2018
Pasivo corriente					
Obligaciones financieras	13 234 000	11 913 000	564 000	43 831 000	55 210 000
Cuentas por pagar comerciales	21 483 000	19 042 000	18 473 000	13 855 000	22 415 000
Otras cuentas por pagar a entidades relacionadas	783 000	1 160 000	304 000	304 000	438 000
Otras cuentas por pagar	7 794 000	2 330 000	2 405 000	1 875 000	3 227 000
Total pasivo corriente	43 294 000	34 445 000	21 746 000	59 865 000	81 290 000
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras	33 641 000	48 018 000	58 952 000	12 680 000	20 900 000
Otras cuentas por pagar	44 000	44 000	44 000	-	1 790 000
Pasivo por impuesto a las ganancias	587 000	-	377 000	543 000	538 000
Total pasivo no corriente	34 272 000	48 062 000	59 373 000	13 223 000	23 228 000
Total pasivo	77 566 000	82 507 000	81 119 000	73 088 000	104 518 000
Patrimonio					
Capital social	60 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000
Reserva legal	12 000 000	8 810 000	8 810 000	8 810 000	8 810 000
Resultados acumulados	29 136 000	1 061 000	129 000	4 417 000	3 248 000
Total patrimonio neto	101 136 000	69 871 000	68 939 000	73 227 000	72 058 000
Total pasivo y patrimonio	178 702 000	152 378 000	150 058 000	146 315 000	176 576 000

Fuente: Adaptado de Agraria San Juan S. A. (2019, 2021, 2023a).

Anexo 2: Estado de resultados de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Tabla 2a

Estado de resultados de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

	2022	2021	2020	2019	2018
Ingresos de actividades ordinarias	117 334 000	76 297 000	48 925 000	65 528 000	76 562 000
Costo de ventas	-72 262 000	-63 433 000	-41 281 000	-58 090 000	-75 588 000
Restitución de derechos arancelarios	2 509 000	1 668 000	946 000	1 604 000	1 923 000
Utilidad bruta antes de ajustes por cambio en el valor razonable de productos agrícolas	47 581 000	14 532 000	8 590 000	9 042 000	2 897 000
Cambio en el valor razonable de producción agrícola	248 000	-	-	-	-
Utilidad bruta después de ajustes por cambio en el valor razonable de producción agrícola	47 829 000	14 532 000	8 590 000	9 042 000	2 897 000
Gastos de ventas	-558 000	-474 000	-1 439 000	-570 000	-823 000
Gastos administrativos	-8 958 000	-3 507 000	-5 512 000	-3 320 000	-3 329 000
Deterioro de propiedad, planta y equipo	-2 178 000	-600 000	-	-	-
Utilidad operativa	36 135 000	9 951 000	1 639 000	5 152 000	-1 255 000
Otros ingresos	281 000	944 000	1 218 000	-1 162 000	-1 686 000
Ingresos financieros	-	-	-	902 000	1 166 000
Diferencia de cambio	2 602 000	-7 799 000	-4 449 000	234 000	-1 785 000
Gastos financieros, neto	-2 357 000	-2 733 000	-2 861 000	-3 952 000	-4 127 000
Utilidad antes del impuesto a las ganancias	36 661 000	363 000	-4 453 000	1 174 000	-7 687 000
Beneficio (gasto) por impuesto a las ganancias	-5 396 000	569 000	166 000	-5000	-366 000
Utilidad neta	31 265 000	932 000	-4 287 000	1 169 000	-8 053 000
Otros resultados integrales	-	-	-	-	-
Resultados integrales del ejercicio	31 265 000	932 000	-4 287 000	1 169 000	-8 053 000

Fuente: Adaptado de Agraria San Juan S. A. (2019, 2021, 2023a).

