



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diagnóstico y sugerencias de mejora a nivel organizacional
y financiero de la empresa Frutambo S.A.C.**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

**María Lucía Gutarra Távara
Valeria Alexandra Vilela Chong**

**Asesor:
Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa**

Piura, junio de 2023

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, María Lucía Gutarra Távara , egresado del Programa Académico/ Programa de Posgrado de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 71206800.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Diagnóstico y sugerencias de mejora a nivel organizacional y financiero de la empresa Frutambo S.A.C. "
El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis**¹ para optar el Título Profesional ² de Licenciado en Administración de empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
 - Valeria Alexandra Vilela Chong, identificado con DNI N° 70275358
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Jorge Eduardo Gallo Costa, identificado con DNI N° 02794251
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 03/08/2023.



.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

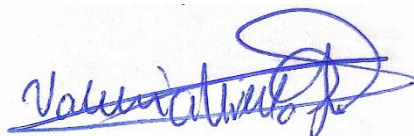
Yo, Valeria Alexandra Vilela Chong, egresado del Programa Académico/ Programa de Posgrado de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 70275358.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Diagnóstico y sugerencias de mejora a nivel organizacional y financiero de la empresa Frutambo S.A.C."
El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis**¹ para optar el Título Profesional ² de Licenciado en Administración de empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
 - María Lucía Gutarra Távara, identificado con DNI N° 71206800
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Jorge Eduardo Gallo Costa, identificado con DNI N° 02794251
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 03/08/2023.



.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

La presente investigación se la dedico primero a Dios, a mi madre y hermana, por su constante apoyo y aliento en seguir adelante con mis estudios. También, para mis abuelos Elena, Norma y Gabriel por estar siempre a mi lado acompañándome en todas mis metas y sueños. Finalmente, a mis tías, tíos y primos que siempre me han dado el aliento en seguir adelante.

María Lucía Gutarra Távara

El presente proyecto de investigación está dedicado a mis padres, Gavino y Tany, a mis hermanos Gavino y Judith, y a mis familiares, quienes con tanto amor y comprensión han estado a mi lado, dándome el valor de seguir adelante y superarme cada día como persona.

Valeria Alexandra Vilela Chong



Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la Virgen por haberme permitido culminar mi investigación. También, a mi madre que con su esfuerzo y dedicación he podido culminar con mis estudios y dar este importante paso en obtener mi licenciatura. A mis abuelitos, Elena y Gabriel que siempre me han brindado su confianza y enseñanzas. Un agradecimiento especial para mi angelito, mi mami Norma, que me guía desde el cielo y me acompaña en cada uno de mis pasos.

Asimismo, agradecerle a nuestro asesor de tesis el profesor Jorge Gallo, por acompañarnos en todo el proceso de investigación y darnos las pautas necesarias para poder culminarla; y a mi compañera de tesis Valeria Vilela Chong por su paciencia y dedicación para poder terminar juntas este proyecto.

María Lucía Gutarra Távara

Gracias a la vida que me ha dado muchas alegrías, tristezas, obstáculos y personas maravillosas a lo largo de este proyecto para aprender a hacer valer cada día y afrontar las dificultades con una sonrisa. Quiero agradecer a mi familia y sobre todo a mi papá, que está en el cielo, por darme fuerzas para seguir adelante y superarme. Gracias a la Universidad de Piura por brindarme una buena educación profesional y darme la oportunidad de desarrollarme como persona. Un agradecimiento especial para nuestro asesor Jorge Gallo Costa, por su paciencia y su constante apoyo a lo largo de este proyecto. Gracias a la empresa Frutambo, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de conocer el sector agroexportador de cerca. Especialmente gracias a mis compañeros del área de recepción de Corea, por inspirarme y motivarme a trabajar en equipo. Gracias a ellos me di cuenta de que todo imprevisto se puede superar trabajando en conjunto y sobrellevando las cosas con humor, sencillez y valentía.

Valeria Alexandra Vilela Chong



Resumen

El trabajo de investigación tuvo como misión analizar organizacionalmente una pequeña empresa del sector agroexportador de la región de Piura para sugerir una planificación estratégica que les permita crecer y posicionarse en el mercado. Sobre dicho análisis se realizaron proyecciones financieras basándose en la contabilidad de gestión para ser de mayor utilidad al gerente de la empresa. Las principales variables en cuestión son la planificación estratégica y el desenvolvimiento económico, basándose en los postulados de Richard L. Daft y Diego Baena Toro, respectivamente.

El estudio se realizó en la empresa Frutambo S.A.C., ubicada en el distrito de Tambo Grande, tomando como referencia la campaña de mango 2019-2020. La investigación fue descriptiva, porque se narraron los hechos sucedidos en la campaña y se mostró un análisis en profundidad a nivel organizacional y financiero; y se consideró de campo, puesto que, los datos se recopilaban directamente de la producción de manera presencial en dicha empresa.

Del mismo modo, se remitió a la información histórica de la empresa a través de datos digitales y físicos, siendo de tipo documental. Como herramientas cualitativas y cuantitativas para el análisis se utilizaron: Análisis FODA Cruzado, Análisis Porter, Matriz Gran Estrategia, Cuadro de Mando Integral, Cuadro de Orígenes y Aplicación de Fondos, Indicadores de Rentabilidad y Proyecciones Financieras. Así mismo, la técnica de observación de datos fue la observación participante de una de las investigadoras, la cual se registró durante la campaña mango 2019-2020 de la empresa en estudio, en documentos de Microsoft Word y Microsoft Excel.

Como resultado de la investigación, Frutambo tiene fortalezas tales como el conocimiento del personal, la planta de procesamiento para clientes de Estados Unidos, Europa y Corea. Así mismo, contaba con las certificaciones que avalan la inocuidad en el proceso y un servicio eficaz en los despachos. En tal sentido, pudo aplicar estrategias de diversificación de mercados en otros países y el desarrollo de nuevos clientes en los mercados donde ya tenía una pequeña participación aprovechando la calidad de la fruta de la región norte del Perú, así como las alianzas estratégicas con sus socios claves. En consecuencia, de la aplicación de dichas estrategias, la empresa pudo proyectarse con un crecimiento positivo del 3% y recuperarse de las secuelas del COVID 19. Por consiguiente, demostró ser una empresa rentable y sólida en cuanto a liquidez y nivel de endeudamiento.



Prólogo

El sector agroexportador es uno de los más importantes del país, en el 2019 aportó el 5.3% del producto bruto interno según el reporte del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). A lo largo de los últimos diez años ha logrado diversificar su oferta de alimentos y posicionarse como un referente en las agroexportaciones a nivel mundial. Tras superar los retos respecto al volumen de áreas cosechadas y mejorar la oferta con la promoción de los “super foods” se ha logrado generar 881 mil puestos de trabajos en los últimos 15 años, reduciendo la pobreza de 81.3% (2004) a 30.3% (2019); aunque la informalidad aún prima en el sector, siendo solo un 20% de las empresas formales.

El escenario actual pinta nuevos retos al sector agroexportador peruano, tales como diversificación y dispersión de la oferta de frutas y hortalizas; así como, variedades de estas. La actual preocupación global por un mayor cuidado de los recursos naturales exige al sector implementar sistemas de riego que optimicen el consumo de agua, siendo la tecnología una buena aliada para la optimización e innovación en el sector.

No cabe duda del atractivo de dicho sector para realizar una investigación sobre el desenvolvimiento económico y la planificación estratégica de las empresas, poniendo a una pequeña empresa de nuestra región bajo la lupa del presente estudio.

La presente investigación resalta una especial gratitud hacia nuestro asesor Jorge Gallo Costa, quien con mucha paciencia y excelente orientación académica y profesional ha brindado sus conocimientos y sugerencias. De igual manera, agradecemos a nuestra querida Universidad de Piura, por formarnos profesionalmente con cursos humanísticos y propios de la carrera de administración de empresas, permitiéndonos ser competitivos y ayudar a formar un mejor país, a través de nuestra labor profesional.



Tabla de contenido

Introducción	17
Capítulo 1. Fundamentación	19
1.1 Presentación de la empresa en estudio	19
1.2 Problemas.....	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4 Finalidad	20
1.5 Justificación	21
1.6 Delimitación	22
Capítulo 2. Marco teórico.....	23
2.1 Antecedentes	23
2.2 Bases teóricas.....	26
2.2.1. Planificación estratégica.....	26
2.2.2. Análisis financiero.....	31
Capítulo 3. Metodología de investigación.....	35
3.1 Tipo de investigación.....	35
3.2 Diseño de la investigación.....	36
3.3 Población	37
3.4 Técnica de investigación.....	38
3.4.1. Técnica de observación	38
3.5 Instrumento.....	40
Capítulo 4. Diagnóstico actual de la empresa	41
4.1 Antecedentes de la empresa.....	41
4.2 Análisis Organizacional.....	42
4.2.1. Análisis PESTEL	42
4.2.2. Análisis interno.....	46
Capítulo 5. Formulación de objetivos.....	61
5.1 Matriz gran estrategia	61
5.2 Análisis cualitativo del modelo de negocio	62
5.1.1. Propuesta de valor	64
5.3 Cuadro de Mando integral	64
5.4 Mapa estratégico.....	67

Capítulo 6. Diagnóstico y proyecciones financieras	69
6.1 Análisis porcentual	71
6.1.1. Análisis vertical y horizontal al Balance General.....	71
6.1.2. Análisis vertical y horizontal al Estado de Resultados.....	75
6.2 Cuadro de Orígenes y aplicaciones de fondo (COAF).....	77
6.3 Estado de flujo de efectivo	80
6.4 Ratios financieros	83
6.5 Estados financieros proyectados.....	86
6.5.1. Proyección del balance general.....	87
6.5.2. Proyección del estado de resultados	89
Capítulo 7. Discusión de resultados	91
Conclusiones.....	93
Recomendaciones	95
Lista de referencias	97



Lista de tablas

Tabla 1. Análisis FODA.....	50
Tabla 2. Análisis DAFO – CAME	54
Tabla 3. Cadena de Valor Frutambo.....	57
Tabla 4. Matriz gran estrategia	62
Tabla 5. Modelo CANVAS	63
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral.....	65
Tabla 7. Mapa estratégico	68
Tabla 8. Estado de resultados. Frutambo SAC. 01 de enero – 31 de diciembre	69
Tabla 9. Estados Financieros. Frutambo SAC. 01 de enero – 31 de diciembre	70
Tabla 10. Análisis vertical al Balance General. Año 2017 – 2020	71
Tabla 11. Análisis horizontal al Balance General. Año 2017 – 2020	72
Tabla 12. Análisis vertical al Estado de Resultados. Año 2017 – 2020.....	75
Tabla 13. Análisis horizontal al Estado de Resultados. Año 2017 – 2020	76
Tabla 14. COAF 2017 – 2018	77
Tabla 15. AF 2018 – 2019	78
Tabla 16. COAF 2019 – 2020	79
Tabla 17. Estado de flujo de efectivo 2017 – 2018	80
Tabla 18. Estado de flujo de efectivo 2018 – 2019	81
Tabla 19. Estado de flujo de efectivo 2019 – 2020	82
Tabla 20. Ratios de liquidez.....	83
Tabla 21. Ratios de eficiencia	84
Tabla 22. Ratios de solvencia	84
Tabla 23. Ratios de rentabilidad.....	85
Tabla 24. Tabla de Proyección del Balance General.....	87
Tabla 25. Tabla de Proyección del estado de resultados	89



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama actual	48
Figura 2. Organigrama sugerido	49





Introducción

El sector agroexportador es uno de los más importantes del país, no solo por el producto bruto interno que aporta a la economía del Perú, sino por el potencial desarrollo que tienen las empresas y los agricultores; quienes afrontan diariamente retos organizacionales, económicos, tecnológicos y de innovación para seguir creciendo y así poder obtener una oferta altamente competitiva.

Específicamente la Región Piura, produce una variedad de alimentos que poseen un alto contenido nutricional, destacados por sus propiedades antioxidantes y por ser fuente de fibra (vitaminas y minerales), entre ellos están: el banano, el mango, la uva, el camote, cacao, lúcuma, chirimoya, algarrobo, entre otros.

El mango ha sido una de las frutas que ha aumentado notablemente los volúmenes de campos cosechados hasta un 92% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019). Sin embargo, el mayor volumen de las exportaciones de mango fresco en la región está concentrado en las empresas líderes, ante este escenario se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué necesitan las pequeñas y medianas empresas para ser más competitivas? ¿Éstas cuentan con una planificación estratégica que les permita ser sostenibles en el tiempo? ¿Cómo influye el nivel de planificación estratégica en el rendimiento económico de dichas empresas?

Este panorama fue de mayor interés cuando una de las investigadoras pudo observar de primera mano y laborar en la agroexportadora Frutambo, teniendo la oportunidad de investigación, ambas decidieron plantear el estudio en profundidad basado en la planificación estratégica y el rendimiento económico, para dar luz a los problemas organizacionales y financieros que presenta la compañía.

Por ello la investigación se estructuró de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se explica la fundamentación de la investigación y una breve reseña de la empresa, así como también los problemas observados, los objetivos a desarrollar, finalidad, delimitación y justificación del análisis.

En el capítulo 2, denominado marco teórico, se identificaron los antecedentes y bases teóricas que sostienen las variables del estudio, así mismo, se argumentó la importancia del estudio a posteriores investigaciones y proyectos del sector.

El capítulo 3, titulado metodología de la investigación, se enuncia y desarrolla los conceptos sobre el tipo y diseño de investigación, así como los instrumentos y técnicas utilizadas para el análisis de las variables.

En adelante, en el capítulo 4 se analizó organizacionalmente a la empresa Frutambo. Del mismo modo, en el capítulo 5, se analizó la propuesta de valor y se sugieren los objetivos estratégicos a través del Cuadro de Mando Integral y el Mapa estratégico.

Respecto con el capítulo 6, se observó financieramente la empresa en los tres últimos años, utilizando ratios financieros, análisis porcentual y el Cuadro de Orígenes y Aplicaciones (COAF); también se estudió la proyección de una inversión a 5 años y su rentabilidad.

De las evidencias anteriores, el capítulo 7 hizo referencia a la discusión de resultados de las variables de planificación estratégica y análisis financiero.

Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de implementar mejoras a nivel organizacional y financiero.



Capítulo 1. Fundamentación

1.1 Presentación de la empresa en estudio

La empresa como objeto de estudio es Frutambo S.A.C., creada en el año 2017. Frutambo S.A.C. es una empresa pequeña perteneciente al sector agroexportador, realizando los servicios de maquila, empaque y exportación de mango fresco, en la variedad Kent. La empresa se ubica en el distrito de Tambo Grande.

Los meses de cosecha del mango en la región Piura, y por tanto de producción, son entre diciembre y marzo. La planta de Frutambo funcionó como maquiladora y exportadora en la campaña 2017 - 2018, sin embargo, en las siguientes campañas 2018 – 2019 y 2019 - 2020 sólo ofreció el servicio de maquila.

1.2 Problemas

Durante la campaña 2019 - 2020, una de las investigadoras observó cómo se iban apareciendo pequeños imprevistos y desenvolviendo las actividades en el día a día de la empresa, llegando a la conclusión que la razón de ser de los problemas en cuanto a procesos y las formas de accionar de los trabajadores tenían origen en aspectos organizacionales que deberían corregirse en el corto, mediano y largo plazo, para llegar a consolidarse como una de las empresas más importantes de Tambo Grande. Los problemas que se observaron fueron los siguientes:

- Falta de planificación y organización para iniciar las operaciones de la campaña en la empresa.
- La falta de comunicación y delimitación de los estándares de calidad en la fruta trajo consigo el rechazo de los primeros contenedores, porque no hubo coordinación entre las áreas haciendo que las características solicitadas por el cliente no fuesen cumplidas; por lo que la empresa no obtuvo ganancia de ellos.
- En el 2019, la nueva área de producción de Corea contó con personal nuevo y sin experiencia en calibración, retrasando un poco el proceso. Así mismo, faltó capacitación a los supervisores de producción.
- El personal no tenía claras sus funciones. No tenían conocimiento del organigrama y del Manual de Organización y Funciones (MOF).
- No había una política de remuneración ni sistema de costeo para la diferenciación de actividades de maquila y exportación.

- El descarte de esa campaña fue entre el 30% a 40% de la fruta que recibían de los acopiadores. La pérdida era asumida por el proveedor de fruta, pero eso también afectaba el rendimiento de la empresa porque se demoraba más días en completar la cantidad requerida para el contenedor.
- Elevados costos de cosecha e incongruencia con los estándares solicitados por el jefe de producción.
- El programa de producción no se pudo cumplir generando datos imprecisos sobre el material. Las órdenes de compra se hicieron a destiempo generando escasez de algunos materiales.
- En ocasiones, no se cumplían los plazos de pago negociados con los proveedores.
- Se lleva únicamente Contabilidad con fines tributarios y, por la naturaleza del negocio, es conveniente llevar una con fines de gestión.

Los problemas antes mencionados, tuvieron un efecto negativo en las utilidades de la empresa, generando insatisfacción por parte del gerente general, al no alcanzar las ganancias esperadas. Además, estas observaciones demuestran la falta de planificación y estructura interna de la empresa.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. *Objetivo general*

- Realizar un diagnóstico y sugerencias a nivel organizacional y financiero de la empresa Frutambo S.A.C.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico actual de Frutambo S.A.C. a nivel organizacional y del sector.
- Formular objetivos estratégicos a gerencia para mejorar la gestión de Frutambo S.A.C.
- Realizar un análisis financiero de los últimos tres años de la empresa.
- Proyectar los resultados financieros considerando la posible ejecución de los objetivos planteados.

1.4 Finalidad

La finalidad del estudio fue realizar un diagnóstico de Frutambo S.A.C. al año 2020, a nivel organizacional y financiero; además, se sugirieron unas pautas estratégicas que de ser ejecutadas le permitirían a la empresa ser más rentable, eficaz y posicionarse en el sector agroexportador. Dichos objetivos fueron medidos con herramientas de gestión tales como cuadro de mando integral, ratios de rentabilidad, cuadro de orígenes y aplicaciones de fondos, y proyecciones a cinco años.

Así mismo, se pretendía dar asesoría a una pequeña empresa del sector, que carecía de procesos administrativos bien definidos, los cuales de no ser implementados a un mediano plazo podrían acarrear mayores problemas financieros y organizacionales. Por lo tanto, el propósito de las autoras fue aplicar sus conocimientos a este tipo de empresas considerando que su aporte tendría un mayor impacto en la sociedad centrándose en las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) del sector agroexportador.

1.5 Justificación

La investigación fue de vital importancia para la empresa, porque presentó las bases de una planificación estratégica para que ésta oriente sus acciones en el futuro hacia la eficiencia de sus operaciones y el logro de sus objetivos financieros. De esta manera, se generaron puestos de trabajo estables, adoptaron buenas prácticas de gobierno y asumieron una responsabilidad social con su distrito.

Las investigadoras tenían como finalidad dar soporte en el proceso de planificación estratégica de la empresa, cuyo poder en la toma de decisiones era muy centralizada, tenía una débil estructura y cultura organizacional, poseía procesos ineficientes y poca planificación financiera.

Posteriormente a esta investigación, se realizaron estudios sobre las oportunidades de financiamiento en el sector y la responsabilidad social de las empresas con los productores. A su vez, acontecieron las dudas sobre las oportunidades que ofrecía el gobierno para las MYPES del sector y la diversidad de alimentos de la región sin exportarse al mercado internacional.

Para realizar este trabajo, las investigadoras utilizaron diferentes herramientas de análisis, tanto interno como externo, como por ejemplo el FODA cruzado, Porter, Cuadro de Mando Integral y el análisis de la cadena de valor. Por otro lado, para ejecutar el análisis financiero se utilizaron las herramientas que la literatura financiera considera para tal fin, permitiendo mejores resultados económicos y vencer las debilidades organizativas.

Esta investigación se llevó a cabo por dos autoras para ofrecer un análisis más exhaustivo acerca de las variables que intervienen en el proceso de planificación estratégica y así poder sugerir acciones que sean más beneficiosas para la empresa que está en estudio. Además, el proyecto, fruto del esfuerzo en equipo de las investigadoras, les ayudó a ampliar sus conocimientos del sector y profesionales, dándoles la experiencia para hacer línea de carrera en el sector.

1.6 Delimitación

El proyecto se llevó a cabo en la empresa agroexportadora Frutambo S.A.C, ubicada en el distrito de Tambo Grande. Las investigadoras eligieron dicha empresa porque es una MYPE que aún está formando su estructura organizacional con la intención de apoyar la curva de crecimiento para afrontar las adversidades que suponen el aumento de actividades para posicionarse en el sector y atender eficientemente a los clientes internacionales. Además, contaron con acceso a la información de primera mano de la empresa, tanto de los procesos como la información financiera, así como la autorización por parte del gerente general de la empresa para llevar a cabo la investigación.