Anexo 3: Matriz de consistencia - tesis de estrategia de adquisición

Tabla 3a

Matriz de consistencia - tesis de estrategia de adquisición

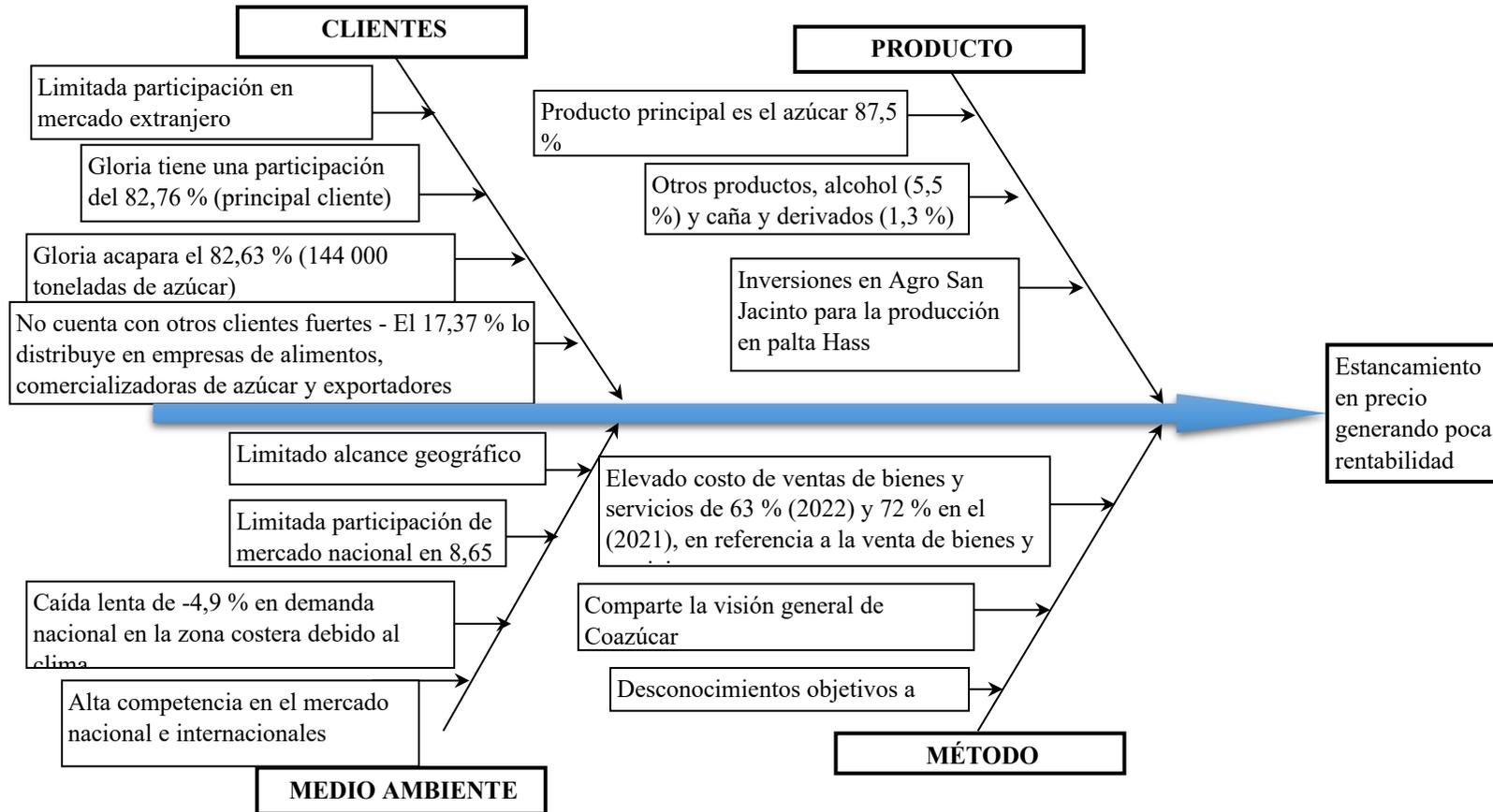
Problema de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de investigación	Metodología
<p>1. Problema general ¿Cómo la propuesta de mejora de ampliación del mercado y diversificación de productos incide en el resultado económico financiero de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.?</p> <p>2. Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cuál es la incidencia que generaría la expansión geográfica en los costos de producción y distribución de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.?</p> <p>b) ¿Cómo afecta la diversificación del portafolio de productos en la rentabilidad de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.?</p> <p>c) ¿Cómo influye la imagen y reputación en las ventas de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.?</p>	<p>1. Objetivo general Determinar la incidencia de la propuesta de mejora de ampliación del mercado y diversificación de productos en el resultado económico financiero de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.</p> <p>0. Objetivos específicos</p> <p>a) Precisar la incidencia de la expansión geográfica en los costos de producción y distribución de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.</p> <p>b) Precisar la incidencia de la diversificación del portafolio de nuevos productos (uva y palta) en la rentabilidad de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.</p> <p>c) Precisar la incidencia de la mejora de la imagen y reputación en las ventas de la empresa Agroindustrias San Jacinto S.A. A.</p>	<p>1. Hipótesis general La propuesta de mejora de ampliación del mercado y diversificación de productos en el resultado económico financiero de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. genera sinergias positivas en la creación de un valor económico a futuro</p> <p>2. Hipótesis específicas</p> <p>a) Como resultado de la adquisición de una empresa, la incidencia de la expansión geográfica en los costos de producción y distribución de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. generan un impacto positivo en el valor económico a futuro.</p> <p>b) Como resultado de la adquisición de una empresa, la incidencia de la diversificación del portafolio de productos genera una mayor rentabilidad de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A.</p> <p>c) Como resultado de la adquisición de una empresa, la mejora de la imagen y reputación en las ventas de la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A. A. generan un impacto positivo en el valor económico a futuro.</p>	<p>1. Tipo y diseño de Investigación</p> <p>a. Tipo: descriptiva</p> <p>b. Diseño: no experimental longitudinal</p> <p>2. -Técnicas e Instrumentos de investigación</p> <p>a. Técnicas: revisión documental</p> <p>3. Recolección y procesamiento de los datos</p> <p>a. Primer paso. Recoger información externa e interna relativa a la empresa Agroindustrial San Jacinto S. A. A.</p> <p>b. Segundo paso. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Agroindustrial San Jacinto S. A. A.</p> <p>c. Tercer paso. Realizar métodos de valoración a la Empresa Agraria San Juan S. A.</p> <p>d. Cuarto paso. Ejecutar la estrategia corporativa de adquisición, que se basa en una evaluación de un mapa estratégico y el BSC.</p> <p>e. Quinto paso. Realizar una validación cuantitativa enfocada en proyecciones de estados financieros y un análisis de costo-beneficio</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Diagrama de Ishikawa de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

Figura 4a

Diagrama de Ishikawa de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Indicadores financieros de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Tabla 5a

Indicadores financieros de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Indicadores financieros	Promedio						
Crecimiento en ventas	53,79 %	55,95 %	-25,34 %	-14,41 %		17,50 %	Promedio CV
Margen operativo							Promedio MO
Indicadores de operación	2022	2021	2020	2019	2018	Promedio	
Rotación de cartera (días)	141,11	121,99	149,77	135,97	143,60	138,49	
Rotación de inventarios (días)	48,76	45,96	79,37	38,88	40,42	50,68	
Rotación de cuentas por pagar (días)	108,51	109,57	163,34	87,06	108,24	115,34	
Costo de ventas	61,59 %	83,14 %	84,38 %	88,65 %	98,73 %	83,30 %	Indicadores financieros
Costos fijos	14 051 000	7 314 000	9 812 000	7 842 000	8 279 000	9 459 600	
Endeudamiento	43,41 %	54,15 %	54 06 %	49,95 %	59,19 %	52,15 %	
Tx (valor de impuestos)	14,72 %	-156,75 %	3 73 %	0 43 %	-4,76 %	-28,53 %	

Nota: Información calculada con relación a los estados de situación financiera y estados de resultados de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Anexo 6: Proyección del flujo de caja de San Juan S. A.

Tabla 6a

Proyección del flujo de caja de San Juan S. A.