Por tanto, les resultó más enriquecedor a las investigadoras poder sugerir mejoras y aplicar los conocimientos adquiridos en sus estudios profesionales. Cabe recalcar que la ejecución de los objetivos planteados dependerá de las prioridades de la empresa y el criterio del gerente.

La investigación consideró las campañas 2017- 2018; 2018 - 2019 y 2019 - 2020.



Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Antecedentes

En la investigación de Coz (2018), quien presentó el estudio “Modelo organizacional de empresas exportadoras de cacao en el Perú y su relación con las exportaciones y productividad.”, en donde el objetivo fue hallar la relación entre el modelo organizacional de las empresas exportadoras de cacao y el valor FOB de las exportaciones, así como la relación entre el tamaño de la empresa, su desenvolvimiento en el sector y la productividad de las empresas. Por lo cual, el autor investigó sobre los modelos organizacionales, las exportaciones y la productividad laboral como variables, basándose en las premisas de Mintzberg (1997), Daft (2011), Hodge, Anthony y Gales (2003), entre otros.

El método de la investigación fue no experimental, con un diseño transversal y relacional. La población fueron las treinta principales empresas exportadoras de cacao del Perú, entre ellas de tipo mercantil y cooperativas, la muestra fue diez de cada tipo. El instrumento utilizado fue el cuestionario y la técnica estadística que le permitió el desarrollo de la tesis fue la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney para muestras independientes.

Los resultados de la búsqueda mostraron que las empresas mercantiles presentan una mayor tasa de crecimiento de exportaciones anuales, que las empresas cooperativas del sector. Por lo tanto, se demuestra que el modelo organizacional sí influye en el desenvolvimiento de la empresa en el sector, midiéndose por el valor FOB que logran exportar. Con respecto a la variable de productividad, se demostró que los modelos organizacionales no determinan la productividad laboral en las empresas, no hubo una diferencia significativa. El investigador concluyó que la estructura del sector, en cuanto a modelos organizacionales, va cambiando con el paso de los años; dicha brecha entre los modelos organizacionales hace que sea más atractivo invertir en las exportadoras mercantiles. Otra conclusión a la que se llega es que el tamaño de la empresa no determina el valor de las exportaciones, por lo que una empresa pequeña puede llegar a posicionarse fuertemente en el sector.

Por otro lado, se encuentra la investigación realizada por Castellanos y Pinela (2017) en su estudio: “Modelo explicativo de la rentabilidad financiera del sector agroindustrial”, que tiene como objetivo determinar las principales variables que intervienen en la rentabilidad financiera de los subsectores agroindustriales y los parámetros en los cuales los ratios deben situarse mediante el algoritmo de CHAID. A su vez, sus objetivos específicos están dirigidos a: establecer las características financieras comunes a las empresas ecuatorianas rentables de los subsectores banano, cacao, café, pesca y camarón de la agroindustria, reconocer los perfiles de las grandes empresas y las MYPES del sector.

Desarrollaron su investigación sobre la rentabilidad del sector agroindustrial bajo los postulados de Gitman (2012) y Romero, Cantón y Rubio (2011).

La investigación fue de tipo documental, los estados financieros se extrajeron del portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; asimismo las empresas exportadoras fueron escogidas según la información del Banco Central de Ecuador. La muestra está compuesta por 414 empresas, que durante el 2014 - 2016 exportaron productos de los subsectores mencionados en líneas arriba. Las variables que se emplean son: la rentabilidad y 30 ratios e indicadores del modelo Dupont.

Los resultados demostraron que el rendimiento sobre los activos, la razón deuda patrimonio, el margen de utilidad neta, el ratio de garantía, el ratio de liquidez corriente y el indicador de interés sobre ventas son los ratios que mejor interpretan la rentabilidad de las empresas estudiadas. Los autores concluyeron que la eficacia para producir ganancias sobre la inversión en los activos es la medida que mejor explica la rentabilidad financiera de una agroexportadora; es por esto que los inversionistas y administradores deben poner más atención a este indicador al momento de elaborar la planificación financiera.

También, sugieren que para el análisis futuro de rentabilidad se debe realizar primero entrevistas a funcionarios públicos, representantes agroexportadores, Cámara de Comercio y otras organizaciones que tengan información de tasas sectoriales.

Por otra parte, se encuentra la investigación realizada por Huari y Lezama (2015), en su búsqueda sobre "Ratios financieros y su incidencia en la toma de decisiones de las empresas agroindustriales de la provincia de Cañete", cuyo principal objetivo fue analizar la incidencia de los indicadores financieros en la toma de decisiones, programadas y no programadas, de las empresas agroindustriales en dicha localidad. Los autores desarrollaron el análisis económico financiero de las empresas y la toma de decisiones en base a los postulados de Amat Salas (1987), Portal (2011), Stoner (1996), entre otros.

La investigación fue de tipo aplicativo, descriptivo y con un método cuantitativo. En cuanto al diseño fue no experimental y descriptivo correlacional porque intentan explicar la relación entre las dos variables mencionadas. La población fueron las cinco empresas más importantes del sector, con una muestra de 52 trabajadores de las áreas de gerencia, administración y contabilidad. El instrumento que utilizaron fue el cuestionario.

Los resultados determinaron que los indicadores financieros sí influyen positivamente en la toma de decisiones, programadas y no programadas, de los gerentes de las empresas agroindustriales de la provincia de Cañete. Los investigadores concluyeron que el uso adecuado de los ratios financieros permite realizar un análisis de rentabilidad, el cual repercute en la toma de decisiones de la gerencia, así mismo, permite evaluar la gestión del capital para la creación de valor por parte de los dirigentes de la organización.

Aunado a la situación, se encuentra la investigación realizada por Delfín y Bonales (2014) en su estudio: "Desempeño competitivo del Sector Agroindustrial en el estado de Michoacán", que tenía como objetivo establecer si el impacto ambiental, la innovación tecnológica, el precio, el mercado y las políticas públicas agroindustriales influye en la competitividad internacional del sector agroindustrial de Michoacán. Por lo tanto, desarrollaron su proyecto en los postulados de Porter (2008) y Pavón e Hidalgo (1997).

La investigación se llevó a cabo por una revisión técnica, en donde se determinaron las variables y pudieron comprobar que son pocos estudios que se llevan a cabo en la agroindustria de Michoacán. Para cuantificar la competitividad se utilizó un cuestionario formado por 80 ítems que se aplicó a 51 empresas agroexportadoras. Para el desarrollo de la información se empleó la escala tipo Likert y además de diversos programas y técnicas estadísticas (análisis de correlación, regresión lineal, etc.)

Los resultados obtenidos por los autores pudieron precisar el grado de correlación existente entre las variables anteriormente mencionadas, en donde prevalece la variable mercado. Asimismo, pudieron comprobar que, si existe competitividad en el sector, pero las políticas públicas agroindustriales no favorecen y no brindan las herramientas necesarias para que el sector sea competitivo.

Como conclusión señalaron que Michoacán necesita de un gran impulso para poder crecer como estado y ser competitivo, ya que el sector agroindustrial ha sido un factor importante para el impulso económico especialmente en productos frutícolas y hortícolas, debido a que estos se encuentran con buena posición en el mercado internacional. Por otro lado, los resultados obtenidos indicaron que el mercado, es la variable con mayor incidencia en la competitividad en un 67%. Sin embargo, las políticas públicas son todo lo contrario; según los autores, deben ser dirigidas para el fortalecimiento del sector y no perjudicar por normas que desfavorecen su competitividad.

Siguiendo con los antecedentes, la investigación realizada por Yori, Hernández y Chumaceiro (2011) en su estudio: "Planificación de escenarios, una herramienta estratégica para el análisis del entorno"; tenía como objetivo implementar la utilidad de la planificación de escenarios dentro del marco estratégico de las organizaciones. Por lo tanto, desarrollaron una investigación sobre la planificación atendiendo los postulados de Garrido (2003) y Bas (2002).

La metodología utilizada es documental o bibliográfica. La técnica de dirección posibilita redefinir y actualizar estrategias opcionales, mediante la evaluación de riesgos y oportunidades del entorno.

Se concluye que la planificación de escenarios goza una importancia relevante dentro del marco estratégico (internacional y de Venezuela), ya que el mismo se fomenta de un estudio sistemático del entorno y compone una herramienta de la planificación estratégica con la finalidad

enfrentar la incertidumbre del futuro y a mejorar la toma de decisiones a través del desarrollo de modelos de simulación.

Finalmente, está la investigación de Chung (2009) en su estudio "Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico", cuyo objetivo era exponer las limitaciones del plan estratégico y presentar la prospección estratégica como una herramienta de apoyo. Por lo tanto, desarrolló una investigación sobre los métodos de la prospección estratégica atendiendo los postulados de Inche J., Chung A. (2006).

La investigación fue de tipo descriptiva y documental; con un diseño no experimental. El estudio tuvo una población documental, basándose en los resultados de los estudios prospectivos hechos en el Cluster de Muebles del distrito de Villa El Salvador y en el sector Textil del distrito de San Juan de Lurigancho.

Los resultados del análisis señalan tres métodos para concebir el futuro de una organización: el método Forecasting, el método Foresight y la Prospección Estratégica. El Forecasting consiste en utilizar herramientas matemáticas y estadísticas para pronosticar el futuro, el cual puede ser de una sola manera. El Foresight basa su análisis en las opiniones de expertos del sector o de la empresa, para evaluar posibles tendencias del entorno de la empresa, la cual puede tomar diferentes medidas para afrontarlas.

El método de la Prospección Estratégica sostiene que el futuro depende de la relación entre los factores del sistema, actores y objetivos, por ende, el futuro no puede ser de una sola manera, al contrario, existen escenarios futuribles, producto de la interacción de los agentes y de cómo suceden los hechos. El artículo concluye que el planeamiento estratégico muestra una visión reducida sobre la proyección del futuro de la empresa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso de establecer los objetivos de la empresa y diseñar las acciones que deberá tomar cada área funcional de la organización, haciendo uso de los recursos que tiene para alcanzar la meta trazada. Según Daft (2011), este proceso define la línea de acción, en base a la razón de ser de la organización, para que pueda ser más competitiva en el mercado.

Los administradores realizan la planificación estratégica porque ayuda a tener una mejor perspectiva del entorno de la empresa, de los recursos y capacidades internas que posee para tomar acciones que generen valor económico para la empresa y mejorar las condiciones laborales para sus trabajadores.

Si bien es cierto que la planificación estratégica es dirigida por las personas de alto rango en la empresa, las organizaciones que buscan trascender hacen partícipes a todos los trabajadores para su elaboración porque interactúan de manera más cercana con el cliente y el entorno.

La planificación estratégica es el marco de acción que integra las metas y los criterios que rigen dentro de una organización a la hora de tomar decisiones y para ejecutar una decisión, sea planeada o espontánea. Todas las empresas tienen una estrategia para operar, hayan hecho o no un análisis previo del entorno, según Mintzberg y Quinn (1997) hay estrategias propuestas que no llegan a concretarse, estrategias deliberadas con una planificación previa, existen estrategias emergentes que son la respuesta de la empresa ante una situación inesperada del entorno y también está la estrategia lograda. La efectividad de una organización se puede ver favorecida si se tiene claridad sobre la formulación de la estrategia y una buena comunicación y comprensión entre todos los agentes implicados en la ejecución de esta.

2.2.1.1. Análisis organizacional. Para Daft (2011), el análisis organizacional evalúa el conjunto de características de una organización sostenidas en unas dimensiones estructurales, tales como formalización, especialización, centralización, jerarquía, profesionalismo y razones de personal; y dimensiones contextuales como el entorno, la tecnología, la cultura, metas, y el tamaño de la organización. Dicho análisis debe dejar en evidencia los aspectos con los que se cuentan para responder a un entorno competitivo y lograr ser eficientes al momento de perseguir los objetivos trazados, del mismo modo, los administradores podrán elaborar un plan en base a los aspectos que no favorecen a la organización.

2.2.1.1.1. Análisis externo. El análisis externo para Fred (2003) se basó en determinar y valorar las tendencias que están fuera del control de la empresa, como por ejemplo el incremento de la competencia, la migración de la población, las exigencias del consumidor y la volatilidad de los mercados financieros. Este análisis descubre las oportunidades y las amenazas que enfrenta una empresa, de tal manera que los jefes sean capaces de formular estrategias. A la vez, destacó que los factores externos deben ser fundamentales para lograr los objetivos de largo plazo, medibles, aplicables a las empresas competidoras y que se centren en todos los puestos de trabajo de manera conjunta.

Para Mintzberg y Quin (1997) el entorno externo de toda entidad viene a conformar el patrón de las decisiones que ésta toma para poder crear valor frente a la competencia. El medio ambiente de la empresa está conformado con influencias tecnológicas, económicas, industria, sociales, y políticas. El análisis del entorno externo es muy importante porque tiene un alto impacto en la formulación del plan estratégico de una empresa. Estas fuerzas las divide en 5 categorías:

1. Fuerzas económicas: el aspecto económico es el que más se toma en cuenta al momento de hacer una inversión, y es un campo donde hay mucha información actualizada, analizada periódicamente, por lo que los cambios no vendrán de manera insospechada. Esto no quiere decir que el rendimiento de la empresa no se vea afectado frente a una crisis económica, un

cambio en las relaciones comerciales de las potencias mundiales, una desaceleración en los países del tercer mundo o cambios acelerados en la internacionalización de los competidores.

2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: los cambios sociales, culturales y demográficos ejercen una gran importancia en casi la mayoría de los productos, servicios y clientes. Estas características demográficas, sociales y ambientales determinan la forma de vida, de trabajo y de producción de los clientes, creando así diferentes tipos de consumidores y la necesidad que estos tienen de obtener diferentes productos y/o servicios
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Los gobiernos locales y extranjeros son los principales reguladores, subsidiarios y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas. A la vez, tener en cuenta los cambios de las leyes en cada país, las tasas fiscales y trámites y la sanción de políticas públicas.
4. Las fuerzas tecnológicas: los cambios tecnológicos en cuanto a mejoras en procesos, mejor rendimiento de las maquinarias o los desarrollos de nuevas tecnologías pueden impactar positivamente, ofreciendo nuevas oportunidades en la industria; o negativamente alterando procesos internos, dejando obsoletos algunos puestos de trabajo.
5. Fuerzas competitivas: considera que una parte esencial del análisis externo es identificar a las empresas rivales y evaluar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recopilación de información acerca de los competidores es necesaria para la formulación de la estrategia con éxito. La competencia entre las industrias es intensa como, por ejemplo: disminuir precios, aumentar el doble en publicidad y garantizar nuevos clientes.

Las decisiones de la empresa no ejercen control sobre los agentes externos a ella, sin embargo, expresan Mintzberg y Quinn (1997) estos aspectos descritos, moldean el entorno en el que tiene que interactuar. Por tal motivo, es importante que los administradores y quienes dirigen las organizaciones estén actualizados y tengan buen conocimiento sobre estos aspectos para adelantarse a los cambios que puedan venir de la realidad socio - política, que podría ser relativamente en menor influencia, a diferencia de la realidad tecnológica y de la misma industria que pueden traer cambios determinantes en el futuro cercano para el desempeño de la empresa.

2.2.1.1.2. Análisis interno. Fred (2003), destaca la importancia del análisis interno en el proceso de dirección estratégica, ya que las áreas funcionales de la organización ayudan en la determinación de las fortalezas y debilidades. Como indica, la auditoría interna necesita recoger y asimilar la información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I & D) y sistemas de información de la gerencia. Este análisis ayuda a entender a los colaboradores la forma en que sus trabajos son necesarios para la

organización en conjunto. Esto es un punto a favor, ya que cuando todos los participantes saben cuáles son sus actividades pueden llegar a entender en qué forma su trabajo puede repercutir en otras áreas. Lo mejor que se destaca de este análisis es que mejora la comunicación de la empresa.

Al momento de efectuar el análisis de las razones financieras se puede verificar las relaciones entre las áreas funcionales. Una reducción de las utilidades y/o del rendimiento podría ser como consecuencia de una función de un marketing ineficaz, políticas de dirección deficientes, desaciertos en la I&D o un sistema de información de la gerencia insuficiente. Para que las estrategias tengan éxito, se requiere un esfuerzo coordinado entre todas las áreas funcionales de negocios (Fred, 2003).

- **Mercadotecnia:** proceso que define, adelanta, produce y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos, bienes y/o servicios. Existen siete funciones básicas: análisis de clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, establecimiento de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades. La comprensión de estas permite a los gerentes reconocer y evaluar las fortalezas y debilidades de la función de marketing.
- **Finanzas y contabilidad:** definir las fortalezas y las debilidades financieras es importante para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros varían con frecuencia las estrategias y modifican los planes de implantación.
- **Producción y operaciones:** estas actividades interpretan la mayoría de los activos humanos y de capital de la compañía. En las industrias, los costos más elevados en la fabricación de un producto y/o servicio corresponden a las operaciones, en donde la producción y estas últimas poseen un gran valor como herramienta competitiva en la estrategia general. Las fortalezas y las debilidades de la producción significan el éxito o el fracaso de una empresa.
- **Investigación y desarrollo (I & D):** Los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos o en sus procesos de manufactura para disminuir sus costos. La dirección eficaz de la función de I & D requiere una asociación estratégica y operativa entre la I & D y las demás funciones de negocios vitales. Un espíritu de colaboración y de confianza mutua entre los gerentes generales y los gerentes de I & D es perceptible en las empresas mejor dirigidas en la actualidad. Los gerentes de estas empresas exploran, evalúan y deciden en equipo qué, cuándo, dónde, por qué y cuánta I & D se realizará. Las prioridades, los costos, los beneficios, los riesgos y las recompensas relacionadas con las actividades de I & D se analizan y comparten en forma abierta. La misión general de la I & D, se ha vuelto extensa e incluye dar apoyo a los negocios existentes, ayudar a lanzar nuevos negocios, desarrollar

nuevos productos, mejorar la calidad de los productos, aumentar la eficiencia de la manufactura y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa.

2.2.1.2. Planteamiento de objetivos estratégicos. Una vez iniciado el proceso de la planificación estratégica con el análisis del entorno interno y externo, se debe proceder con la definición del propósito organizacional. La misión es la meta integral de toda entidad, porque es la razón por la cual existe y va de la mano con los valores y creencias de la organización. Para Daft (2011), la meta global de la empresa es la base para las metas operativas, es decir, objetivos medibles que se logran a través de los procesos operativos. Estas metas operativas reflejan los resultados específicos que se desea lograr en el corto plazo.

Las decisiones estratégicas de la empresa son como una carta de presentación dentro de su entorno, definen su posición frente a la competencia y ante otros elementos del medio en el que se desarrolla. Esa manera de actuar de cada empresa exige tener unos objetivos. Como se sabe, el objetivo principal de toda empresa es maximizar el rendimiento económico, pero se debe ahondar y ser más específicos. Los objetivos estratégicos son metas que se quieren lograr. Los objetivos estratégicos deben ser claros, son lo que se espera de cada área de la empresa en un periodo de tiempo para lograr la efectividad de la organización, por ello deben ser comunicados y comprendidos por todos los jefes de departamentos y subordinados. Estos objetivos se irán revisando periódicamente a medida que las fuerzas externas a la empresa traigan cambios que impacten en la forma de trabajar (Mintzberg & Quinn, 1997).

Dentro de la planificación estratégica se establecen objetivos a corto y largo plazo, para toda la empresa, así como para cada área funcional de la empresa. Los objetivos estratégicos son medibles y están alineados con los recursos, presupuestos, políticas internas de la empresa y con su cultura organizacional. Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), del objetivo general que establecen los gerentes de la empresa, se desprenden los objetivos para cada departamento, definiendo así las metas y funciones de los demás subordinados, hasta el nivel más bajo de la empresa.

Según Daft (2011), las metas operativas de la empresa deben comprender los siguientes tipos de metas:

- Las metas de desempeño general se refieren a la rentabilidad de la empresa, es decir estas metas deben expresar el rendimiento de la empresa en términos de utilidad neta o en proporciones del rendimiento sobre la inversión. Un ejemplo de estas metas puede ser el crecimiento de las ventas y del volumen de producción.
- Las metas de los recursos hacen referencia a los adquisidores de materiales e instrumentos financieros que cuenta la empresa para financiar proyectos. Un ejemplo de este objetivo puede ser adquirir nueva maquinaria a un bajo costo o conseguir nuevos agentes de financiamiento que ofrezcan una tasa de interés más competitiva.

- Otro tipo de metas son las del mercado, cuyo objetivo es llevar a la empresa a alcanzar una mayor participación de este o aumentar el número de clientes nuevos. Estos objetivos son establecidos normalmente para el área de marketing y publicidad.
- El desarrollo de los empleados también es una meta operativa y está enfocada a mejorar las condiciones laborales, tanto intelectualmente como en seguridad y desarrollo personal. Una meta operativa en este aspecto es crear programas que aumenten la atraktividad de la empresa para los trabajadores y los nuevos colaboradores internos.
- Las metas operativas de productividad hacen referencia al rendimiento de la producción. Un ejemplo de esta meta es mejorar la eficiencia de los recursos materiales de la empresa.
- El último tipo de meta operativa que describe Daft (2011), es la meta de innovación y cambio y comprende la capacidad de la organización para ser flexible ante los cambios del entorno. Estos cambios pueden ser económicos, tecnológicos, sociales o ambientales. Dependiendo del rubro al que se dedique cada empresa, la innovación será la meta operativa más importante, porque deberá hacer cambios en la forma de ofrecer sus servicios o incluso crear nuevos productos para cubrir las exigencias del mercado.