Indicadores económicos proyectados	2024	2025	2026	2027	2028
Inflación proyectada	3,5 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Proyecciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingreso operativo	137 862 642,52	161 982 956,36	190 323 336,86	223 622 122,76	262 746 831,86
Costo de ventas	114 833 845,09	134 925 062,94	158 531 420,72	186 267 923,90	218 857 178,69
Utilidad bruta antes del cambio en valor razonable	23 028 797,42	27 057 893,42	31 791 916,14	37 354 198,86	43 889 653,16
Cambio en el valor razonable de activo Bio	49 600,00	51 088,00	52 620,64	54 199,26	55 825,24
Utilidad bruta después del cambio en valor razonable	23 078 397,42	27 108 981,42	31 844 536,78	37 408 398,12	43 945 478,40
Costos fijos	-9 459 600,00	-9 743 388,00	-10 035 689,64	-10 336 760,33	-10 646 863,14
Otros ingresos	320 250,00	329 857,50	339 753,23	349 945,82	360 444,20
Diferencia en cambio	650 500,00	670 015,00	690 115,45	710 818,91	732 143,48
Utilidad antes de impuestos	14 589 547,42	18 365 465,92	22 838 715,81	28 132 402,53	34 391 202,94
Cuentas por cobrar	52 308 311,68	61 460 123,01	72 213 126,36	84 847 464,71	99 692 294,60
Cuentas por pagar	36 288 159,46	42 637 100,54	50 096 846,18	58 861 741,66	69 160 134,73
Inventarios	15 944 412,65	18 734 031,58	22 011 719,53	25 862 868,57	30 387 810,90
Capital de trabajo	-31 964 564,87	-37 557 054,05	-44 127 999,70	-51 848 591,61	-60 919 970,77
Var. KW		-5 592 489,18	-6 570 945,65	-7 720 591,91	-9 071 379,16
FCL	14 589 547,42	23 957 955,10	29 409 661,46	35 852 994,43	43 462 582,10
FCL (perpetuidad)					150 641 719,94
FCL total	14 589 547,42	23 957 955,10	29 409 661,46	35 852 994,43	194 104 302,04

Fuente: Adaptado de Agrícola San Jacinto S. A. A. (2023a).

Anexo 7: Monetización del problema

Tabla 7a

Monetización del problema

Monetización problema

Problema: Deficiencia en el precio de venta para Agroindustrias San Jacinto S. A. A en el área ventas					
Pregunta: ¿Qué impacta en las ventas que no produce rentabilidad?					
Periodo anual	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022
Toneladas de caña de azúcar en soles anual	S/	144 730 000	182 803 000,00	217 278 000	232 014 000
Toneladas de caña de azúcar cedido por contrato de venta al grupo gloria (82,76 %)	S/	119 778 548	151 287 763	179 819 273	192 014 786
Toneladas de caña de azúcar anual	Tn	105 750	110 104	103 385	94 716
Venta de toneladas cedidas por contrato al Grupo Gloria (82,76 %)	Tn	87 519	91 122	85 561	78 387
Precio de azúcar por tonelada	S/	1368,61	1660,28	2101,64	2449,58
Precio de azúcar por kilogramo	S/	1,37	1,66	2,10	2,45
Promedio de azúcar blanca y rubia por kilogramo en el mercado	S/	1,72	2,14	2,47	3,44
Diferencia entre precio por kilo del mercado y Agroindustrias San Jacinto S. A. A.	S/	0,35	0,48	0,36	0,99
Diferencia de precio por tonelada del mercado y Agroindustrias San Jacinto S. A. A.	S/	346,39	479,72	363,36	990,42
Total precio en toneladas que deja de percibir Agroindustrias San Jacinto S. A. A.	S/	30 316 023	43 713 468	31 089 642	77 636 362

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Tema estratégico 1 (expansión) de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

Tabla 8a

Tema estratégico 1 (expansión) de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

Perspectiva estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Línea de base	Meta				Acción iniciativa	Presupuesto	Responsable
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			
Aprendizaje y crecimiento	Adquirir e integrar Empresa Agrícola San Juan	Absorción totalmente implementada	0 %	100 %				Proyecto de integración	5 000 000,00	Gerente comercial
Procesos	Lograr sinergias entre la fusión de adquisición	Cantidad de toneladas	94 716	106 344	119 596	134 735	152 073	Proyecto de optimización de procesos	200 000,00	Gerente comercial
Cliente	Obtener mayor participación en el mercado nacional e internacional	Porcentaje de mercado nacional/US\$	9,23 %	10 %	11 %	12 %	13 %	Plan de marketing	100 000,00	Gerente comercial
Finanzas	Incrementar las ventas de azúcares y derivados	Incremento de ventas	275 453,00	309 270,21	347 809,08	391 835,46	442 258			Gerente comercial

Fuente: Adaptado de Agrícola San Juan S. A. (2019, 2021, 2023a).

Anexo 9: Tema estratégico 2 (diversificación) de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

Tabla 9a

Tema estratégico 2 (diversificación) de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

Perspectiva estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	META					Acción Iniciativa	Presupuesto	Responsable
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			
Aprendizaje y crecimiento	Adquirir e integrar Empresa Agrícola San Juan	Absorción totalmente implementada	0 %	100 %				Proyecto de integración	5 000 000,00	Gerente comercial
Procesos	Lograr sinergias entre la fusión de adquisiciones	Cantidad de toneladas	26 133,00	31 537	38 076	45 991	55 579	Proyecto de optimización de procesos	200 000,00	Gerente comercial
Cliente	Obtener mayor participación en el mercado internacional	US\$	24 926 525,00	10 %	11 %	12 %	13 %	Plan de marketing	100 000,00	Gerente comercial
Finanzas	Incrementar en el mercado internacional las ventas de uvas y de palta Hass	Incremento de ventas	23 142 334,00	27 928 076,22	33 718 149,51	40 727 574,87	49 218 623,93			Gerente comercial

Fuente: Adaptado de Agrícola San Juan S. A. (2019, 2021, 2023a).

**Anexo 10: Estado de resultados de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.
proyectado**

Tabla 10a

Estado de resultados de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. proyectado

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de actividades ordinarias	275 453,00	309 270,21	347 809,08	391 835,46	442 258,17
Costo de ventas	-179 041,00	-201 021,76	-226 071,55	-254 688,14	-287 462,27
Utilidad bruta antes del cambio en el valor razonable de los activos biológicos	96 412,00	108 248,45	121 737,54	137 147,32	154 795,90
Cambio en el valor razonable de los activos biológicos	-10 866,00	-12 200,01	-13 720,28	-15 457,03	-17 446,09
Utilidad bruta después del cambio en el valor razonable de los activos biológicos	85 546,00	96 048,43	108 017,25	121 690,29	137 349,81
Gastos operativos					
Gastos de ventas y Distribución	-4 228,00	-4747	-5339	-6014	-6788
Gastos de administración	-21 091,00	-23 680	-26 631	-30 002	-33 863
Otros ingresos operativos	3080,00	3458	3889	4381	4945
Otros gastos operativos	-627,00	-704	-792	-892	-1007
Utilidad de operación	62 680,00	70 375,19	79 144,80	89 163,11	100 636,92
Otros ingresos (gastos)					
Ingresos financieros	2290,00	2571,14	2891,54	3257,55	3 676,75
Gastos financieros	-10 366,00	-11 638,63	-13 088,94	-14 745,77	-16 643,30
Diferencias de cambio neto	1268,00	1423,67	1601,08	1803,75	2035,86
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	55 872,00	62,731.37	70,548.47	79,478.64	89,706.22
Ingreso (gasto) por impuesto	-21 941,00	-24,634.68	-27,704.47	-31,211.36	-35,227.74
Ganancia (pérdida) neta del ejercicio	33 931,00	38,096.69	42,844.01	48,267.29	54,478.48
Otros resultados integrales	93,00	104,42	117,43	132,29	149,32
Total resultados integrales	34 024,00	38 201,11	42 961,44	48 399,58	54 627,80

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023) y Agrícola San Juan S. A. (2023a).

Anexo 11: Estado de flujo de efectivo proyectado

Tabla 11a

Estado de flujo de efectivo proyectado (Parte 1)

Por ejercicios terminados al 31 de Diciembre de 2022 - 2026					
	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de efectivo de actividades de operación					
Venta de bienes y prestación de servicios	302 968	340 163	382 552	430 976	486 435
Proveedores de bienes y servicios	-174 193	-195 579	-219 950	-247 792	-279 678
Pagos por cuenta a los empleados	-52 773	-59 252	-66 635	-75 070	-87 731
Flujo de efectivo y equivalente al efectivo al efectivo procedente de (utilizados en) operaciones	76 002	85 333	95 966	108 114	122 026
Impuestos a las ganancias (pagados) reembolsados	-25 512	-28 644	-32 214	-36 291	-40 961
Otros cobros (pagos) de efectivo	5 838	6 555	7 372	8 305	9 373
Flujo de efectivo y equivalente al efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación	56 328	63 243	71 124	80 127	90 438
Reembolso de adelantos de préstamos y préstamos concedidos a terceros	66 830	75 035	84 385	95 067	107 300
Interese recibidos	811	911	1 024	1 154	1 302
Dividendos recibidos	364	409	460	518	584
Préstamos concedidos a terceros	-110 260	-123 797	-139 223	-156 846	-177 030
Compra de propiedades, planta y equipo	-46 172	-51 841	-58 300	-65 680	-74 132
Compra de activos intangibles	-21	-24	-27	-30	-34
Flujo de efectivo y equivalente al efectivo al efectivo procedente de (utilizados en) actividades de inversión	-88 448	-99 307	-111 682	-125 818	-142 009

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023) y Agrícola San Juan S. A. A. (2023a).