2.2.2. Análisis financiero

Según Baena (2010), el análisis financiero es el proceso de compilación de datos en base a los estados financieros de la empresa, y el cálculo de las razones financieras para su posterior interpretación. Dicha información permite evaluar la situación financiera en la que se encuentra la organización, ver los recursos disponibles y detectar las fallas que puede tener en su estructura financiera. El análisis financiero ayudará a los administradores a tomar las decisiones pertinentes para maximizar las utilidades de la empresa, así como a tener una perspectiva de los resultados económicos a futuro.

A continuación, revisaremos algunas de las herramientas financieras que se utilizan para analizar los aspectos más importantes de una empresa a la hora de tomar decisiones estratégicas. Baena (2010) expresa que los administradores suelen analizar los aspectos de liquidez, rentabilidad y financiación de la organización, en cuanto a su nivel de endeudamiento.

El análisis vertical es una herramienta que consiste en determinar cuánto pesa cada cuenta del estado financiero. Esto nos dará una perspectiva por ejemplo de cuánto porcentaje dispone de efectivo para asumir responsabilidades a corto plazo, saber cuánto equivale el porcentaje de capital que posee o incluso evaluar los gastos financieros y gastos operacionales si aplicamos el análisis vertical al estado de resultados.

Si aplicamos el análisis vertical en el balance general permite verificar si el porcentaje de activos invertidos a corto y largo plazo es razonable para los niveles de endeudamiento y de capital que presenta la empresa. Se puede hacer un mejor uso del análisis vertical en el estado de resultados

porque muestra la proporción de costos de producción y gastos financieros respecto a las utilidades brutas y utilidades netas que se obtuvieron en el ejercicio del periodo analizado

El análisis horizontal compara dos o más periodos consecutivos e iguales, determinando las variaciones en porcentajes de una cuenta individual o de los totales de los estados financieros.

Para Baena (2010), la relevancia de este análisis es la que permite comparar los resultados de dos o más periodos consecutivos, evaluando si el rendimiento de la empresa fue provechoso o desfavorable para los accionistas. Así mismo, se pueden proyectar las tendencias del rendimiento económico a corto plazo. Las variaciones en el análisis horizontal sugieren averiguar las causas y la trascendencia que hay detrás de dicha alteración, ya sea positiva o negativa. Esto permite tomar medidas correctivas, ajustar las metas operacionales por áreas para cumplir los objetivos trazados y aminorar el impacto negativo de los aspectos a mejorar que tiene la empresa.

2.2.2.1 Ratios financieros. Siguiendo con las herramientas de análisis financiero, se encuentran las razones financieras las cuales son un soporte para evaluar el desempeño económico de una empresa. Para Gitman y Zutter (2012), la interpretación de los ratios es más fructífera si se realiza otro análisis que pueda complementar la información. Para el cálculo de los ratios financieros se debe tener en cuenta que los datos pertinentes sean del mismo periodo a evaluar, porque de lo contrario las resoluciones dadas serían erradas.

Al momento de interpretar los resultados obtenidos de distintos periodos, se podrá notar las variaciones de un año a otro, lo cual podría indicar alguna situación fuera de lo normal o el impacto de algún fenómeno de la industria en la que se desarrolla la empresa

Los ratios financieros se dividen en 5 categorías: razones de liquidez, de actividad o de rotación, de endeudamiento, razones de rentabilidad y ratios del mercado. Los tres primeros ratios miden principalmente el riesgo de la empresa; las otras dos razones determinan el rendimiento y el riesgo

La importancia del diagnóstico a través de los ratios financieros según Baena (2010) es el conocimiento que se tiene acerca de la rentabilidad, nivel de ventas y el grado de solvencia que tiene la empresa, permitiendo evaluar las decisiones que se quieran tomar para el mejor desarrollo de la organización utilizando correctamente los recursos y fortalezas de la empresa.

Para Dumrauf (2010), existen cinco indicadores financieros que nos ayudarán a medir el estado en el que se encuentra la empresa.

Los ratios de liquidez muestran la capacidad de la compañía para enfrentar sus deudas de corto plazo. Dentro de este ratio, existen diversos índices:

- Liquidez corriente: indica con cuánto dinero cuenta la empresa para afrontar cada pasivo corriente o deuda de corto plazo. Cabe indicar, que el índice hace referencia a un momento específico de la empresa.

- Liquidez seca: también conocida como prueba ácida, hace referencia de cómo su liquidez se vería afectada en caso de una inmovilización de la empresa.
- Liquidez de corto plazo: este indicador señala en qué medida su caja y los activos realizables cubren sus deudas exigibles de corto plazo.
- Capital de trabajo: examine la facultad de pago que tendrá la empresa en el futuro.

Los ratios de endeudamiento, reflejan el grado de utilización del capital ajeno en cuanto al patrimonio neto o activo total.

Ratios de cobertura, uno de los más conocidos es el índice de cobertura de intereses que relaciona el EBIT con los intereses de la deuda; este nos informa la cantidad de veces en que la empresa puede llegar a ganar o cubrir los intereses. Asimismo, la cobertura de servicio total de la deuda se refiere si se posee con la caja suficiente para afrontar el pago tanto de la deuda como el de los intereses.

Ratios de actividad, pretende mostrar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y pasivos. Entre estos tenemos: Rotación de créditos, días de cobranza, rotación de inventarios, días de venta, rotación de proveedores, días de pago, rotación del activo total y fijo, rotación del capital de trabajo.

Ratios de rentabilidad, son aquellos que nos permiten medir la gestión empresarial ayudando en la toma de decisiones. Estos son:

- Margen de utilidad sobre ventas, señala que porcentaje manifiesta la utilidad neta sobre las ventas, el autor comenta que no es el mejor indicador de desempeño de la rentabilidad.
- ROA (retorno sobre los activos), calcula el porcentaje que representa la utilidad neta sobre el activo total. Este índice corresponde al resultado de los accionistas con el capital total (acciones y deudas).
- ROE (retorno sobre patrimonio neto), indica el porcentaje del rendimiento de la utilidad neta sobre el patrimonio.
- ROIC (rendimiento sobre el capital invertido), es el rendimiento sobre el capital invertido.

Los ratios financieros para Dumrauf (2010), ayudan al ejecutivo financiero a observar la tendencia del desempeño de la empresa y ver qué factores la perjudican; llegando a realizar las modificaciones necesarias para encaminar el mejoramiento de la empresa.

2.2.2.2. Proyecciones financieras. Una vez realizado el análisis de los ratios, el análisis vertical y horizontal, los administradores tienen una mejor visión de la situación de la empresa, pero necesitan estar preparados ante cambios inesperados o alguna estrategia de los competidores. Por ello, se utilizan distintas técnicas de planeamiento a largo plazo. Las proyecciones de los estados financieros es una técnica de pronóstico que permite estimar el desempeño económico futuro de la empresa en un periodo de 5 años aproximadamente (Baena, 2010).

Para la elaboración de las proyecciones financieras se necesita un registro histórico de los estados financieros de los últimos periodos. Cabe resaltar que, los resultados de esta técnica de pronóstico financiero no determinarán las acciones futuras exactas, ni los resultados obtendrá la empresa; porque lo que sucede en la realidad dependerá de muchos factores externos a lo que se analiza en una proyección. La utilidad de las proyecciones de estados financieros se basa en que son un parámetro para contrastar los resultados obtenidos, de los resultados esperados, en base a la consecución de las metas planteadas.

Baena (2010) menciona que, otra ventaja de utilizar esta herramienta financiera es que muestra la capacidad financiera, en cuanto al déficit o superávit de los recursos económicos y evaluar la reestructuración de tu capital, buscar nuevas formas de financiamiento o proyectos de inversión. Es de vital importancia que las empresas realicen este tipo de análisis para determinar si se están cumpliendo los objetivos y si se está teniendo la rentabilidad esperada.



Capítulo 3. Metodología de investigación

3.1 Tipo de investigación

El presente proyecto se basó en los siguientes tipos de investigación: descriptiva, de campo y documental. La fundamentación de estos conceptos es afirmada por los siguientes autores:

Para Piloña (2016), la investigación descriptiva es explicar un fenómeno lo más específico, dando a conocer sus propiedades o características observables. Estos estudios emplean instrumentos de recolección de datos que permiten recoger la mayoría de los elementos para describir el fenómeno a través de mediciones, evaluaciones y otros.

Rojas (2013) señala que, las investigaciones descriptivas pretenden analizar la realidad para obtener una visión global de todos los elementos de una situación, detectar los problemas y engendrar discernimientos para estructurar las soluciones a los planteamientos del estudio.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (1997), mencionaron que el propósito de los estudios descriptivos es medir y evaluar los aspectos, estados y componentes del fenómeno o fenómenos a investigar; es decir se escoge una serie de variables y se cuantifican de manera independiente, para así explicar lo que se indaga. En este tipo de estudio señalaron que el investigador deberá buscar un panorama lo más preciso posible del fenómeno para definir qué se va a medir y cómo se logrará. Se necesita un conocimiento considerable del área que se investiga para formular las preguntas que ayudarán a responder estas variables.

El análisis de la empresa Frutambo S.A.C., fue de tipo descriptivo según los postulados Hernández y otros (1997) porque las investigadoras expusieron los imprevistos y el desempeño de las áreas existentes durante la campaña 2019-2020, para la formulación de la estrategia a través de herramientas de análisis financiero y organizacional.

Con respecto a la investigación de campo, Piloña (2016) señala a las fuentes primarias como base de este tipo de investigación, haciendo imprescindible asistir al lugar donde se llevó a cabo el fenómeno.

Por su parte, Palella y Martins (2012), la definen como el proceso de recolección de datos relacionados directamente del escenario donde ocurren los sucesos, sin manipular las variables en estudio. Este tipo de investigación busca la interrelación de los efectos entre los diferentes tipos de variables.

Según Arias (2012), el investigador se limita a observar la realidad o los acontecimientos en un escenario determinado sin influir en ella ni pretender cambiar los hechos. Este modelo de recopilación de datos no permite la manipulación de la variable en estudio y dado que sólo se extraen los datos pertinentes, se le conoce como un tipo de investigación no experimental. Los investigadores también pueden utilizar fuentes bibliográficas secundarias para complementar el estudio delimitado por las fuentes primarias propias de la investigación de campo.

La obtención de información del presente estudio fue a través de la colaboración de una de las investigadoras que interactuó en el lugar de los hechos, concordando con la definición que señala Arias (2012) porque se limitó a la observación de los procesos internos sin interferir en el modo de ser de la empresa.

Siguiendo con el tipo de investigación documental, Piloña (2016) indica que se obtiene en fuentes bibliográficas o secundarias. Cabe indicar que los documentos no tienen que ser escritos, estos pueden ser reportajes, grabaciones, archivos, publicaciones, etc.

Por otro lado, Rojas (2013) la define como aquella que se basa en causas históricas, datos estadísticos y estudios sobre temas relacionados o de la misma índole, los cuales servirán de análisis que ayuden a validar los objetivos propuestos para la investigación.

Para Arias (2012), la investigación documental consiste en buscar, analizar, interpretar o realizar alguna crítica a un conjunto de datos que son obtenidos por los investigadores, como fuentes vivas; o por terceras personas a través de fuentes documentales, impresas o en formato digital. Este tipo de investigación suele realizarse para contribuir a nuevos conocimientos o para dar respuesta a una problemática planteada.

Las fuentes secundarias, que tuvieron al alcance las autoras, fueron la base de datos sobre la trazabilidad de la fruta durante la campaña, los estados financieros de la empresa y las fuentes bibliográficas a las cuales recurrieron para profundizar las técnicas de análisis y explicar con fundamentos contundentes la razón de ser del proyecto. Concordando con el argumento de Arias (2012), la tesis dio fruto a una estrategia la cual se vio respaldada por el diagnóstico financiero de las investigadoras.

3.2 Diseño de la investigación

Con el fin de desarrollar los objetivos propuestos se escogió un marco metodológico que estableció las pautas a seguir para el análisis y resolución de los problemas del caso. Por eso, se determinó que el diseño de esta investigación fuese no experimental y transversal basándose en los siguientes autores:

Los escritores Palella y Martins (2012) afirman que el diseño no experimental se realiza sin manipular ninguna variable. Los autores no pueden reemplazar intencionalmente las variables en estudio. Se examinan los fenómenos tal cual como son, en su contexto real y tiempo determinado.

De modo similar, Kerlinger y Lee (2002), señalan a la investigación no experimental como la indagación empírica y sistemática en la que el investigador no dispone del control directo de las variables en estudio, ya que estas han ocurrido antes o no son manipulables.

Agregando a lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (1997), consideran este tipo de diseño como un proyecto donde es imposible manipular las variables o consignar al azar a los sujetos

o condiciones. Una investigación no experimental no forma ningún escenario, sino que examina situaciones ya existentes.

La información que se tuvo que recolectar para el análisis organizacional de la empresa Frutambo se obtuvo de manera empírica, ya que sin la interacción durante la campaña no hubieran observado con detenimiento los procesos y las fallas por área. Así como afirman Kerlinger y Lee (2002), fue una experiencia en la cual no se pudieron modificar las variables porque el planeamiento estratégico fue producto de la evaluación subjetiva de los gerentes de la empresa y dado que no tenían un nivel alto de formalización, no desarrollaron planes de contingencia con soluciones correctivas haciendo que la empresa no alcance el mejor de los rendimientos económicos.

Otra de las características del estudio es que tuvo un diseño transversal, el cual está justificado por los siguientes autores:

A juicio de Palella y Martins (2012), este modelo se dedica a la recopilación de datos en un tiempo único. El objetivo de este nivel es explicar las variables y analizar su interacción en un momento dado.

Vinculado al concepto transversal, Del Río (2013) explica que dependiendo del objeto de estudio se seleccionarán datos de distintos fenómenos, los cuales son analizados en un momento determinado para describir su estructura y la relación entre ellos.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (1997), señalaron que este diseño transversal o transeccional buscaba recolectar los datos en un solo momento, es decir tuvo como finalidad analizar el estado de diversas variables (personas, objetos e indicadores) o la relación del conjunto de estas en un punto en el tiempo. Agregando a lo anterior, indicaron que el diseño transeccional causal tiene como finalidad describir relaciones entre dos o más fenómenos en un tiempo determinado; estos diseños pueden reducir a implantar relaciones entre variables sin determinar sentido de causalidad o pretender examinar relaciones de causalidad.

Las investigadoras simpatizan con los postulados de Hernández y otros (1997) porque las variables que se estudiaron se observaron en un solo escenario, durante la campaña 2019-2020, donde la principal búsqueda fue la interrelación entre el nivel de planificación estratégica de los gerentes y los resultados financieros que pretenden alcanzar.

3.3 Población

En referencia a la población, Palella y Martins (2012), se refieren a ella como la agrupación de datos de los que se desea obtener información y sobre el cual se van a originar conclusiones. La población puede ser determinada como el conjunto finito o infinito de elementos, personas u objetos de una investigación. Cuando se plantea un proyecto, el autor tiene dos opciones: englobar la totalidad de la población o establecer un número de unidades de esta.

Así mismo, Arias (2012) subraya que todos los elementos de una población comparten ciertas características en común, a los cuales se les estudiará y aplicará las conclusiones de la investigación. La población no tiene un límite para nombrar a los elementos, sin embargo, estos quedan delimitados según las variables y objetivos de la investigación.

Siguiendo con la conceptualización Ballestrini (2006), describe la población como la agrupación de sujetos u objetos con características similares, cuyas características se estudiarán para inferir los resultados de la investigación. Es importante establecer cuál será la unidad de análisis, que puede ser desde un grupo de individuos, conjunto de empresas de un determinado sector o incluso animales. Esta unidad de análisis estará en función de los objetivos y problemas de la investigación.

La población que se estudió fue la empresa Frutambo S.A.C., que engloba los procesos, personal y todos los acontecimientos que sucedieron durante su periodo de producción. Todos esos elementos, como afirma Ballestrini (2006) son nuestra fuente de información de los cuales se analizaron sus características para dar respuesta a las variables planteadas.

3.4 Técnica de investigación

La técnica de investigación es el marco normativo y operacional que determina los instrumentos en los que se apoyará para obtener satisfactoriamente la información. La técnica debe adecuarse al diseño de investigación (Rojas, 2013).

De manera similar Arias (2012), señala que es el proceso de recopilar los datos para un estudio de una forma específica. La técnica por la que se opte para el estudio dependerá del diseño que se haya precisado para desarrollar la variable o problemática.

Por lo que se refiere Hurtado (2000), es el procedimiento mediante el cual se reúnen todos los datos en los que se basará el autor del estudio para dar solución a los problemas planteados.

La investigación se apoyó en diferentes herramientas de análisis cualitativo tales como Análisis Porter, Matriz FODA Cruzado, Matriz Gran Estrategia; así mismo, para el análisis cuantitativo se utilizaron: Cuadro de Mando Integral, Análisis Horizontal y Vertical; COAF, EVA, Análisis Du Pont, ROE y ROIC. Atendiendo las consideraciones de Rojas (2013), las técnicas utilizadas ayudaron a recolectar la información de manera precisa dejando de lado algunas fuentes documentales que no se enmarcan en el planteamiento del estudio.

3.4.1. Técnica de observación

En cuanto a la técnica de observación, Rojas (2013) sostiene que el investigador se detiene a mirar la realidad con un fin determinado y así reconocer los aspectos más importantes que puedan brindar información trascendental para el estudio. En algunos casos, siguiendo una estructura preestablecida que se alinee con los pasos científicos de una investigación.

Rojas (2013) considera dos tipos de técnicas de observación: la ordinaria y la participante. En cuanto a la primera, el investigador observa desde una postura distante los hechos, sin participar ni

generar alteraciones de tal manera que los individuos no se sientan observados. Con respecto a la investigación participante, esta permite no solo observar los hechos, sino intervenir en la realidad, entender la razón de ser de lo que sucede y las motivaciones de los individuos que interactúan, de manera más cercana.

Dentro de este marco, Arias (2012) la expone como una técnica para el diseño de investigación de campo, la cual consiste en recoger datos mediante la visualización de un hecho o situación de forma sistemática para la consecución de los objetivos de la investigación. El investigador opta por realizar una observación participante o no participante, dependiendo del nivel de intervención en el medio.

Mientras tanto, para Hernández, Fernández y Baptista (1997), la observación es el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos. Esta se puede utilizar como herramienta en diversas circunstancias y se puede decir que este método es parecido al análisis de contenido. También la observación es una técnica con métodos que no incita las conductas de los sujetos, admiten material no estructurado y trabajan con extensos volúmenes.

Como resultado de la experiencia laboral de una de las investigadoras, la recopilación de la información fue a través de la observación participante, mirando los procesos internos e interactuando en ese escenario. Simpatizando con el estudio de Rojas (2013), dicha observación permitió conocer aspectos intangibles que dejaron entrever la necesidad que tiene la empresa de una planificación estratégica que ayude a definir los procesos internos para lograr la rentabilidad esperada de los accionistas. Por tanto, la definición del presente estudio se dio a posteriori de la observación participante, puntualizando que no se intentó alterar la realidad de los hechos. Sumando a la técnica de observación, las herramientas de análisis cualitativo, mencionadas anteriormente, fueron utilizadas para desmenuzar la información de la realidad observada.

3.4.1.1. Técnica de análisis documental. Ballestrini (2006) distingue la técnica de análisis documental como el compendio de información bibliográfica de forma sistemática y práctica cuyo análisis permitirá elaborar las bases teóricas que sostendrán la investigación para dar luz a los resultados y conclusiones de ésta.

Aunando a la situación, Hurtado (2000) se refiere a la revisión de fuentes escritas o bases de datos fruto del trabajo realizado por terceras personas; los cuales son pertinentes para dar forma a los objetivos de la investigación.

Igualmente, Sierra (1994) determina la indagación en documentos escritos, fuentes en formato digital, bases de datos, informes numéricos, entre otros, dentro de la técnica de análisis documental. Dichos elementos contienen la información de una determinada situación, en un periodo de tiempo específico; que puede ser utilizada por terceros de manera indirecta.

En referencia a la definición de Sierra (1994), las investigadoras utilizaron la información de los estados financieros de Frutambo en ratios y distintas herramientas, para concluir los resultados del

diagnóstico de la empresa. Las técnicas de análisis documental revelan la información para las proyecciones financieras que sustentan la viabilidad de la estrategia propuesta; dejando entrever de esta manera la correlación e importancia de la planificación estratégica para obtener mejores resultados económicos.

3.5 Instrumento

Para los investigadores Palella y Martins (2012), el instrumento es cualquier medio del cual puede valerse el investigador para aproximarse a los fenómenos y recopilar de ellos información. En cada instrumento concreto pueden diferenciarse dos aspectos: forma y contenido. La forma, se refiere al tipo de técnicas utilizadas para lograr la aproximación a los fenómenos. El contenido, es la especificación de los datos que son necesarios conseguir.

Tal como señala Arias (2012), es la herramienta, física o digital, que sirve de apoyo al investigador para compilar la información que se analizará. En el caso de realizar una observación libre o no estructurada, el instrumento de apoyo para la investigación puede ser un diario de campo, libreta o una cámara de fotos y video.

Desde la posición de Hurtado (2000), es el recurso que registra la información permitiéndole al investigador analizarla posteriormente. El instrumento dependerá y se utilizará de acuerdo con la técnica escogida de tal manera que simplifique y sea eficaz la obtención de información.

Desde el punto de vista de Hurtado (2000), las investigadoras se apoyaron en el registro anecdótico de la información de los hechos observados a través de los programas de Microsoft Word y Excel. Dado que las técnicas de la investigación son de observación y análisis documental; cabe mencionar que los instrumentos utilizados no tienen una naturaleza estructurada dado que la observación es de participación libre. A pesar de la sencillez de los instrumentos, no representaron una limitación para las investigadoras, al contrario, se amoldaron a la investigación y permitieron recoger la información satisfactoriamente.

Capítulo 4. Diagnóstico actual de la empresa

4.1 Antecedentes de la empresa

Según el reporte de la Dirección de Estadística Agraria (DEA) de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGSEP), durante la campaña 2014-2015 el departamento de Piura tuvo la mayor superficie instalada de cultivos de mango con una participación de 68.79%, seguido del departamento de Lambayeque con 13.41% y Cajamarca con 3.13%. Dichos departamentos concentraron el 85.32% de toda la superficie nacional. El aumento de la producción de mango a nivel nacional entre los años 2016 y 2017; así como la aparición de nuevos emprendedores en el sector, animaron a los socios a formar esta planta procesadora de mango fresco en la región (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

Frutambo SAC se creó en el año 2017. Nació en el distrito de Tambo Grande, Piura, anhelando ser una planta de maquila, empaque y exportación de mango fresco, con la finalidad de ofrecer a diferentes mercados extranjeros mango Kent de la mejor calidad del valle de San Lorenzo y alrededores.

La empresa Frutambo estuvo conformada por dos accionistas, los cuales ya tenían experiencia en el sector ya que cada uno empezó exportando por su cuenta, hasta que decidieron formar la sociedad y construir una planta donde realizar todo el proceso de selección, calibrado, hidrotérmico y empaque del mango, bajo los estándares de calidad que exige cada país importador. Las funciones de la empresa son llevadas a cabo por familiares y personas de confianza, además de trabajadores de la zona.

La compañía ofreció el servicio de maquila, empaque y exportación durante las campañas 2017 – 2018 y 2018 – 2019. Tras un cambio en la sociedad de la empresa se decidió enfocarse solo en el procesamiento de mango fresco, siendo así que en la siguiente campaña 2019 – 2020 sólo brindó el servicio de maquila y empaque a los clientes exportadores. Dado que el socio, encargado de la parte comercial decidió salirse de la sociedad y ceder Frutambo al propietario actual, esta quedó destinada a ofrecer el servicio de maquila a exportadores de la zona y al exsocio, quien siguió exportando por su cuenta.

Para la obtención de la materia prima, mango en la variedad de Kent, la empresa alquilaba campos de pequeños productores para realizar la cosecha, con quienes hace un contrato de compra de fruta. Otra forma fue a través de los acopiadores de mango, quienes hacen de intermediarios entre un conjunto de productores y las empresas agroexportadoras del sector.

La empresa se encontraba en una etapa de crecimiento, por lo que, a medida que amplíen su capacidad de financiamiento y aumenten el personal especializado, podrán aumentar su producción y diversificar sus productos. Dado al valor nutricional y a la calidad del mango Kent peruano, el sector

fue creciendo exponencialmente, por lo que se espera que Frutambo adquiera solidez en su estructura organizacional y en el sector.

4.2 Análisis Organizacional

4.2.1. Análisis PESTEL

Para que una empresa mantenga su permanencia en el mercado depende en gran medida de los factores que suceden en su entorno externo y las capacidades que tiene para responder ante estas variables. Por ello, las empresas deben realizar un análisis de su entorno constantemente. Una de las herramientas que las investigadoras decidieron utilizar para llevar a cabo la evaluación del entorno de Frutambo fue el Análisis PESTEL. Dicha herramienta analiza los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del entorno de la empresa.

4.2.1.1. Aspecto político. En el año 2020, el Ministerio de Agricultura y Riego, desarrolló talleres macro regionales donde gobiernos regionales y locales participaron en la actualización de la Política Nacional Agraria (PNA). El director general de políticas agrarias, Elvis García Torreblanca, indicó que esta nueva PNA busca un desarrollo integral, equitativo y sostenible de la actividad agraria, con la finalidad de tener un sector moderno que favorezca el desarrollo competitivo del sector (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020).

4.2.1.2. Aspecto económico. Diario Gestión (2018) publicó que en el año 2017 – 2018, el Perú ocupó el tercer lugar en exportación de mango, siendo el norte del país el principal protagonista, ya que se registró un crecimiento progresivo de la superficie cultivada de mango, alcanzando las 350.000 toneladas siendo aproximadamente el 59% destinados a la exportación. El mango se envía principalmente como fruta fresca (60%), congelado (20%), pulpa (5%) y jugo. Nuestros mayores clientes de mango fresco se destinan un 68% a Europa, 35% EE. UU. y Asia con un 7%; siendo la variedad de mango Kent la mejor viajera debido a que esta fruta hasta ahora llega en buen estado a su destino.

En el 2018 se llevó a cabo una reunión entre el ex viceministro de Políticas Agraria del Minagri, William Arteaga, y la Asociación de Productores Agrarios de Pedregal (APAPE), donde hablaron sobre los precios en el mercado, la importancia de mantener los estándares de calidad e inocuidad en los productos para poder acceder a nuevos mercados internacionales y obtener mejores precios y más estables. Arteaga señaló de la asociatividad de los pequeños productores de mango con la Municipalidad de Tambo Grande y la Agencia Agraria (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2018).

Selene Rosas en el diario Gestión comentó que en la campaña 2018 – 2019, la producción de mango registró una caída un 34% en su cierre, debido a la genética de los cultivos que los predisponen a la alternancia entre años de baja y alta producción. Como ya tienen conocimiento los productores y exportadores de mango Kent, por naturaleza y genética este tipo de mango produce un año y descansa otro; y si no cuentan con las técnicas adecuadas con ayuda de la innovación tecnológica, el mango deja

de producir. Ese año, los agricultores no tuvieron financiamiento de Agro Banco como para poder invertir en I+D (Empresa Editora El Comercio, 2019).

Fresh Fruit informó que las exportaciones iniciales de la campaña 2019 -2020, llegaron a cifras superiores respecto a las anteriores campañas. En los primeros meses se enviaron alrededor de 56,000 toneladas de mango por un valor aproximadamente de 68 millones de dólares. El gerente general de APEM señaló que las condiciones climáticas de esa campaña fueron muy favorables; además la Unión Europea impuso algunas restricciones fitosanitarias en donde trabajaron de manera conjunta con SENASA y la Dirección Regional de Agricultura de Piura para la capacitación de los productores. (Fresh Fruit, 2020).

4.2.1.3. Aspecto social. En mayo del 2019 el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) inició un programa de talleres y capacitaciones para el manejo de control de plagas para los productores y labores de control integrado en campos de cultivo, junto a municipalidades, autoridades de organizaciones de uso de agua y gremio de exportadores. Con la finalidad de mantener las agroexportaciones de mango con total normalidad hacia los mercados accesibles. Esta acción conjunta hizo posible que la campaña de mango 2019 – 2020 inicie el 24 de septiembre cuando SENASA dio las certificaciones de los primeros envíos con destino a Canadá (Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2019).

Según el estudio de la National Mango Board (NMB) realizado en el 2018, el 36% de los *millennials* comprarían y consumirían mango en caso de tener mantener su temporada todo el año. Esta tendencia de consumo del mango entre los *millennials* se debe a la necesidad de cuidar más su salud y bienestar incluyendo el mango entre los alimentos para una buena dieta balanceada por su rico valor nutricional (Red Agrícola, 2019).

El consumo de mango en Estados Unidos aumentó en 68% del 2005 al 2018, esto se debe que el Perú posee una gran variedad de mango Kent, es tipo de producto tiene como característica una alta resistencia y buena calidad. Esta variedad de mango tiene una cáscara fuerte que resiste al tratamiento hidrotérmico para la eliminación de la mosca y resistencia al empaque y viaje (Red Agrícola, 2019).

4.2.1.4. Aspecto tecnológico. Según Duarte (2017), experto en producción comercial el avance agrícola del Perú ha sido muy notable en los últimos 20 años, pero esta se ha concentrado exclusivamente en la uva de mesa, palta, cítricos y mango. Pero Duarte señala que hasta el momento no ve a ninguna gran empresa agrícola que esté realizando investigaciones sistemáticas sobre nuevas variedades de frutas que ya se exportan, nuevos manejos cultivos o incluso otras alternativas frutícolas que puedan introducirse al Perú (Red Agrícola, 2017).

Los empresarios agrícolas en el Perú no consideran la investigación como una inversión, sino como un gasto. No hay un hábito de investigación ni por parte del Estado Peruano, ni por el sector privado. En ocasiones las empresas privadas pueden importar una especie nueva de cultivo, pero no

es una investigación sistemática ni a fondo. Tampoco existen cultivos destinados a la investigación frutícola ni el personal especializado (Red Agrícola, 2017).

En el 2018, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) inició 600 proyectos de investigación de los cuales 376 estaban relacionados con los cultivos de agroexportación. Esto pudo ser posible gracias a los fondos del cofinanciamiento con el Banco Mundial y el MINAGRI. Estos proyectos de investigación beneficiaron a los agricultores de las tres regiones del país, desarrollando en ellos los conocimientos sobre el manejo agronómico pre y post cosecha, investigaciones sobre calidad, rendimiento y variedad de las semillas, así como identificación de nuevos proyectos (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2018).

4.2.1.5. Aspecto ecológico. A finales del 2019, se registraron lluvias en el norte del país en las zonas de Chulucanas y Catacaos. El MINAGRI ordenó fortalecer las acciones de vigilancia fitosanitaria en los cultivos de mango, limón, banano, arroz, maíz y algodón. Ante este panorama SENASA recomendó a los fruticultores de la zona desarrollar labores para el control de plagas en temporadas de lluvia como el deshoje, deshije y control de maleza. Además, les pidieron cumplir con los tratamientos fitosanitarios preventivos en los cultivos y mejorar los sistemas de drenaje en las zonas inundables (Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2019).

Ante las restricciones del reglamento europeo de evitar la presencia de moscas que no son naturales en el continente, el Perú tiene el permiso por parte de Unión Europea (UE) para implementar el System Approach, el cual ayuda en la mitigación del envío de plagas reguladas, como la mosca de la fruta desde el campo hasta el embarque. Los beneficios de implementar el System Approach es reducir el riesgo de contaminación de plagas de la mosca mediante un control exhaustivo, incrementando de esta manera la competitividad del productor (Red Agrícola, 2019).

SENASA implementó un plan de control de plagas en 19 sectores del Valle de San Lorenzo, mediante capacitaciones permanentes sobre el manejo integrado de plagas a los productores agrarios. El programa de capacitaciones se cumplió con éxito y benefició la producción de mango en las 18 mil hectáreas del Valle para la campaña de mango 2019 – 2020. Estas acciones fueron parte del control fitosanitario que realiza el MINAGRI para reducir las plagas de mosca en las áreas de cultivo, cumpliendo las exigencias de la nueva reglamentación de la Unión Europea (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2019).

En febrero del 2020, la municipalidad provincial de Chulucanas, INIA y la Dirección Regional de Agricultura Piura, llevaron a cabo talleres teórico prácticos sobre el uso y fertilización con guano de las islas en los cultivos de mango y bananos, dirigido a los agricultores de las cooperativas y asociaciones de las localidades de frutos del mango y banano, con la finalidad de contribuir en la mejora de la producción y cosecha de los cultivos (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020).

4.2.1.6. Aspecto legal. En septiembre del 2019, el Congreso de la República aprobó la ampliación de la Ley de Promoción Agraria. A su vez, se hicieron mejoras en pos del beneficio social de los trabajadores del sector. Se hicieron ajustes en la remuneración diaria del trabajador de 36,29 a 39,19 soles. El pago de CTS aumentó de 9.72% a 16.66%, se reconocieron 30 días de vacaciones, el impuesto de renta para las empresas se mantuvo en 15% y el aporte de Essalud incrementó de 4% a 6% (Vinelli, 2019).

Con ayuda del Análisis PESTEL, se llegó a la conclusión que en el sector agroexportador se fomentó diversos talleres y capacitaciones por parte de la municipalidad y gobiernos locales a sus productores acerca del cultivo, prevenciones de plagas y proyectos tecnológicos; de los cuales lo ayudan a tener un desarrollo integral y sostenible de la actividad agrícola. Así mismo, en cuanto a lo económico, este sector va en crecimiento cada año, cumpliendo así con todas expectativas y tendencias de sus diferentes clientes que ahora buscan cuidar su bienestar y estilo de vida. Los avances tecnológicos se encuentran en desventaja debido a que la mayoría de las empresas y agricultores la consideran como un gasto no como una oportunidad para mejorar sus procesos de producción y reducción de costos. Finalmente, en lo político y legal, el gobierno busca darles mejores beneficios sociales a los obreros aumentando su jornal diario compensando sus horas de trabajo.

4.2.1.7. Análisis del sector. Para la presente investigación se han considerado tanto el sector nacional como regional.

4.2.1.7.1. Análisis del sector a nivel nacional. El mango es una de las frutas de exportación más importantes para nuestro país, ello ha sido posible gracias a que las condiciones climáticas en nuestro litoral son óptimas para el cultivo de este fruto y permiten que su temporada de exportación se extienda de diciembre a marzo. Cabe resaltar que, solamente durante esta temporada es el apogeo de la fruta, motivo por el cual el Perú aprovecha esta gran oportunidad para abastecer este mercado con sus envíos (Gutiérrez, 2020).

A nivel nacional la mayor parte de empresas exportadoras de mango están en la región Piura; para el 2019 el 80% de exportación de mango provino de Piura, el 9% de La Libertad, seguido Lambayeque con un 6%, por último, Ica (3%) y Ancash (1%). En todos estos departamentos se cultivan diversas variedades mejoradas como Kent (aproximadamente el 80% de la producción), Hadden, Edward y Tommy Atkins, las cuales se exportan en estado fresco.

Para el 2019 la exportación de mango fue de US\$ 258.27 millones, habiendo aumentado 0.02% respecto al 2018, año en el que la exportación fue de US\$ 258.22 millones, superior en 35.99% al valor del 2017 en la que fue US\$ 189.8 millones. El 35.99% de crecimiento en la exportación 2017 – 2018; este buen desempeño se explica por la gran floración, pues las intensas lluvias del Niño Costero ayudaron hidratar los suelos y árboles, además del invierno frío, y seguidamente ausencia de lluvias, esta combinación posibilitó que el fruto cumpla con los estándares de exportación. Tal crecimiento se

explicó por el aumento de pedidos en países como Japón, Corea del Sur, México y Chile. En cuanto a la demanda por parte de Europa y Estados Unidos, esta sigue siendo importante, pero se mantiene la cantidad exportada entre 80% - 82% del total (Gutiérrez, 2020)

Cabe indicar que, a pesar de las restricciones impuestas por la autoridad fitosanitaria de la Unión Europea (UE) por la mosca de la fruta, vigente desde el 1 de septiembre del 2019, se mantiene la demanda de exportación a este destino.

4.2.1.7.2. Análisis del sector a nivel regional. Según la revista Agro Noticias (2020), Piura se consolidó como una de las regiones con mayor producción de frutas y hortalizas. En dicha región, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) certificó 93,580.8 toneladas (t) de mango, 133,114.78 t de uva, y 12,088.6 t de limón, según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

En mango se certificó 73,327.30 t en Tambo Grande; 19,271.5 t en Sullana, y 982 t en Chulucanas. En lo que respecta a uva; el Medio Piura certificó 71,123.78 t, mientras que Sullana alcanzó 38,049 t y 23,942 t en Chulucanas. Finalmente; en limón se certificaron 8,322.4 t en Sullana, y 3,766.2 t en Tambo Grande. La producción de mango se orienta principalmente a la exportación de las variedades Kent, Haden y Tommy Atkins (Agro Noticias, 2020).

4.2.2. Análisis interno

La empresa tiene como misión: “Brindar productos sanos, inocuos de buena calidad tanto físico-químico y sensorial, que satisfagan las necesidades de los clientes y consumidores, así mismo como los requerimientos legales vigentes, en donde todos los trabajadores conocen los principios HACCP” (Frutambo S.A.C., 2019).

Así mismo la visión de Frutambo es:

Producir siempre productos seguros, cumpliendo con la solicitud de los clientes con un HACCP que cumpla un estándar internacional, llevar a la empresa hacia un sistema de gestión de calidad que pudiera ir escalando para la obtención de otras certificaciones” (Frutambo S.A.C., 2019).

La organización considera la calidad, el valor, el respeto y el trabajo en equipo como sus valores organizacionales que representan su forma de interactuar y cumplir sus labores en el ambiente interno de la empresa (Frutambo S.A.C., 2019).

Actualmente, Frutambo tiene una estructura organizacional simple y lineal (figura 1), porque es una empresa en su etapa de crecimiento y aún tiene poca experiencia en el sector. La capacidad de producción aún es reducida, respecto a otras empresas con mayor volumen de producción, con más productos y con dos plantas de procesamiento: fresco y congelado. Sin embargo, en la campaña 2019 – 2020 la empresa inició sus operaciones de procesamiento de mango para Corea del Sur, por lo que su estructura organizacional tuvo un cambio importante. Al tener dos áreas de producción, Estados Unidos y Corea, cada una contaba con un supervisor diferente para cada proceso, aunque compartían

el mismo jefe de producción y jefe de calidad. Por tanto, las investigadoras piensan que su organigrama ahora tiene una estructura mixta.

El organigrama propuesto (Figura 02) por las autoras, refleja que Frutambo cuenta con dos áreas: producción y administración, cabe decir que ambas cuentan con un solo gerente, cada una le reportan sus tareas y metas al gerente general. El área de producción se encarga netamente de los procesos por los que pasa el mango fresco a exportar; y las áreas administrativas sus funciones son esencialmente de llevar una buena organización de los recursos de la empresa para sus diferentes subáreas.

El gerente de producción tiene a cargo las áreas de: recepción, calidad, calibrado, hidrotérmico, empaque y cámara. Se decidió separar cada proceso ya que hubo un aumento de una planta adicional (Corea del Sur), y cada uno de estos países cuenta con requisitos de calidad diferentes; es por lo que existen equipos diferentes para las dos subáreas: Corea del Sur y Estados Unidos. Por otro lado, el gerente administrativo, comanda las áreas de contabilidad, recursos humanos, comercio exterior, almacén y mantenimiento. Estas dos últimas áreas se decidieron pasar a la parte administrativa, debido a que no solo se encargan de brindar sus servicios al área de producción sino a la empresa en general. Finalmente, las investigadoras propusieron que el servicio de vigilancia sea visto por un tercero, ya que poseen más experiencia acerca del control del ingreso del personal y camiones.