Tabla 11b

Estado de flujo de efectivo proyectado (Parte 2)

Actividades de financiamiento	2022	2023	2024	2025	2026
Obtención de préstamos	335 020	376 150	423 023	476 570	537 897
Amortización o pago de préstamos	-308 119	-345 947	-389 056	-438 303	-494 706
Intereses pagados	-9169	-10 295	-11 578	-13 043	-14 721
Dividendos pagados	-71 552	-80 336	-90 347	-101 784	-114 882
Otros cobros (pagos) de efectivo relativos a las actividades de financiación	-696	-781	-879	-990	-1117
Flujos de efectivo y equivalente al efectivo procedente de (utilizados en) actividades de financiación	-54 516	-61 209	-68 836	-77 550	-87 529
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalente al efectivo, antes de las variaciones en las tasas de cambio	-86 636	-97 272	-109 394	-123 241	-139 100
Efectos de las variaciones en las tasas de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	-349	-392	-441	-496	-560
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalente al efectivo	-86 985	-97 664	-109 834	-123 737	-139 660
Efectivo y equivalente al efectivo al inicio del ejercicio	97 029	108 941	122 517	138 025	155 787
Efectivo y equivalente al efectivo al finalizar el ejercicio	10 044	11 277	12 682	14 288	16 126

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023) y Agrícola San Juan S. A. A. (2023a).

Anexo 12: Evolución de producción a través del tiempo de Agroindustrias San Jacinto

Tabla 12a

Evolución de producción a través del tiempo de Agroindustrias San Jacinto

TM/Azúcar San Jacinto S. A. A.					
11 731 hectáreas brutas					
5834 hectáreas de cultivo de azúcar	2019	2020	2021	2022	Año de acción
Total de caña de azúcar	1 014 139	1 031 690	968 891	885 803	995 665
Total de azúcar	105 750	110 104	103 385	94 716	106 463
Porcentaje de variación		2 %	-6 %	-9 %	12 %

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S.A.A. (2022, 2023).

Anexo 13: Producción de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

Tabla 13a

Producción de la Empresa Agrícola San Juan S. A.

TM/Azúcar San Juan S. A. A.	2019	2020	2021	2022	Promedio	Crecimiento moderado
Caña de azúcar	118 971	98 812	76 061	109 862		
Conversión promedio - azúcar - según San Jacinto S. A. A.	0,10	0,11	0,11	0,11		
Azúcar por toneladas	12 406	10 545	8116	11 747		
Porcentaje de variación		-17 %	-23 %	44 %	11 %	10 %
Uva por toneladas	17 445	14 031	14 825	24 357		
Porcentaje de variación		-20 %	6 %	64 %	17 %	20 %
Palta por toneladas	239	198	386	1776		
Porcentaje de variación		-17 %	95 %	360 %	146 %	30 %

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S.A.A. (2022, 2023).

Anexo 14: Proyección de estados financieros

Tabla 14a

Proyección de estados financieros

Descripción	Proyección				
	2022	2023	2024	2025	2026
Factor de crecimiento		0,50 %	2,50 %	3,00 %	3,00 %
Ventas	265 335	266 662	273 328	281 528	289 974
Costo de ventas	(167 689)	(185 065)	(189 692)	(195 383)	(201 244)
Utilidad bruta	97 646	81 596	83 636	86 145	88 730
Cambio en el VR de activos biológicos	(8866)	(8910)	(9133)	(9407)	(9689)
Gastos de ventas	(4152)	(4173)	(4277)	(4405)	(4538)
Gastos administrativos	(19 569)	(19 667)	(20 159)	(20 763)	(21 386)
Otros ingresos operativos	3662	3680	3772	3885	4002
Otros gastos operativos	(586)	(589)	(604)	(622)	(640)
Utilidad operativa	68 135	51 938	53 236	54 833	56 478
Ingresos financieros	2842	2856	2928	3015	3106
Gastos financieros	(10 291)	(10 342)	(10 601)	(10 919)	(11 247)
Ganancia (pérdida) por diferencia de cambio	1058	1063	1090	1123	1156
VPP de inversión en subsidiaria	(5228)	(5254)	(5385)	(5547)	(5713)
Utilidad antes de impuesto a la renta	56 516	40 261	41 267	42 505	43 780
IR corriente 29,50 %	(23 279)	(11 877)	(12 174)	(12 539)	(12 915)
Utilidad después del impuesto a la renta	33 237	28 384	29 093	29 966	30 865
Utilidad neta	33 237	28 384	29 093	29 966	30 865