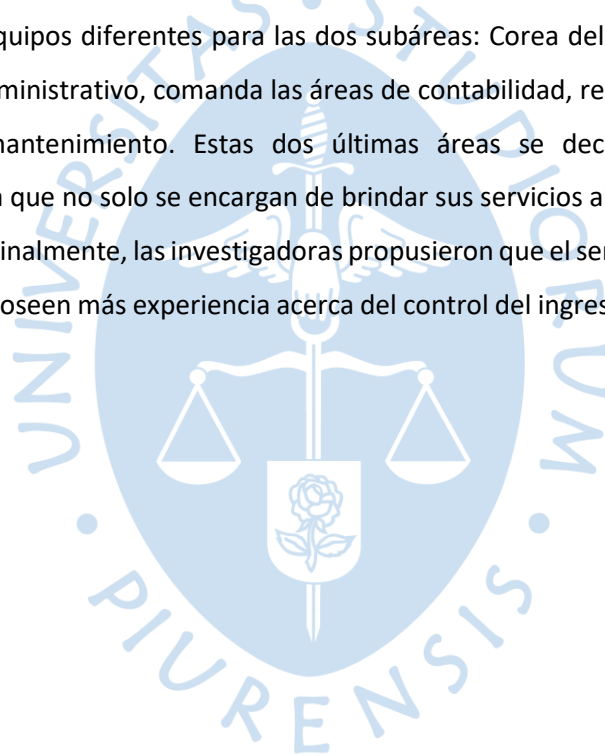
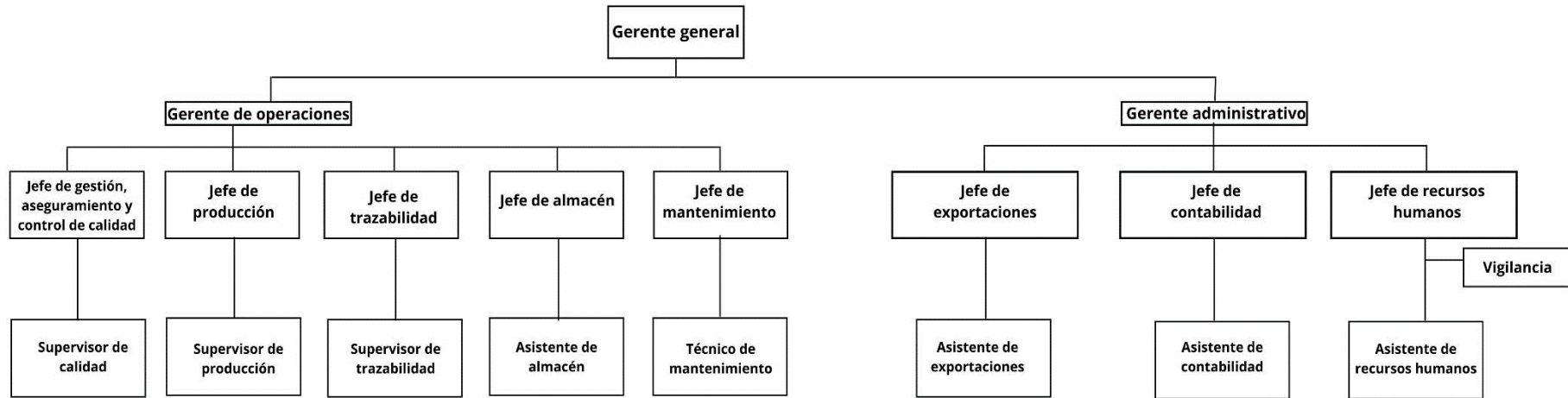


Figura 1*Organigrama actual*

Nota. Elaboración propia

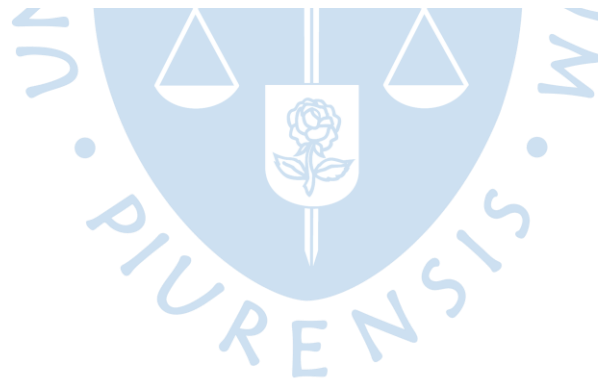
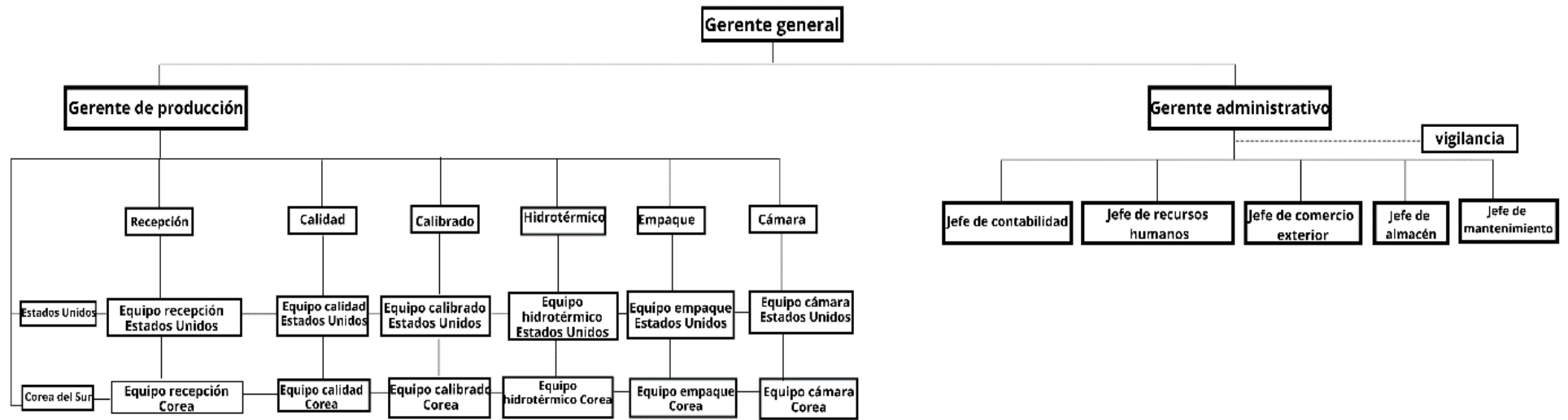
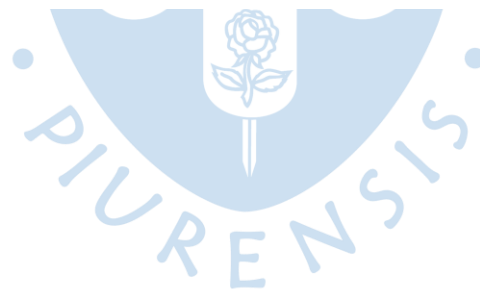


Figura 2

Organigrama sugerido



Nota. Elaboración propia



4.2.2.1. Análisis FODA

Tabla 1

Análisis FODA

Amenazas	Oportunidades
<p>A1: Clima: Exceso de lluvias en los meses de maduración de fruta y durante campaña. Falta de lluvias post cosecha. Niveles de temperatura bajos que no ayudan en la floración de la fruta.</p> <p>A2: Tipo de cambio del dólar, influye en el precio de materiales, así mismo en el precio de venta a los clientes, generando un menor margen de ganancia.</p> <p>A3: Fluctuación de producción del mango debido a la genética del cultivo</p> <p>A4: Modificación en la Ley Agraria, la propuesta de aumentar el impuesto a la renta al sector agroexportador y porcentaje de aporte de Essalud.</p> <p>A5: Aumento de la oferta exportable en la región, haciendo que los precios de nuestros clientes bajen.</p> <p>A6: Enfermedades en los países importadores: Coronavirus.</p> <p>A7: Escasas oportunidades de financiamiento por parte de entidades financieras y del gobierno.</p>	<p>O1: Demanda de otras frutas frescas que se producen en la zona, como la palta y limón</p> <p>O2: Diversificación de procesos: la empresa recibió propuestas para invertir en el segmento de mango congelado, lo cual se ha pensado desarrollar a largo plazo.</p> <p>O3: Crecimiento del sector agroexportador, entre el 30 % a 50% anualmente.</p> <p>O4: Demanda de mango fresco Kent sólida, por parte de Estados Unidos y Europa, quienes representan respectivamente el 25% y el 68% de nuestro mango exportado a nivel nacional.</p> <p>O5: Oportunidades comerciales entre Perú y países asiáticos para la exportación de frutos cítricos, tales como: mandarina, naranja y uva.</p>
Debilidades	Fortalezas
<p>D1: Poca planificación de campaña. El nivel de centralización es muy alto.</p> <p>D2: Falta de comunicación entre los puestos de la línea de mando, con la gerencia y a su vez con el personal obrero.</p> <p>D3: Los trabajadores no tienen muy claras las funciones de sus respectivos puestos.</p> <p>D4: Falta de coordinación para pagos, dañando la imagen y la línea crediticia con los clientes y proveedores.</p> <p>D5: Procesos manuales: carecía de un software o ERP que facilite los procesos de trazabilidad, control de inventarios y reportes de tareo de personal.</p> <p>D6: Falta de capacitación al personal obrero sobre estándares de calidad e inocuidad en los procesos.</p> <p>D7: Alto nivel de rotación de personal obrero y nivel medio de rotación en supervisores y personal administrativo.</p> <p>D8: Falta de máquinas mecanizadas para la recepción y calibrado en el área de Corea, a comparación de otras plantas.</p>	<p>F1: Experiencia de los supervisores de producción y calidad: Personal que conoce el sector, maneja los procesos y estándares de calidad de mango.</p> <p>F2: El área de EE.UU. cuenta con maquinaria y equipos de trabajo automatizados, y cumple con las certificaciones exigidas por SENASA.</p> <p>F3: La planta Frutambo cuneta con las certificaciones: Primus GFS y BASC.</p> <p>F4: En el 2019 adquirió la certificación SENASA para Corea y China, siendo una de las 4 plantas autorizadas en Tambo grande.</p> <p>F5: Infraestructura de planta con un buen sistema de drenaje y enmallado de todo el perímetro. Limpieza y buen ordenamiento de la planta.</p> <p>F6: Cuenta con más espacio para ampliación de la planta de procesamiento.</p> <p>F7: Tienen buena referencia de la calidad de la fruta por parte de los clientes.</p> <p>F8: Buena relación con clientes, a lo largo de las 3 campañas ha ido aumentando su producción y posicionándose en el mercado.</p>

Nota. Elaboración propia

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a evaluar tanto interna como externamente la empresa, es a partir de este análisis que se obtuvieron ciertas conclusiones sobre la empresa. Frutambo S.A.C. posee certificaciones que cumplen con los requisitos sanitarios que exige SENASA en cada uno de sus países a exportar, gracias a que cuentan con un personal capacitado y con experiencia en el sector agrícola, haciendo que sus clientes los reconozcan y vuelvan a trabajar con ellos. Pero cabe decir, que no existe una buena organización y comunicación entre los jefes de cada área de proceso, administrativas y gerencia, porque es una empresa con toma de decisiones muy centralizadas, formando así desventajas como un alto nivel de rotación, pedidos rechazados y desconocimiento del personal con sus funciones.

También, la compañía se encuentra ubicada en un sector en crecimiento y en la zona donde opera, no solamente se puede cultivar mango sino también se puede producir palta, limón, uva, etc. lo cual hace que Frutambo pueda extender su cartera de productos y servicios. Al mismo tiempo, ya que la zona norte posee un clima muy lluvioso, justo en la temporada de mango, hace que la maduración de la fruta sea la adecuada, sin embargo, genera un aumento de plagas; y a nivel mundial, la probabilidad de que exista un virus que complique el envío de calidad de la fruta. Finalmente, en lo legal, los obreros buscan nuevas reformas laborales que compensen con las horas que trabajan y mejoras en sus condiciones de laborales.

Análisis CAME

4.2.2.1.1. Corregir debilidades. Reanudar las actividades de la empresa por lo menos un mes antes del inicio de la producción para poder organizar y prever con tiempo el personal, materiales, mantenimientos de las máquinas, así como la limpieza de los ambientes; tanto para poder obtener las certificaciones como para empezar con la producción. Así mismo, al finalizar la campaña hacer un análisis de cómo ha ido, evaluar los logros, aciertos de las decisiones tomadas y los fallos de esta. Este análisis debe incluir la participación de los jefes de producción, calidad y los demás supervisores de proceso.

- Hacer reuniones con el personal administrativo y supervisores durante el tiempo de preparación de la campaña para aclarar las funciones y roles, sobre a quién van a reportar, qué datos considerar y hacerles entender el para qué son necesarios. Deben ser conscientes que su trabajo contribuye a la labor de los jefes y gerentes, y por tanto debe haber siempre una buena comunicación y coordinación. Una vez iniciada la campaña se deben hacer reuniones semanales para la mejora de procesos.
- Elaborar un cronograma de pagos a proveedores de materiales y servicios, respetando los plazos de crédito establecidos. Además, establecer recordatorios semanales a gerencia por parte del área contable para la autorización de los pagos.

- Elaborar un control de inventarios con ayuda de programas como Excel o un ERP que ayude a visualizar la cantidad de materiales y el consumo de estos para la implementación de ratios. Establecer un cronograma con el proveedor para el ingreso de materiales y hacerle seguimiento.
- Capacitar al personal e implementar un proceso de inducción al nuevo ingreso sin experiencia, para que tengan claros los parámetros y normas dentro del proceso. Agregar actividades de integración antes de campaña y al finalizar, esto ayudará a un mejor ambiente laboral, promoverá la integración y mejor coordinación entre todos los trabajadores.

4.2.2.1.2. Afrontar amenazas. Si bien Frutambo no provee de frutas al cliente, es quien evalúa la calidad del mango para ofrecer el producto terminado exigido, el cual es un mango seleccionado, limpio, con una buena madurez y presentación a la vista del cliente. La empacadora debe seleccionar la fruta en las mejores condiciones, porque es un producto que representa a la planta y al país en el extranjero. Por tanto, las condiciones climatológicas están fuera del control de la planta, pero pueden apoyar a los agricultores de la zona a tener un mejor cuidado: implementar técnicas de cuidado para prevenir efectos negativos en la fruta e incluso buscar nuevas tecnologías, en cuanto a la genética, variedad del mango o forma de sembrar y cosechar. De esta manera, cuida la materia prima que su cliente le llevará a la planta, como parte de responsabilidad social de la empresa.

- Mejorar la estructura de costos y negociar precios con los proveedores que trabajan con moneda extranjera. Así mismo, afiliarse a una empresa de servicios financieros que ofrezca mejores tipos de cambios.
- Evaluar la estructura financiera en conjunto con el contador de la empresa y prever cuál sería el impacto de los cambios en la ley agraria, incluyendo esos costos generados por la reforma como parte del presupuesto salarial.
- Crear lazos con los agricultores alquilando fundos por periodos de campaña para asistir los cultivos y prepararlos para una mejor cosecha futura. De esta manera, proveería al cliente una materia prima de calidad y una buena negociación de precios para el cumplimiento de programa comercial.

4.2.2.1.3. Mantener fortalezas. Ofrecer capacitaciones a los supervisores, con un acuerdo en algún instituto o cursos virtuales para que actualicen conocimientos; por otro lado, al personal obrero brindarle la oportunidad de culminar sus estudios secundarios o técnicos. De esta manera, la empresa demostraría su interés en el crecimiento profesional de sus trabajadores.

- Reforzar las normas de inocuidad de la empresa: programando fumigaciones antes y durante campaña, renovar las mallas del perímetro del área de proceso para evitar el ingreso de moscas y otros insectos, poner trampas para posibles roedores y limpiar periódicamente el drenaje pluvial.

- Invertir en ampliación de la planta para los procesos de recepción, hidrotérmico y cámara de enfriamiento, logrando tener una mayor capacidad de producción y atender a nuevos clientes.
- Crear capacitaciones para el personal nuevo y con experiencia en cuanto a los procesos de calibrado, empaque, paletizado e inocuidad, porque de sus capacidades y habilidades depende que hagan un buen trabajo y puedan entender la calidad que es exigida por el cliente.
- Mejorar el servicio al cliente: entregar los reportes de producción detallados por área de manera digital para una mejor evaluación de calidad en destino, lograr la certificación de frutas orgánicas y comercio justo para captar clientes más exigentes.

4.2.2.1.4. Explotar las Oportunidades. Buscar clientes para las frutas que se planean procesar. Crear un plan comercial, hacer una evaluación de los costos y la inversión en cuanto a maquinaria y certificaciones para procesar las nuevas frutas.

- Tener más presencia en ferias internacionales y congresos. Contactar a clientes de bases de datos del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) o de las agencias informativas del sector.
- Buscar nuevos mercados en países donde aún la demanda del mango Kent peruano no está bien posicionada como China, Corea del Sur, Japón, Canadá, Alemania, Australia, entre otros países.
- Negociar con los clientes la exclusividad de la producción y un volumen que sea atractivo para poder negociar un precio que beneficie a ambas partes.
- Tener las certificaciones de planta, registro sanitario al día y vigentes para no tener impedimentos de ingresar la fruta en el país extranjero. Por otro lado, analizar las nuevas tendencias de los clientes en cuanto a presentación y evaluar los costos de los materiales que podrían implementarse como mayas u otro tipo de empaque por el tema de salubridad.
- Tener buenas relaciones con socios-clientes y otros inversionistas con quienes se puedan financiar ampliaciones de la planta, compra de maquinaria y adquisiciones de fondos.

4.2.2.2. Análisis DAFO – CAME

Tabla 2

Análisis DAFO – CAME

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas	Estrategias de Reorientación
	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar productos y procesos: maquila de palta, limón y a largo plazo mango congelado. - Penetración en el mercado: conseguir nuevos clientes e inversionistas para poder ampliar la capacidad de producción y ventas. -Negociar precios competitivos con los clientes como una forma de crear una alianza a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la gestión de stocks de materiales. -Implementar una política salarial. -Mejorar la gestión del área de recursos humanos y la selección de personal. -Implementar actividades para reforzar la cultura e integración del personal. -Aperturar el programa de capacitación para el personal de mando medio y operativo. -Negociar precios con los proveedores de materiales y manejar un cronograma en conjunto para una mejor distribución.
Amenazas	Estrategias Defensivas	Estrategias de Supervivencia
	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la estructura de costos, reducir gastos operativos. -Implementar un plan de sostenibilidad con los agricultores de la zona, como parte de la responsabilidad social de la empresa, cuidando la calidad de la materia prima de su cliente, la cual también es su materia prima para su producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar con tiempo la campaña, tener claros los procesos internos e implementar mejoras en base a los fallos o retrasos de las campañas anteriores. -Implementar el área de Seguridad y Salud en el Trabajo para disminuir riesgos de ausentismo del personal en caso de enfermedades como influenza, Covid, dengue y daños físicos. -Compra o alquiler de fondo para proveer a los exportadores de materia prima (categoría 1). Así mismo, aprovechar el resto de la cosecha y descarte para el mercado nacional y venta a otras industrias.

Nota. Elaboración propia

El análisis DAFO - CAME es una herramienta por la cual permitió a las tesisistas tener un apoyo al momento de definir el plan estratégico que se busca plasmar en Frutambo, en donde se presentó diversos factores en lo que los puede ayudar a corregir, mantener y aprovechar los recursos que posee. En las estrategias ofensivas, se tomó en cuenta la diversificación de los productos y procesos aprovechando la ventaja que cuenta el distrito de Tambo grande de presentar unas tierras ricas para la siembra del mango, palta y limón; también se recomendó la penetración en el mercado debido a que se busca nuevos clientes y poder abrirse a nuevos países para poder presentar precios competitivos y posteriormente formar alianzas.

En el caso de las estrategias de reorientación se decidió mejorar la gestión de stocks de los materiales para no tener retraso en los pedidos y manejar un cronograma de la distribución y envío del pedido de cada cliente; así como también mejorar la gestión de recursos para que haga un análisis de profundidad de la empresa y del personal, definir cuáles son las áreas críticas y a la vez crear una política salarial.

Las estrategias defensivas, se pretende mejorar la estructura de costos para que el gerente tenga conocimiento de cuanto es lo que incurre la empresa y en que materiales puede reducir costos, así como también conseguir inversores y clientes para poder aumentar las ventas y poder posicionarse en el mercado; y seguir con el proyecto de sostenibilidad que infunde el estado para el apoyo de los agricultores.

Finalmente, las estrategias de supervivencia son mejorar la planificación de la campaña, implementar el área de Seguridad y Salud en el Trabajo; y tomar acciones para una integración hacia atrás de la materia prima para sus clientes.

4.2.2.3. Análisis Porter. En este análisis presentamos las competencias propias de Porter:

- Competencia actual: Los competidores de la zona son: Sunshine Export, Coricancha, Don Packing, JuMar, Tallanes Parker, Biofruit, Dominus, Machu Picchu y Agromango. Todas las empresas agroexportadoras fuera de la Región, como por ejemplo Camposol; e incluso si tenemos en cuenta la competencia internacional, están las agroexportadoras de Ecuador.
- Competencia Potencial: En caso la empresa exporte Palta, las empresas que procesen palta fresca son una competencia potencial. Entre ellas encontramos Dominus, Sunshine Export.
- Poder Negociador con Proveedores: Los proveedores de Frutambo son Ingeniería en Cartones y Papeles S.A.C. (ICYP) y Cartones Villa Marina S.A. (CARVIMSA), como proveedores de cartón. También está Bioproteck y Sensitech, como proveedores de filtro y termo registros; Bekleidung, como proveedor de uniformes, Packing Group Perú, proveedor de mallas para el empaque de frutas, entre otros. El poder negociador con proveedores es medio, por lo que lleva poco tiempo en el mercado, falta hacerlo más sólido, mantener una buena línea crediticia con ellos, cumpliendo los plazos de pago negociados. Se recomienda mantener buena

comunicación con los proveedores para no tener ruptura de stock en el almacén con los materiales que más se necesitan.

- Poder Negociador con Clientes: La empresa exporta a USA y a Corea, por tanto, debe considerar las necesidades y exigencias de cada mercado. El poder negociador es medio, con un cliente logró hacer un acuerdo de darle prioridad en la producción de sus contenedores y este le financió parte de la producción. Se debe de ampliar la capacidad de producción de la planta para ampliar también la cartera de clientes, solidificar y mantener esas alianzas comerciales. Se debe cuidar la calidad del mango fresco, su presentación principalmente.
- Sustitutos: El sustituto del mango Kent peruano es el mango de México o de Ecuador. En el mercado europeo el sustituto del mango Kent peruano puede ser el mango de Sudáfrica ya que también es competitivo por su calidad y buen sabor.

4.2.2.4. Análisis de la Cadena de Valor. La cadena de valor ayuda a identificar cuáles son las actividades primarias para lograr el éxito de las operaciones y cuáles son las actividades de apoyo. A continuación, se presenta la cadena de valor de Frutambo:



Tabla 3

Cadena de Valor Frutambo

Infraestructura de la empresa				
<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento por parte de los socios-clientes, préstamo de uno de los socios. - La contabilidad es un área interna de la empresa, es una contabilidad con fines tributarios. - Recuperación del IGV de compras y el impuesto a la renta es del 15%. 				
Administración de recursos humanos				
<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento de obreros según requerimiento de Producción. - Personal administrativo es personal de confianza. - Política salarial por destajo para obreros de producción. 				
Desarrollo tecnológico				
<ul style="list-style-type: none"> - Página web de Frutambo SAC. - Personal de mantenimiento: soldadores y electricistas. 				
Abastecimiento				
<ul style="list-style-type: none"> - Balanzas. - Fumigación de toda la planta. - Muebles y escritorios. - Computadoras. - Indumentaria para personal de cámara. 				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Ventas	Servicio
<ul style="list-style-type: none"> - Parihuelas. - Cartonería. - Mallas. - Zunchos. - Esquineros. - Etiquetas. - Jabas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción - Inspección de Calidad y SENASA. - Selección y Calibrado. - Hidrotérmico. - Empaque. - Almacenamiento en cámara. - La capacidad de producción a Estados Unidos es de 12 contenedores por semana y a Corea, 4 a la semana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el cliente la entrada y salida del contenedor de planta. - Preparación de documentación de embarque: Pre Packing, Packing List, certificado de origen, permisos fitosanitarios de la planta - Estriba de la carga al contenedor - Salida del contenedor - Envío de documentación al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferias internacionales de agroexportación - Congresos de mango APEM - Acceso a base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de carga. - Reportes de calidad si lo requiere el cliente.

MARGEN

Nota. Elaboración propia

- Logística interna: el encargado del área de logística y compras es quien lleva el control de materiales de exportación, además se encarga de recibir los materiales, en coordinación con vigilancia atiende a los proveedores de parihuelas, proveedores de cartón, las mallas, etiquetas, zunchos, esquineros, jabas. Otra actividad importante es la recepción de la materia prima, en coordinación con el jefe de producción y vigilancia, se coordinan las entradas de los proveedores de mango, así mismo se verifica que cuente con la documentación y guías de remisión para ingresar a planta.
- Operaciones: Las operaciones de producción inician con el proceso de recepción de fruta, el cual consiste en descargar las jabas de mango, para que el personal de calidad, para verificar los parámetros que pide el cliente; y los ingenieros de SENASA hagan la inspección y corte del mango para verificar que el lote esté libre de plagas de mosca. Una vez aprobado el lote, pesan las jabas y registran el peso bruto de ingreso. Posteriormente, estas jabas se llevan al área de calibrado donde se lava el mango para que los obreros puedan calibrar la fruta, en este proceso de calibrado sale el primer descarte, el cual es asumido por el cliente. La planta tiene una tolerancia del 15% del descarte, si la fruta tiene un porcentaje mayor de defectos lo asume el cliente. Una vez la fruta es calibrada, el mango pasa por un proceso hidrotérmico, sumersión del mango en agua caliente, la temperatura y el tiempo depende del calibre del mango. Este proceso es diferente para los clientes de Estados Unidos que para los clientes de Corea. Cabe resaltar que los inspectores de SENASA supervisan todo el proceso, no se pueden iniciar operaciones sin ellos. Cuando la fruta sale de las tinas de hidrotérmico, se deja reposar y luego pasa al área de empaque donde se selecciona el mango de acuerdo con el calibre, se les coloca una cera, etiqueta, malla y se acomoda en las cajas. Luego estas cajas son acomodadas en parihuelas para que sean enzunchadas, y se coloquen los esquineros y una malla cuando el pallet esté armado. Estas parihuelas son ingresadas al túnel de enfriamiento y posteriormente a la cámara donde esperan hasta la llegada del contenedor.
- Logística externa: Las actividades que comprenden la logística externa son: coordinar con el cliente la entrada y salida de su contenedor de planta, elaborar un cronograma para poder mantener el orden entre la salida de las cargas de todos los clientes. Otra actividad importante es la elaboración de la documentación para el embarque: pre packing, packing list, certificado de origen y requisitos fitosanitarios de la planta para el cliente. Una vez que llega el contenedor, se realiza la estiba de la carga. Luego de la salida del contenedor se envía toda la documentación escaneada y en físico al cliente.
- Ventas: Los representantes de la empresa asisten a ferias internacionales de agroexportación, a congresos de mango y agroexportación, como el APEM. Así mismo, a través de contactos y recomendaciones del gerente consigue pactar reuniones con posibles clientes y así negociar

precios, calidad de la fruta, volumen de producción y materiales de exportación que requieran, hasta concretar acuerdos para la producción durante la campaña.

- Servicio: La empresa no tiene un servicio postventa como tal, una vez enviada la carga al cliente se realiza un seguimiento a través del operador logístico y con el cliente. En caso haya algún reclamo del cliente por la calidad de la fruta, se hace un reporte de calidad, se revisa la trazabilidad del lote enviado, para poder encontrar el motivo del daño de la fruta.

Mientras que las actividades de apoyo de Frutambo son:

- Abastecimiento: el encargado del área de logística y compras, en base al programa o a la estimación del jefe de Producción y Gerencia, elabora la lista de los materiales que hacen falta pedir y las cantidades. Esta actividad comprende no solo a los materiales de exportación, sino también los materiales para el mantenimiento de la planta, indumentaria para el personal de cámara, uniformes de los obreros y personal administrativo, equipos de protección para los soldadores y electricistas de la planta. Así mismo comprende las órdenes de servicio de mantenimiento de balanzas y computadoras.
- Desarrollo tecnológico: Esta actividad comprende la creación de correos corporativos, creación y administración de la página web. Así mismo, comprende las actividades de mantenimiento de las computadoras, de las balanzas, soldaduras de la infraestructura o reparaciones eléctricas, ya que en el distrito de Tambo Grande ocurren cortes de luz con frecuencia y la planta necesita tener siempre operativo su generador de energía.
- Administración de recursos humanos: Esta actividad es muy importante y comprende el reclutamiento y selección de personal. El encargado de recursos humanos recibe las hojas de vida de todas las personas que llegan a inscribirse para el trabajo de obreros o algún puesto administrativo. Se hace una evaluación en base a la experiencia de la persona. De preferencia se selecciona personas con conocimientos en calibrado y empaque, pero también reciben personal nuevo y les van enseñando. En el caso de los puestos administrativos, seleccionan personal por recomendaciones o son personal de confianza. La política salarial para los obreros de producción es por destajo. En el caso del personal administrativo es un acuerdo entre el jefe de producción o gerencia. No existe una política salarial clara para el personal administrativo.
- Infraestructura de la empresa: El financiamiento inicial fue aporte de ambos socios y mediante un préstamo bancario. Después del primer año de operaciones, se reinvertieron las utilidades. La empresa tiene buen poder negociador con un cliente, con quien se hacen acuerdos para financiar una parte de los envíos de los contenedores o mejoras en la infraestructura de la planta.



Capítulo 5. Formulación de objetivos

5.1 Matriz gran estrategia

Para la formulación de una estrategia se necesita evaluar el contexto en el que se encuentra la empresa. La matriz ayuda a hacer un análisis sobre el crecimiento del sector y la posición competitiva de una o varias empresas a la vez. La investigación sobre el crecimiento del sector en los últimos 20 años mostró que las agroexportaciones crecieron de 645 millones de dólares en el 2000 a 6,665 millones de dólares al 2018, según las estadísticas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), con una tasa de crecimiento anual del 15% en promedio, el Perú aumentó 10 veces el valor de las agroexportaciones, superando el crecimiento de México, Chile y Colombia, cuya tasa de crecimiento anual ha sido menor del 10% (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2019).


El crecimiento del sector se debió a la aparición de nuevas agroexportadoras, cada vez más competitivas, y al aumento de la demanda de productos peruanos. La oferta de mango Kent se condensó en el litoral costero, en las regiones de Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash e Ica (Zegarra, 2019).

La posición competitiva de la empresa en el sector fue débil, al tener 3 años de creación, no tenía una gran capacidad de producción a diferencia de otras empresas más posicionadas en el sector. Las estrategias que pudo tomar la empresa fue el desarrollo de mercado hacia clientes cuya demanda no solo se dirija al sector de consumo directo de mango fresco, sino también a clientes de industria, eso le convendría porque el mango que no cumpla con las exigencias de Corea, cuyos requisitos son mucho más exigentes, puede ser ofrecido a clientes de industria que necesitan un mango sabroso y nutritivo, pero manteniendo la exigencia en cuanto a la presentación exterior del mango. Otra alternativa sería la penetración de mercado para conseguir más clientes en los mercados de Estado Unidos y Corea, a través de reajustes de precios, negociaciones en cuanto a la forma de pago, de tal manera que puedan apalancarse con parte del pago de los clientes.

Adicionalmente, la estrategia para mejorar su posición competitiva pudo haber sido diversificar mercados, apuntar hacia los mercados asiáticos donde hay una demanda potencial del mango Kent peruano, haciendo un reajuste de costos y una mejor gestión logística.

Tabla 4

Matriz gran estrategia

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil			Posición competitiva fuerte
	Crecimiento lento del mercado		

Nota. Elaboración propia

5.2 Análisis cualitativo del modelo de negocio

Para representar el modelo de negocio de Frutambo se ha utilizado el Modelo CANVAS:

El modelo CANVAS permite tener una visión más global de la empresa y las ventajas que ayudan a mejorar sus procesos. Frutambo, como empresa agroexportadora, debe de cuidar a sus principales socios que son los acopiadores, agricultores (estos son el primer eslabón de toda la actividad), SENASA (ayuda a cumplir con los estándares de calidad de la fruta), los clientes inversionistas y operador logístico. Los recursos claves que poseen son: el mango, la planta y maquinaria, material de exportación, personal y carteras de clientes; que, de manera conjunta, logran iniciar las actividades de la empresa, por ejemplo: la asistencia a los campos de cultivo, proceso de maquila, empaque y despacho.

También, Frutambo cuenta con clientes fieles, ya que los pedidos enviados cumplen con las características solicitadas; siendo así que, en un futuro, lleguen a lograr expandir su cartera y diversificar sus productos o servicios. Esto va de la mano con sus canales de comunicación que son su página web, asistir a diversas conferencias internacionales o enviar cartas de presentación entre las empresas del mercado. La estructura de costos e ingresos son: los costos de materiales de exportación, mano de obra y personal administrativo, servicios y mantenimiento de la planta; los ingresos son por el servicio de maquila por caja terminada.

Tabla 5

Modelo CANVAS

Socios claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Agricultores. - Acopiadores de fruta. - SENASA. - Clientes inversionistas. - Operador logístico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia de campos. - Proceso de maquila: recepción de fruta, lavado y desinfección, calibrado e hidrotérmico. - Proceso de empaque y etiquetado. - Paletizado y almacenamiento en túneles. 	<p>Ofrece mango fresco e inocuo bajo procesos de calidad según los principios de HACCP, con rapidez en el servicio, cuidando de la madurez y buena presentación de la fruta. Frutambo brinda este producto a las empresas extranjeras, importadoras y comercializadoras de frutas frescas, de los Estados Unidos y Corea del Sur.</p>	<p>La fidelización de los clientes se logra a través del cumplimiento de las especificaciones de la fruta que solicitan, de la rigurosidad en los procesos de calidad y una atención rápida frente a los pedidos de los contenedores.</p>	<p>Empresas extranjeras que buscan importar y comercializar frutas frescas como el mango Kent peruano. Por otro lado, se encuentran las empresas agroexportadoras que buscan el servicio de maquila y empaque de la fruta.</p>
	<p style="text-align: center;">Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mango fresco. - Materiales de exportación. - Planta y maquinaria. - Personal obrero y administrativo. - Cartera de clientes. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferias internacionales. - Congresos de agroexportación. - Página web de Frutambo. - Cartas de presentación a empresas (B2B). 	
Estructura de costos			Estructura de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de materiales de exportación - Costos de mano de obra y personal administrativo. - Costos de servicios: agua y energía eléctrica. - Costos de mantenimiento de planta y maquinaria. - Pago del impuesto a la renta (15%). 			<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso por servicio de maquila por caja terminada. 	

Nota. Elaboración propia

5.1.1. *Propuesta de valor*

La empresa Frutambo ofrece mango fresco e inocuo bajo procesos de calidad según los principios de HACCP, con rapidez en el servicio, cuidando de la madurez y buena presentación de la fruta. Frutambo brinda este producto a las empresas extranjeras, importadoras y comercializadoras de frutas frescas, de los Estados Unidos y Corea del Sur.

Los atributos de la propuesta de valor son:

- Inocuidad: La inocuidad en los alimentos que procesa Frutambo necesita de la responsabilidad y transparencia de los trabajadores para el cumplimiento de las políticas de calidad y seguridad durante el proceso, anteponiendo la salud de los clientes.
- Rapidez: Para ofrecer rapidez en el servicio se necesita del trabajo en equipo y compromiso de todos los colaboradores. Estos valores buscan la integración y coordinación entre cada área de producción para cumplir con la programación de los pedidos de cada cliente.

5.3 **Cuadro de Mando integral**

Tras haber realizado el análisis interno y externo de la empresa, se ha sintetizado en el cuadro de mando integral los objetivos a corto y largo plazo que la empresa debe seguir para continuar ofreciendo la inocuidad y la rapidez en el servicio que conforman su propuesta de valor. Así mismo, se propusieron indicadores, metas y acciones para implementar la estrategia y tener una referencia sobre el desempeño de las actividades principales de Frutambo. Este bosquejo del plan de acción podrá utilizarse para la planificación de la campaña y hacer reajustes en algunas áreas de producción.

Tabla 6

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medida	Meta	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Incrementar los ingresos	Utilidad neta	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	Optimizar costos de materiales y mano de obra en un 5%. Financiar la producción con el adelanto del cliente y no afectar la liquidez de la empresa.	Organizar turnos de producción con personal que tenga mejor rendimiento. Diseñar una cláusula sobre la política de cobranza con fechas de pago en el contrato del cliente.
	Incrementar la liquidez	Política de cobranza a los clientes	Depósito del 50% o 70% del servicio por adelantado.		
	Reducir costos operativos	Costos operativos	Margen de contribución		
Perspectiva de Clientes	Mejorar la rapidez en el servicio.	Cumplimiento del plazo de entrega.	$\frac{N^{\circ} \text{ de entregas con demora}}{N^{\circ} \text{ entregas totales}}$	Disminuir tiempos muertos para un mejor cumplimiento del programa.	Planificar los tiempos de proceso e ingreso de fruta.
	Preservar la inocuidad de productos y procesos.	Satisfacción de los clientes.	N° reclamos por la madurez y calidad de la fruta	Fidelización de los clientes y aumentar el volumen de los pedidos en un 3%.	Realizar pruebas de corte de calidad previa recepción de fruta.
Perspectiva Procesos Internos	Rigurosidad en los procesos de control de calidad	Exactitud del procesamiento: cuidadosa selección de productos	$\frac{N^{\circ} \text{ de lotes rechazados}}{N^{\circ} \text{ total de lotes procesados}}$	Lograr la certificación British Retail Consortium (BRC) y la ISO 9001.	Capacitar al personal sobre las medidas preventivas y correctivas para el control de calidad.

	Aumentar la eficiencia y eficacia de producción	Tiempo de producción por producto terminado.	Comparación anual de tiempos de entrega.	Implementar un área de productividad y obtener una base histórica con ratios de productividad.	Colocar personal para medir tiempos y el rendimiento en cada proceso de producción.
		Merma de materiales y porcentaje de descarte.	Comparación anual del costo por producto terminado.		
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el clima laboral	Satisfacción laboral	Número de renuncias de personal	Mejorar la comunicación entre los gerentes, jefes de mando medio y los supervisores de proceso.	Realizar jornadas de integración por campaña y encuestas de satisfacción al personal de planta.
	Renovar proceso de selección de personal	Rotación de personal	$\frac{N^{\circ} \text{ de renuncias y despidos}}{N^{\circ} \text{ total de ingresos}}$	Disminuir en un 5% la rotación de personal.	Seleccionar al personal antiguo y con más experiencia
	Reforzar las capacidades estratégicas	Productividad del personal	$\frac{N^{\circ} \text{ unidades producidas}}{N^{\circ} \text{ total horas hombre}}$	Disminución de horas extras en un 3%.	Realizar capacitaciones al personal obrero y supervisores (antes y durante campaña).
	Ampliar infraestructura y maquinaria	Área construida y cantidad de maquinaria disponible.	Capacidad de producción y almacenamiento	Incrementar el número de contenedores enviados en un 7%.	Ampliar espacio para calibrado y aumentar tinas de hidro térmico.

Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta el Cuadro de Mando Integral se dividieron los objetivos estratégicos por áreas funcionales:

- Los objetivos financieros son: incrementar el rendimiento de la empresa sobre el capital invertido y reducir costos operativos, es decir mano de obra y materiales. Así mismo, establecer una política de cobranza a los clientes en la firma del contrato para que paguen entre el 50 a 70% del servicio por adelantado y el resto a la llegada del contenedor a destino.
- El objetivo para el área comercial es conseguir nuevos clientes apuntando a los mercados de Estados Unidos, Corea del Sur y Europa; a través de una mayor presencia en ferias internacionales y congresos de agroexportación
- Los objetivos del área de producción son: mejorar los estándares de calidad durante todo el proceso de producción; así como, implementar ratios de producción para aumentar la eficacia y eficiencia en producción.
- Los objetivos del área de recursos humanos son mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal; implementar un programa de capacitaciones técnicas al personal y promover la cultura organizacional de la empresa a través de actividades de integración.

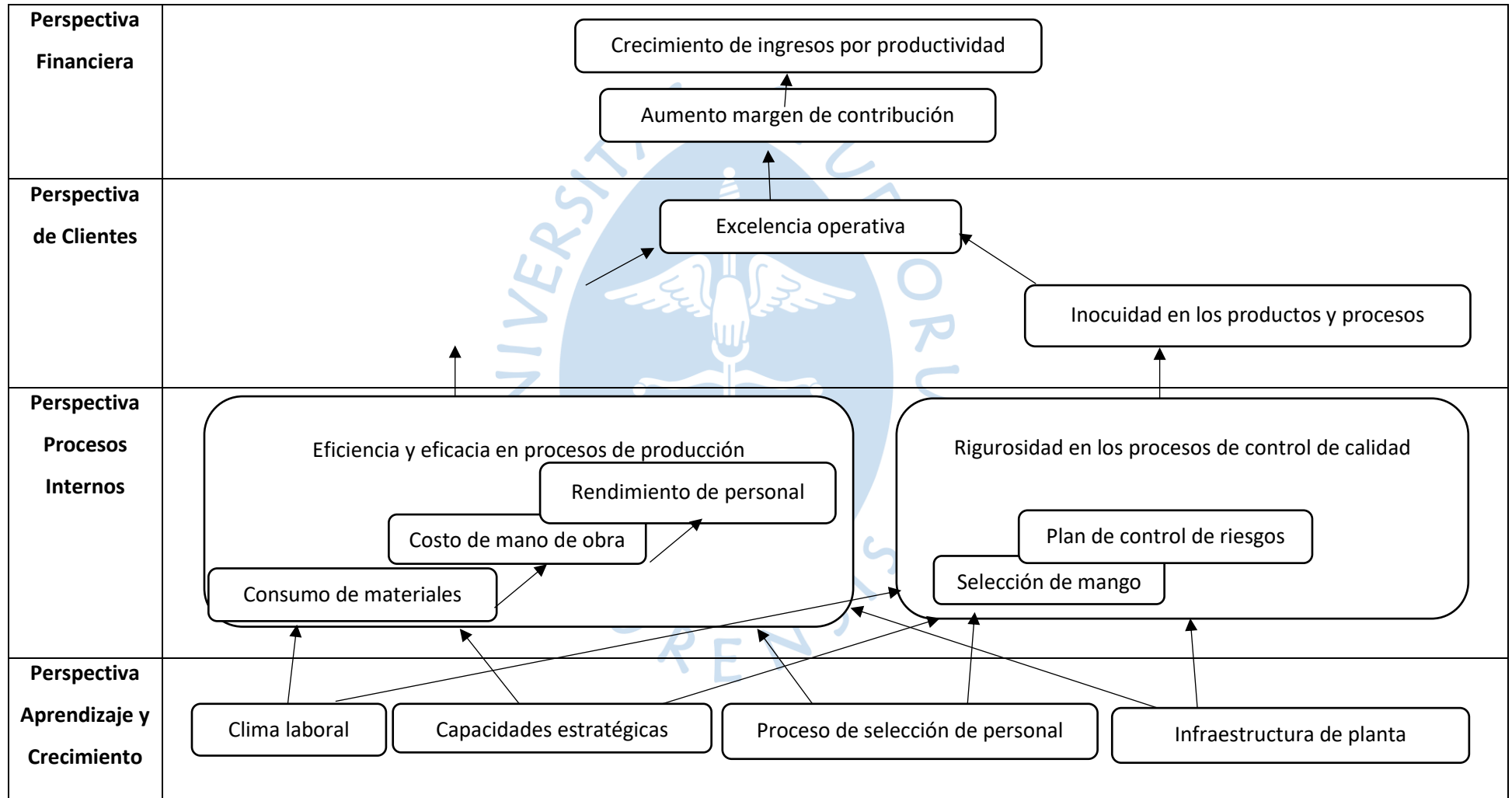
5.4 Mapa estratégico

La estrategia que se desprende del cuadro de mando integral es aumentar el beneficio económico a través de la productividad. Esto conlleva la reducción de costos operativos para ganar un mayor margen de contribución. Sin dejar de lado las necesidades de los clientes y teniendo una penetración de mercado firme en esta etapa de crecimiento de la empresa, se mejorará la rapidez en el servicio y la inocuidad en los procesos. Para llevar a cabo la estrategia, las áreas internas de Frutambo, tales como producción, logística y calidad deben enfocarse en la reducción de mermas de materiales, optimización de procesos, mejoras en los tiempos de producción para cumplir satisfactoriamente el programa previsto. Es importante tener en cuenta la capacidad de planta, así como un buen proceso de selección de personal, el cual debe tener habilidades óptimas para mejorar el rendimiento de la planta y propiciar un clima laboral adecuado.