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023) y Agrícola San Juan S. A. A. (2023a).

Anexo 15: Flujo de caja proyectado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

Tabla 15a

Flujo de caja proyectado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A.

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso ventas		305 221	322 291	331 913	341 870
Otros ingresos (estado de resultados)					
Total de ingresos	-	305 221	322 291	331 913	341 870
Costos y Gastos Operativos		(156 534)	(184 388)	(190 545)	(197 021)
IR (deuda)		(11 877)	(12 174)	(12 539)	(12 915)
Otras deudas - corto plazo		(27 741)			-
Otras deudas - largo plazo		(1616)	(1616)	(1616)	(1616)
Amortización de préstamos		(34 448)	(34 448)	(34 448)	(34 448)
Egreso por intereses		(10 342)	(10 601)	(10 919)	(11 247)
Total de egresos	-	(242 559)	(243 227)	(250 067)	(257 246)
Flujo de caja neto	-	62 662	79 064	81 846	84 624
Saldo inicial		9827	72 489	151 554	233 399
Saldo final	9827	72 489	151 554	233 399	318 023

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023) y Agrícola San Juan S. A. A. (2023a).

Anexo 16: Flujo de caja económico y financiero

Tabla 16a

Flujo de caja económico y financiero

	Inversión	2023	2024	2025	2026
Ingreso ventas		305 221	322 291	331 913	341 870
Otros Ingresos (Estado de Resultados)		-	-	-	-
Valor Residual				-	53 746
TOTAL INGRESOS	-	305 221	322 291	331 913	395 616
INVERSIÓN (Activos Agrícola San Juan S.A. 2022)	(178 702)				
Costos y Gastos Operativos		(156 534)	(184 388)	(190 545)	(197 021)
Otras deudas - corto plazo		(27 741)	-	-	-
Otras deudas - largo plazo		(1616)	(1616)	(1616)	(1616)
IR (Sin Deuda)		(16 478)	(16 890)	(17 397)	(17 918)
TOTAL EGRESOS		(202 369)	(202 894)	(209 558)	(216 555)
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	(178 702)	102 852	119 397	122 355	179 061
Préstamo Financiero	137 792				
Amortización de Deudas		(34 448)	(34 448)	(34 448)	(34 448)
Egreso por Intereses		(10 342)	(10 601)	(10 919)	(11 247)
(+) Escudo Fiscal		4601	4716	4858	5003
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(40 910)	62 662	79 064	81 846	138 370

Fuente: Adaptado de Agroindustrias San Jacinto S. A. A. (2023) y Agrícola San Juan S. A. A. (2023a).

Anexo 17: Cálculo del WACC 5,88 %

Tabla 17a

Cálculo del WACC 5,88 %

	1	2	3	4
Flujo económico	102 852	119 397	122 355	179 061
Valor presente	97 140	106 504	103 081	142 477
Valor presente acumulado.	97 140	203 644	306 726	449 203

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Evaluación económica WACC

Tabla 18a

Evaluación económica WACC

Evaluación económica	
VA	449 203
Inversión	-178 702
VAN	270 501

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Cálculo del KOC 6,84 %

Tabla 19a

Cálculo del KOC 6,84 %

	1	2	3	4
Flujo Financiero	62 662	79 064	81 846	138 370
Valor presente	58 648	69 259	67 102	106 176
Valor presente acumulado.	58 648	127 907	195 009	301 185

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20: Evaluación económica KOC

Tabla 20a

Evaluación económica KOC

Evaluación Financiera	
VA	301 185
Inversión	-40 910
VAN	260 275

Fuente: Elaboración propia.