Para una mejor comprensión de la estrategia y de los objetivos propuestos para Frutambo se elaboró un mapa estratégico que se presenta a continuación:

Tabla 7

Mapa estratégico



Nota. Elaboración propia

Capítulo 6. Diagnóstico y proyecciones financieras

A continuación, se muestran los estados financieros de la empresa Frutambo del 2017 al 2020, los cuales recopilan la información de las tres campañas de mango fresco que sirvieron para analizar la salud financiera de la empresa.

Tabla 8

Estado de resultados. Frutambo SAC. 01 de enero – 31 de diciembre

	2017	2018	2019	2020
Ventas	180,840	2,992,188	2,913,568	3,129,219
Costo de Ventas	212,050	2,276,590	2,284,064	2,350,945
DrawBack				
Utilidad Bruta	-31,210	715,598	629,504	778,274
Gastos de Venta				
Gastos de Administración	416,063	163,569	162,914	158,680
Otros Ingresos Operacionales		77,300	95,479	
Otros Gastos Operacionales				
Utilidad de Operación	-447,273	474,729	371,111	619,594
Ingresos Financieros	167			
Gastos Financieros	4,653			
Diferencia de Cambio (Neta)				
Resultado Antes de Impuesto	-451,759	474,729	371,111	619,594
Impuesto a las Ganancias		3,446	55,667	92,939
Resultado del Periodo	-451,759	471,284	315,445	526,655

Nota. Información obtenida de los estados de resultados de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020)

Tabla 9

Estados Financieros. Frutambo SAC. 01 de enero – 31 de diciembre

	2017	2018	2019	2020
Activos				
Activos Corrientes				
Efectivo	41,951	142,166	1,383	173,397
Cuentas por cobrar al personal, a los accionistas				
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	42,451	488,431	24,725	234,781
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas				
Inventarios (Neto)	67,598			
Impuestos a Recuperar		276,440	318,075	14,034
Servicios Pagados por anticipado	181,835			
Total Activos Corrientes	333,835	907,037	344,183	422,212
Activos No Corrientes				
Propiedades, planta y equipo (neto)	866,310	992,939	1,293,974	2,004,475
Activo Biológico (Neto)				
Otros activos				
Total Activos No Corrientes	866,310	992,939	1,293,974	2,004,475
Total Activos	1,200,145	1,899,976	1,638,157	2,426,687
Pasivos				
Pasivos Corrientes				
Porción corriente de obligaciones financieras				532,536
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	1,946	220,302	70,605	399,866
Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas				
Pasivo para beneficios a los trabajadores	7,389	17,581	17,581	65,305
Otras cuentas por pagar - Terceros	1,542,569			
Total Pasivos Corrientes	1,551,904	237,883	88,186	997,707
Pasivos No Corrientes				
Otros cuentas por pagar - Relacionadas				
Otras cuentas por pagar		1,542,569	1,059,336	411,689
Total Pasivos No Corrientes	0	1,542,569	1,059,336	411,689
Total Pasivos	1,551,904	1,780,452	1,147,522	1,409,396
Patrimonio				
Capital Social	100,000	100,000	100,000	100,000
Reserva Legal Art. 229				
Resultados Acumulados		-451,759	19,525	390,636
Resultado del Ejercicio	-451,759	471,284	371,111	526,655
Total Patrimonio	-351,759	119,525	490,636	1,017,291
Total Pasivos y Patrimonio	1,200,145	1,899,977	1,638,157	2,426,687

Nota. Información obtenida de los estados financieros de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020).

6.1 Análisis porcentual

6.1.1. Análisis vertical y horizontal al Balance General

Tabla 10

Análisis vertical al Balance General. Año 2017 – 2020

	2017	2018	2019	2020
Activos				
Activos Corrientes				
Efectivo	3%	7%	0%	7%
Cuentas por cobrar al personal, a los accionistas	0%	0%	0%	0%
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	4%	26%	2%	10%
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas	0%	0%	0%	0%
Inventarios (Neto)	6%	0%	0%	0%
Impuestos a Recuperar	0%	15%	19%	1%
Servicios Pagados por anticipado	15%	0%	0%	0%
Total Activos Corrientes	28%	48%	21%	17%
Activos No Corrientes				
Propiedades, planta y equipo (neto)	72%	52%	79%	83%
Activo Biológico (Neto)	0%	0%	0%	0%
Otros activos	0%	0%	0%	0%
Total Activos No Corrientes	72%	52%	79%	83%
Total Activos	100%	100%	100%	100%
Pasivos				
Pasivos Corrientes				
Porción corriente de obligaciones financieras	0%	0%	0%	22%
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	0%	12%	4%	16%
Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas	0%	0%	0%	0%
Pasivo para beneficios a los trabajadores	1%	1%	1%	3%
Otras cuentas por pagar - Terceros	129%	0%	0%	0%
Total Pasivos Corrientes	129%	13%	5%	41%
Pasivos No Corrientes				
Otras cuentas por pagar - Relacionadas	0%	0%	0%	0%
Otras cuentas por pagar	0%	81%	65%	17%
Total Pasivos No Corrientes	0%	81%	65%	17%
Total Pasivos	129%	94%	70%	58%
Patrimonio				
Capital Social	8%	5%	6%	4%
Reserva Legal Art. 229	0%	0%	0%	0%
Resultados Acumulados	0%	-24%	1%	16%
Resultado del Ejercicio	-38%	25%	23%	22%
Total Patrimonio	-29%	6%	30%	42%
Total Pasivos y Patrimonio	100%	100%	100%	100%

Nota. Información obtenida del balance general de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

Tabla 11

Análisis horizontal al Balance General. Año 2017 – 2020

	2017 - 2018	2018 - 2019	2019 - 2020
Activos			
Activos Corrientes			
Efectivo	70%	-10180%	99%
Cuentas por cobrar al personal, a los accionistas			
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	91%	-1875%	89%
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas			
Inventarios (Neto)			
Impuestos a Recuperar	100%	13%	-2166%
Servicios Pagados por anticipado			
Total Activos Corrientes	63%	-164%	18%
Activos No Corrientes			
Propiedades, planta y equipo (neto)	13%	23%	35%
Activo Biológico (Neto)			
Otros activos			
Total Activos No Corrientes	13%	23%	35%
Total Activos	37%	-16%	32%
Pasivos			
Pasivos Corrientes			
Porción corriente de obligaciones financieras			100%
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	99%	-212%	82%
Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas			
Pasivo para beneficios a los trabajadores	58%	0%	73%
Otras cuentas por pagar - Terceros			
Total Pasivos Corrientes	-552%	-170%	91%
Pasivos No Corrientes			
Otras cuentas por pagar - Relacionadas			
Otras cuentas por pagar	100%	-46%	-157%
Total Pasivos No Corrientes	100%	-46%	-157%
Total Pasivos	13%	-55%	19%
Patrimonio			
Capital Social	0%	0%	0%
Reserva Legal Art. 229			
Resultados Acumulados	100%	2414%	95%
Resultado del Ejercicio	196%	-27%	30%
Total Patrimonio	394%	76%	52%
Total Pasivos y Patrimonio	37%	-16%	32%

Nota. Información obtenida de los estados financieros de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020).

Elaboración propia.

En el primer año de operaciones de Frutambo la cuenta de propiedad, planta y equipo representaban el 72% del total de activos. La cuenta de servicios pagados por anticipados comprende el 15% y en menor proporción se encontraba la cuenta de inventario con un 5.63% y a las cuentas por cobrar comerciales a terceros y la cuenta del efectivo de la empresa, con 3.54% y 3.50% respectivamente. La empresa no contó con mucho saldo en efectivo.

El pasivo de la empresa en el 2017 estuvo representado por otras cuentas por pagar a terceros, la cual representaba 128% debido a la pérdida que se refleja en el resultado del ejercicio con un -37.64% mermando el porcentaje del patrimonio de la empresa. El capital social de la empresa representaba el 8.33% sobre el total de pasivos y patrimonio. En menor proporción está la cuenta por pagar comerciales a terceros y el pasivo para beneficios a los trabajadores, de esto se puede deducir que al ser el primer año no contrataron con mucho personal y el volumen de producción y de ventas no alcanzaron para cubrir todos los gastos operativos y financieros que se generaron debido a la inversión inicial.

En el año 2018, la estructura del total de activos cambió. Los inventarios disminuyeron a 0%. La cuenta de propiedad, planta y equipo aumentó en 23%, pero representaba el 52% del total de activos, reflejando la inversión de la construcción de la planta, oficinas administrativas, el almacén y el área de proceso de Estados Unidos. Se observó un aumento del 91% de la cuenta por cobrar comerciales que abarcaba el 25% en el 2018, esto significa que después de la primera campaña tuvieron que esperar la cancelación de los contenedores procesados y exportados. También apareció la cuenta de impuestos a recuperar con el 14.55%, y la cuenta de efectivo pasó a representar el 7.48%, debido a un aumento del 70%.

En las cuentas del pasivo y patrimonio, la cuenta por pagar comerciales aumentó en 99%, representando el 11.59%, este aumento se debe a que abarca los 3 meses de la primera campaña y los 2 primeros meses de la campaña 2018-2019. Las obligaciones comerciales comprendían a los proveedores de materiales como: cartón, mallas, termo registros, entre otros. La cuenta de pasivos para beneficios a trabajadores también aumentó en 58%, teniendo un peso de 0.93% en la estructura del balance general, porque medida que avanza la campaña y aumenta su producción requieren más personal. En el 2018 la deuda de otras cuentas por pagar a corto plazo pasó a ser una deuda por pagar a largo plazo. El capital social no tuvo ninguna variación, pero en el 2018 solo representa el 5.26%. En el 2018, el resultado del ejercicio fue positivo y mejoró notablemente representando 24.8%.

En el 2019, las cuentas de efectivo y cuentas por cobrar comerciales disminuyeron en más de 1000% su valor. Entre ambas representaban solo el 2% de la estructura de activos. En tanto, la cuenta de impuestos a recuperar representaba el 19% del total de activos debido a un aumento del 13%. De igual manera, la cuenta de propiedad, planta y equipo pasó a tener el 78%, debido a la inversión de la planta para Corea del Sur, teniendo una variación positiva del 23% al año 2019.

En cuanto a los pasivos en el 2019, las cuentas por pagar comerciales disminuyeron en más del 200%, representando ahora sólo el 4% del total de activos. El pasivo por beneficios a los trabajadores no tuvo ninguna variación del 2018 al año 2019, pero su porción representativa en el año 2019 era del 1.07%. La cuenta más representativa era otras cuentas por pagar del pasivo no corriente con un 64%, a pesar de haber disminuido en 46%. Del análisis del 2019 podemos deducir que el efectivo disminuyó y mejoró la gestión de cobranza, todo ello para disminuir deudas de la empresa y aumentar la inversión en el activo inmovilizado de la planta.

En cuanto al patrimonio, en el 2019 no tuvo ninguna variación, pero pasó a representar el 6% del total de pasivos y patrimonio, mientras que resultado del ejercicio tuvo una disminución del 27% y pasó a representar el 22%.

Analizando el último año de operaciones de la empresa, la cuenta más representativa sigue siendo propiedad, planta y equipo con un 82.6%, debido a que se hizo una ampliación en la planta de Corea, esta inversión produjo un aumento del 35% del año 2019 al 2020. La cuenta de impuestos a recuperar disminuyó en más de 2000% y pasó a representar menos del 1% del total de activos. Por su parte, la cuenta de efectivo aumentó en un 99% y representa el 7% de la estructura de activos, así mismo, la cuenta por cobrar comerciales aumentó en 89%, teniendo una porción del 9%. Esto refleja el retraso en los pagos debido a la pandemia.

Con respecto a los pasivos, la empresa adquirió una nueva obligación financiera, la cual representa el 21% del total de activos y patrimonios. La cuenta por pagar comerciales con un 16% sobre el total, aumentó en 82%, esto quiere decir que la empresa tiene un buen poder negociador con sus proveedores para negociar los materiales a crédito. Las operaciones en las áreas de Corea y Estados Unidos en paralelo requieren de una mayor demanda de personal, aumentando la cuenta de pasivo por beneficios a los trabajadores en un 73%. Por otro lado, la empresa logró disminuir su deuda a largo plazo de 64% a un 16%.

El capital social no tuvo ninguna variación, representando el 4% del total de pasivos y patrimonio, pero aumentaron las cuentas del resultado del ejercicio en un 30% y resultados acumulados en un 95%. Esto quiere decir que la empresa fue mejorando su rentabilidad en los últimos años.

6.1.2. Análisis vertical y horizontal al Estado de Resultados

Tabla 12

Análisis vertical al Estado de Resultados. Año 2017 – 2020

	2017	2018	2019	2020
Ventas	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas	117%	76%	78%	75%
DrawBack				
Utilidad Bruta	-17%	24%	22%	25%
Gastos de Venta				
Gastos de Administración	230%	5%	6%	5%
Otros Ingresos Operacionales		3%	3%	0%
Otros Gastos Operacionales				
Utilidad de Operación	-247%	16%	13%	20%
Ingresos Financieros	0%			
Gastos Financieros	3%			
Diferencia de Cambio (Neta)				
Resultado Antes de Impuestos	-250%	16%	13%	20%
Impuesto a las Ganancias		0%	2%	3%
Resultado del Periodo	-250%	16%	11%	17%

Nota. Información obtenida del estado de resultados de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020).

Elaboración propia.

Tabla 13*Análisis horizontal al Estado de Resultados. Año 2017 – 2020*

	2017 - 2018	2018 - 2019	2019 - 2020
Ventas	1555%	-43%	119%
Costo de Ventas	1142%	4%	37%
DrawBack			
Utilidad Bruta	413%	-48%	82%
Gastos de Venta			
Gastos de Administración	-140%	0%	-2%
Otros Ingresos Operacionales	43%	10%	-53%
Otros Gastos Operacionales			
Utilidad de Operación	510%	-57%	137%
Ingresos Financieros	0%		
Gastos Financieros	-3%		
Diferencia de Cambio (Neta)			
Resultado Antes de Impuestos	512%	-57%	137%
Impuesto a las Ganancias	2%	29%	21%
Resultado del Periodo	510%	-86%	117%

Nota. Información obtenida del estado de resultados de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020).
Elaboración propia.

Como se puede visualizar, el año 2017 presentó el costo de ventas más elevado con 117.26% ya que en ese año las ventas fueron menores con S/. 180,840.00 a comparación de las demás, una de las razones de esta variación es que en el 2017 Frutambo S.A.C. recién estaba iniciando sus actividades. En los siguientes años 2018 al 2020, el costo de ventas se redujo considerablemente en 76.08%, 78.39%, 75.13% respectivamente. Entre los años 2018 – 2019 la utilidad bruta se redujo en un 47.61% debido a que sus ventas disminuyeron en S/. 7,474.00 y el costo de ventas aumentó.

Los Gastos administrativos entre los años 2017 – 2018 se redujo notablemente en 139.62% ya que Frutambo S.A.C. en el 2018 solamente gastó S/. 163,569.00 a comparación del 2017 con S/. 416,063.00. En el primer año la empresa presentó gastos financieros, pero se puede ver que al año siguiente la deuda con banco fue saldada, por lo que se redujo en 2.57%, además en los siguientes años ya no presentó deudas con las entidades financieras.

Los impuestos a las ganancias en el 2017 con respecto a las ventas no tuvieron, a partir del 2018 fue aumentando, siendo el 2020 en donde se presentó un aumento de 2.97% con respecto a las

ventas. Entre los años 2018 – 2019, la utilidad se redujo en un 86.18%, representando en el 2019 el 11% de las ventas. Entre los años 2019 - 2020, se podría decir que fue uno de los mejores años de la empresa ya que la utilidad fue de 116.79% y representó un 16.83% de las ventas, en el 2020 tuvo un crecimiento favorable en sus ventas de S/. 3,129,219.00.

6.2 Cuadro de Orígenes y aplicaciones de fondo (COAF)

Se realizó el análisis de los orígenes y aplicaciones de fondos de las 3 campañas observando las variaciones de un año a otro, sin embargo, se debe tener en cuenta la estacionalidad de las operaciones de la planta, la cual abarca sólo los últimos meses del año y los 3 primeros meses del año siguiente, por lo que la empresa tiene meses de inactividad por parte de la producción y baja de personal, ya que solo se contrata personal para el mantenimiento de la planta.

Tabla 14

COAF 2017 – 2018

Cuadro de Orígenes y Aplicaciones 2017 - 2018					
Orígenes			Aplicaciones		
Cuenta	Monto	%	Cuenta	Monto	%
Utilidad Neta	471,284	19%	Efectivo	100,215	4%
Gastos Financieros	4,653	0%	Cuentas por cobrar comerciales - terceros	445,980	18%
Ingresos Financieros	167	0%	<i>Impuestos a Recuperar</i>	276,440	11%
Fondos Generados por Operaciones	475,770	19%	Propiedades, planta y equipo (neto)	126,629	5%
Inventarios (Neto)	67,598	3%	Otras cuentas por pagar - Terceros LP	1,542,569	62%
Servicios Pagados por anticipado	181,835	7%	Gastos Financieros	4,653	0%
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	218,356	9%			
Pasivo para beneficios a los	10,192	0%			
Otras cuentas por pagar CP	1,542,569	62%			
Ingresos Financieros	167	0%			
Total	2,496,487	100%	Total	2,496,486	100%

Nota. Información obtenida del cuadro de orígenes y aplicaciones de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

La posición del cuadro de orígenes y aplicación de fondo en el 2017 – 2018 indica que Frutambo S.A.C. recién estaba dando inicios a sus actividades y consolidándose como empresa ya que los fondos generados por operaciones son de 19%. Además, se puede visualizar que hay una disminución de las otras cuentas por pagar CP que abarca un 62% es decir que las deudas poseían en el año 2017 a sus proveedores se estaban saldando. Asimismo, tuvo un aumento en las cuentas por cobrar comerciales

– terceros de 18%, es decir que a Frutambo S.A.C. entre 2017 -2018 le faltó cobrar S/. 445,980.00 a sus clientes por el envío de sus contenedores. Asimismo, Frutambo buscaba ofrecer sus servicios al mercado coreano, por lo que en el 2018 toman la decisión de ampliar la planta, por ende, la cuenta de propiedad, planta y equipo tuvo un aumento de 5%. Finalmente, la empresa ya no tenía deuda con entidades financieras ya que representaba un 0%.

Tabla 15

AF 2018 – 2019

Cuadro de Orígenes y Aplicaciones 2018 - 2019					
Orígenes			Aplicaciones		
Cuenta	Monto	%	Cuenta	Monto	%
Utilidad Neta	371,111	38%	Impuestos a Recuperar	41,635	4%
Gastos Financieros		0%	Propiedades, planta y equipo (neto)	301,035	31%
Ingresos Financieros		0%	Cuentas por pagar comerciales - Terceros	149,697	15%
Fondos Generados por Operaciones	371,111	38%	Otras cuentas por pagar	483,233	50%
Efectivo	140,783	14%			0%
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	463,706	48%			0%
		0%			0%
		0%			0%
		0%			0%
		0%			0%
Total	975,600	100%	Total	975,600	100%

Nota. Información obtenida del cuadro de orígenes y aplicaciones de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

En los años 2018 – 2019, la empresa poseía una mejor estabilidad ya que los fondos generados por operaciones aumentaron en un 38%. Asimismo, disminuyó el porcentaje de las cuentas por cobrar a terceros en un 48%, ya que en el 2019 solamente quedaba por cobrar S/. 24,725.00. Por otro lado, hubo una disminución de efectivo en un 14% haciendo que la empresa en el 2019 cuente con poco dinero en caja; a su vez aumentó en 31% la inversión en IME ya que para el año 2019 se tenía en mente iniciar las actividades de la planta de Corea, es por eso hubo una fuerte inversión para expandir la planta, en maquinarias para la producción y en equipos para las áreas administrativas. Finalmente, las deudas a pagar a sus proveedores disminuyeron en 15%.

Tabla 16

COAF 2019 – 2020

Cuadro de Orígenes y Aplicaciones 2019 - 2020					
Orígenes			Aplicaciones		
Cuenta	Monto	%	Cuenta	Monto	%
Utilidad Neta	526,655	30%	Efectivo	172,014	10%
Gastos Financieros		0%	Cuentas por cobrar comerciales - terceros	210,056	12%
Ingresos Financieros		0%	Propiedades, planta y equipo (neto)	710,501	41%
Fondos Generados por	526,655	30%	Otras cuentas por pagar	647,647	37%
Impuestos a Recuperar	304,041	17%			0%
Porción corriente de obligaciones financieras	532,536	31%			0%
Terceros	329,261	19%			0%
Pasivo para beneficios a los trabajadores	47,724	3%			0%
		0%			0%
		0%			0%
Total	1,740,217	100%	Total	1,740,218	100%

Nota. Información obtenida del cuadro de orígenes y aplicaciones de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

En el año 2020 el mayor porcentaje de los orígenes de fondos de Frutambo provenía de la cuenta porción corriente de obligaciones financieras con un 31% sobre el total orígenes de fondo. La empresa adquirió el 30% de sus fondos de las operaciones de maquila, por lo que no presentaron un problema de liquidez debido a que su cuenta de efectivo aumentó. Frutambo obtuvo un financiamiento del 19% de la cuenta por pagar a los proveedores comerciales, el 17% de la cuenta impuestos a recuperar y el 31% de sus obligaciones financieras. Estos recursos generados se destinaron el 41% a incrementar el activo inmovilizado de la empresa, el 37% para cancelar otras cuentas por pagar y el 12% a dar un mayor crédito a los clientes, con lo cual se debería revisar y tener en cuenta la política de cobranza a los clientes para que no afecte los plazos de las cuentas por pagar.

6.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 17

Estado de flujo de efectivo 2017 – 2018

Estado de Flujo de Efectivo 2017 - 2018	
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	
Utilidad Neta	471,284
Gastos Financieros	4,653
Ingresos Financieros	167
Fondos Generados por Operaciones	476,104
Inventarios (Neto)	67,598
Servicios Pagados por anticipado	181,835
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	218,356
Pasivo para beneficios a los trabajadores	10,192
Otras cuentas por pagar	1,542,569
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	-445,980
<i>Impuestos a Recuperar</i>	-276,440
Otras cuentas por pagar - Terceros	-1,542,569
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Operación	231,665
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	
Propiedades, planta y equipo (neto)	-126,629
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Inversión	-126,629
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento	
Gastos Financieros	-4,653
Ingresos Financieros	167
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Financiamiento	-4,486
Variación Neta de Efectivo	100,550
Saldo Inicial de Efectivo	41,951
Saldo Final de Efectivo	142,501

Nota. Información obtenida del estado de flujo de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

En los años 2017 – 2018, el flujo generado por las operaciones (FGO) fue positivo con S/. 476,104.00 representando estabilidad. El flujo neto de efectivo por actividades de operación también fue positivo con S/. 231,665.00, esto era favorable ya que las actividades generaron fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos y mantener la capacidad de operación de la planta.

En cuanto al flujo de efectivo de actividades de inversión fue negativo con S/. 126, 629.00 esto quiere decir invertir en mejorar la maquinaria y equipos para realizar sus actividades. Por otro lado, el flujo de efectivo neto de las actividades de financiamiento fue negativo en S/. 4653.00, porque en el año 2017 Frutambo contaba con una deuda bancaria, que posteriormente fue saldada al año siguiente.

Tabla 18

Estado de flujo de efectivo 2018 – 2019

Estado de Flujo de Efectivo 2018 - 2019	
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	
Utilidad Neta	371,111
Fondos Generados por Operaciones	371,111
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	463,706
Impuestos a Recuperar	-41,635
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	-149,697
Otras cuentas por pagar	-483,233
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Operación	160,252
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	
Propiedades, planta y equipo (neto)	-301,035
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Inversión	-301,035
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento	
Gastos Financieros	0
Ingresos Financieros	0
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Financiamiento	0
Variación Neta de Efectivo	-140,783
Saldo Inicial de Efectivo	142,166
Saldo Final de Efectivo	1,383

Nota. Información obtenida del estado de flujo de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

El flujo generado por las operaciones (FGO) fue positivo con un S/. 371,111.00 pero el flujo neto de actividades de operación fue negativo en S/. 140,783.00 debido a que tenía deudas con sus proveedores (S/. 483,233.00) y de la compra o mejoramiento de su IME (S/. 301,035.00); en donde posteriormente fue saldada. El flujo de efectivo neto de las actividades de inversión es negativo ya que se tiene planeado en expandir la planta para el inicio de las actividades de los envíos para Corea. En estos dos años, la empresa no incurrió en ningún financiamiento por parte de alguna entidad financiera por lo cual el flujo de efectivo neto de actividades de financiamiento fue cero.

Tabla 19

Estado de flujo de efectivo 2019 – 2020

Estado de Flujo de Efectivo 2019 - 2020	
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	
Utilidad Neta	526,655
Fondos Generados por Operaciones	526,655
Impuestos a Recuperar	304,041
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	329,261
Pasivo para beneficios a los trabajadores	47,724
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	-210,056
Otras cuentas por pagar	-647,647
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Operación	349,978
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	
Propiedades, planta y equipo (neto)	-710,501
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Inversión	-710,501
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento	
Porción corriente de obligaciones financieras	532,536
Gastos Financieros	0
Ingresos Financieros	0
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Financiamiento	532,536
Variación Neta de Efectivo	172,013
Saldo Inicial de Efectivo	1,383
Saldo Final de Efectivo	173,396

Nota. Información obtenida del flujo de efectivo de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

El flujo de efectivo neto de las actividades de operación al final del año 2020 fue positivo con un valor de S/.172, 013. 00, debido a que el fondo generado por las operaciones de la empresa fue positivo gracias a la utilidad neta de S/.526, 655. 00. Se optó por obtener financiamiento por parte de las obligaciones financieras y disminuyeron los impuestos a recuperar. Durante el año 2020 se pagó menos a los proveedores, eso indica que hubo una buena negociación en los pagos a créditos de los materiales. También, se observa que aumentaron las cuentas por cobrar comerciales, esto se explica a que en el sector los clientes suelen cancelar la totalidad de los contenedores cuando estos llegan a

destino, por lo que las plantas emparadoras deben financiarse con un adelanto del 30% o incluso financiarse con su propio capital y a través de terceros. La empresa no contaba con inventarios, esto quiere decir que no hubo productos en proceso cuyos requerimientos hayan sido cancelados. Esto indica que la empresa trataba de cumplir con la programación y manejarla de manera eficiente.

Se pagaron menos beneficios a los trabajadores para poder financiar las actividades de inversión de la planta y la producción para los clientes, la cual fue a crédito.

El flujo de efectivo neto de las actividades de inversión sirvió para la ampliación de la planta de Corea, específicamente del área de hidrotérmico, permitiendo adicionar 4 tinas para dicho proceso, así mismo, se aumentó la capacidad de recepción y calibrado, buscando el orden y la rapidez en el proceso, lo cual fue un limitante cuando iniciaron las operaciones para Corea.

Las actividades de financiamiento no presentaron flujo de efectivo porque la empresa no generó gastos ni ingresos financieros. El saldo final de efectivo fue positivo en S/.173, 396. 00.

6.4 Ratios financieros

Tabla 20

Ratios de liquidez

		2017	2018	2019	2020
Ratios de Liquidez	Liquidez corriente	22%	381%	390%	42%
	Prueba ácida	5%	381%	390%	42%
	Tesorería	3%	60%	2%	17%

Nota. Información obtenida de los ratios de liquidez de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020).
Elaboración propia.

Analizando las ratios de liquidez, en el primer año la empresa tuvo un problema de liquidez, los activos no lograron cubrir con los pasivos corrientes de la empresa. En el primer año, la prueba ácida disminuyó dejando entre ver que había retrasos en la gestión de cobranza a los clientes. El ratio de tesorería era muy bajo, la empresa no tenía la liquidez mínima para hacer frente a sus pasivos de corto plazo. En los siguientes años la liquidez corriente mejoró considerablemente y volvió a caer en el año 2020. La empresa ya no contaba con existencias desde segundo año en adelante, por eso el ratio de liquidez corriente y prueba ácida fue el mismo. Continuó creciendo su cuenta por cobrar comerciales y se observó una mejora en la prueba ácida del año 2019. En el año 2020 disminuyó su capacidad de hacer frente a sus obligaciones financieras, sus pasivos con los proveedores y trabajadores.

Tabla 21*Ratios de eficiencia*

		2017	2018	2019	2020
Ratios de Eficiencia	Rotación de existencias	314%			
	Rotación de activo fijo	21%	301%	225%	156%
	Rotación de activos totales	15%	157%	178%	129%

Nota. Información obtenida de los ratios de eficiencia de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

La rotación de activos fijos indica que en el primer año no obtuvieron un buen desempeño económico por cada sol invertido en activos fijos. Sin embargo, al segundo año mejoró notablemente la eficiencia de sus recursos. En el 2018, por cada sol invertido en sus activos fijos, Frutambo ganaba S/. 3.00, en el 2019 S/. 2.25 y en el 2020 S/. 1.56. Esto quiere decir que tuvo una buena gestión de recursos, lo cual le permitió recuperar lo invertido. La disminución en el último año se debió a una fuerte inversión en la cuenta de propiedad, planta y equipo, pero gracias a la eficiencia en sus operaciones mantuvo una ratio estable de rotación de activos fijos.

La rotación de activos totales indica la productividad de la empresa para movilizar sus recursos hacia los objetivos financieros de la empresa. En el primer año el ratio estuvo en 0.15, por debajo de 1, el punto mínimo de un nivel adecuado de eficiencia, debido al inicio de sus actividades, tenían poca personal y poca producción. En el año 2018 mejoró, igualmente en el 2019, año en el cual construyeron el área de proceso de Corea y en el año 2020 iniciaron la producción para los clientes coreanos, la falta de organización en la producción se vio reflejada en la disminución de este ratio de 1.77 a 1.28.

Tabla 22*Ratios de solvencia*

		2017	2018	2019	2020
Ratios de Solvencia	Pasivo- Activos	129%	94%	70%	58%
	Pasivo-Patrimonio	-441%	1490%	234%	139%
	Activos-pasivos	77%	107%	143%	172%

Nota. Información obtenida de ratios de solvencia de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

Los ratios de solvencia indicaron que la empresa inició sus operaciones apalancándose con deuda de proveedores y otras cuentas por pagar, en el año 2018 la mayor parte de sus activos, el 93,7% fue financiado por deudas corrientes y a terceros y en una pequeña proporción se financió de su propio

capital. Este ratio fue disminuyendo, indicando que los accionistas reinvertieron sus utilidades para que la empresa se financie más con capital propio que con deudas a terceros.

El ratio de pasivo-patrimonio indicó que el primer año la empresa tuvo pérdidas y su patrimonio no pudo hacer frente a sus pasivos. Sin embargo, esta situación mejoró en las siguientes campañas de mango. Al 2020, Frutambo generaba S/. 1.38 soles por cada sol de deuda de sus obligaciones de corto y largo plazo.

Por otro lado, el ratio de activos-pasivos mostró que los activos corrientes y fijos de la empresa podían cubrir las deudas tanto financieras, a proveedores y otros acreedores de Frutambo. En los últimos años este ratio creció de 1.42 a 1.72 mostrando que los activos de la empresa le permitían endeudarse.

Tabla 23

Ratios de rentabilidad

		2017	2018	2019	2020
Ratios de Rentabilidad	Margen de utilidad bruta	-17%	24%	22%	25%
	Margen de utilidad neta	-250%	16%	11%	17%
	ROE	-452%	394%	64%	52%
	ROA	-38%	25%	19%	22%

Nota. Información obtenida de los ratios de rentabilidad de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020).
Elaboración propia.

En cuanto a los ratios de rentabilidad; el margen de la utilidad bruta es negativa en el año 2017 con -17%, esto se debió a que Frutambo estaba dando inicio a sus actividades y no contaban con experiencia en el sector, en cambio a partir del año 2018 tienes márgenes positivos siendo el año 2020 el mejor, contó con un margen de 25%. El margen de la utilidad neta, en el primer año fue negativo con -250% porque las ventas fueron muy bajas a comparación de los años siguientes, los gastos administrativos eran mayores porque no había un control en el ingreso y las bandas salariales del personal y presentó gastos financieros para poder financiarse en su primer año.

En el 2017 el ROE fue negativo con -452% debido a que Frutambo para poner en marcha el negocio no contaba con recursos propios y solicitó un préstamo con una entidad financiera; en el año 2018 todavía la empresa se encontraba en deuda con el banco es por eso que representaba el 394%; finalmente en los siguientes años 2019 y 2020 contaba con recursos propios por eso representaban 64% y 52% respectivamente.

Finalmente, el ROA en el año 2017 es negativo con -38% no contó con muchas ganancias con cada sol invertido; pero en el año 2018 ya es positivo ya que las ventas fueron mayores y lo invertido

se recuperó en un corto plazo siendo este el más alto a comparación de los demás; para los años siguientes fue de 19% y 22% porque las utilidades netas se invirtieron para la nueva planta de Corea y la ampliación de las cámaras de frío.

6.5 Estados financieros proyectados

Se realizó la proyección de los estados financieros del año 2021 al 2025, teniendo en cuenta el escenario del COVID 19, lo cual generó un entorno difícil para las exportaciones, debido a la escasez y retrasos de los contenedores y el aumento de costos de la operación logística. A pesar de ello, las investigadoras decidieron fijar una proyección con bajo crecimiento en los dos primeros años y consideraron un escenario un poco más optimista y de crecimiento a partir del año 2023.



6.5.1. Proyección del balance general

Tabla 24

Tabla de Proyección del Balance General

	2021	2022	2023	2024	2025
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo	54,600.00	34,500.00	72,800.00	66,340.00	58,600.00
Cuentas por cobrar al personal, a los accionistas					
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	160,372.00	164,382.00	170,135.00	176,941.00	184,018.00
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas					
Inventarios (Neto)	75,800.00	42,300.00	38,700.00	52,400.00	38,500.00
Impuestos a Recuperar			113,280.00		
Servicios Pagados por anticipado					
Total Activos Corrientes	290,772.00	241,182.00	394,915.00	295,681.00	281,118.00
Activos No Corrientes					
Propiedades, planta y equipo (neto)	1,804,028.00	1,623,625.00	1,461,262.00	1,325,136.00	1,192,622.00
Activo Biológico (Neto)					
Otros activos					
Total Activos No Corrientes	1,804,028.00	1,623,625.00	1,461,262.00	1,325,136.00	1,192,622.00
Total Activos	2,094,800.00	1,864,807.00	1,856,177.00	1,620,817.00	1,473,740.00
Pasivos					
Pasivos Corrientes					
Porción corriente de obligaciones financieras	166,886.00	80,775.00			
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	67,400.00	38,700.00	73,500.00	52,300.00	68,300.00
Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas					
Pasivo para beneficios a los trabajadores	28,500.00	19,700.00	37,400.00	22,430.00	33,500.00
Otras cuentas por pagar - Terceros					
Total Pasivos Corrientes	262,786.00	139,175.00	110,900.00	74,730.00	101,800.00
Pasivos No Corrientes					
Otros cuentas por pagar - Relacionadas					
Otras cuentas por pagar	760,800.00	725,400.00	710,600.00	459,314.00	226,428.00
Total Pasivos No Corrientes	760,800.00	725,400.00	710,600.00	459,314.00	226,428.00
Total Pasivos	1,023,586.00	864,575.00	821,500.00	534,044.00	328,228.00
Patrimonio					
Capital Social	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Reserva Legal Art. 229					
Resultados Acumulados	526,655.00	444,559.00	455,673.00	479,004.00	507,679.00
Resultado del Ejercicio	444,559.00	455,673.00	479,004.00	507,769.00	537,833.00
Total Patrimonio	1,071,214.00	1,000,232.00	1,034,677.00	1,086,773.00	1,145,512.00
Total Pasivos y Patrimonio	2,094,800.00	1,864,807.00	1,856,177.00	1,620,817.00	1,473,740.00

Nota. Información obtenida de la proyección del balance general de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

En la cuenta de efectivo del año 2021 y 2022, disminuyó a 54,600 y 34,500 respectivamente, mientras que sus cuentas por cobrar descendieron a 160,372 y 164,382, para cada año. En el año 2023 aumentó la cuenta de efectivo a 72,800, mientras que en los siguientes años descendió en un 8% y

13%, siendo 66,340 en el 2024 y 58,600 en el 2025. Para la cuenta de efectivo se trató de considerar entre el 15% y 20% del total de activos.

Las cuentas por cobrar comerciales disminuyeron en los dos primeros años, representando 160, 372 soles para el año 2021 y 164, 383 soles para el 2022. Posteriormente, se esperó un crecimiento de ventas y por tanto ascender a 170, 135 soles en el año 2023, 176, 941 soles en el 2024 y 184,018 soles en el 2025. Se consideró el 5% de las ventas anuales en las cuentas por cobrar comerciales, haciendo referencia a la mejora de la política de cobranza a los clientes.

En cuanto al inventario, debido a la complicación para obtener los materiales a tiempo debido a los retrasos en transporte de mercaderías, la empresa decidió planificar con tiempo y comprar materiales de producción y de embalaje, tales como cajas, mallas, cera, sticks, etiquetas, esquineros, grapas y zunchos, con la finalidad de estar abastecidos y no tener rotura de stocks. Así mismo, la cuenta de inventarios representó también la compra de la materia prima, en este caso, del mango Kent fresco para ser procesado.

Por otro lado, se aplicó una depreciación anual del 10% para la cuenta de propiedades, planta y equipo, disminuyendo a 1,804,028 soles en el 2021 y finalizó con una depreciación de 1,192,622 soles en el 2025. Las investigadoras consideraron que la empresa no invirtió en nuevas maquinarias hasta recuperarse del bajo crecimiento por el COVID 19.

En cuanto al pasivo, se proyectaron obligaciones financieras en los dos primeros años, siendo 166,886 en el año 2021 y 80,775 en el año 2022, las cuales le habían permitido a la empresa aumentar sus activos en el año 2020 a 2,004,475 soles.

Para la proyección de la cuenta por pagar comerciales del año 2021 al 2025, las obligaciones comerciales disminuyeron debido a la compra de los materiales para tener en stock y a un mejor manejo de pagos a créditos.

El pasivo para beneficios a los trabajadores disminuyó a 28,500 en el 2021 y continuó descendiendo a 19,700 en el 2022, debido al distanciamiento por el COVID 19, se decidió disminuir la contratación de mano de obra. Sin embargo, para el 2023 con una proyección más optimista, la empresa aumentó sus obligaciones con los trabajadores a 37,400. De igual manera, se proyectaron pasivos de 22,430 y 33,500 soles para el 2024 y 2025, respectivamente.

Adicionalmente, se proyectaron otras obligaciones por pagar relacionadas donde se consideró diferencias por tipo de cambio, así como obligaciones por el alquiler de los camiones para el transporte de la fruta y otros servicios de mantenimiento correctivos de la planta.

El capital social de Frutambo se mantuvo a lo largo de los 5 años de la proyección. En la cuenta de resultado del ejercicio se utilizó la proyección del estado de resultados que se detalla más adelante. Así mismo, en la cuenta de resultados acumulados se consideró la suma de las utilidades netas anuales.

6.5.2. Proyección del estado de resultados

Tabla 25

Tabla de Proyección del estado de resultados

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	3,207,449.48	3,287,635.71	3,402,702.96	3,538,811.08	3,680,363.52
Costo de Ventas	2,409,718.63	2,469,961.59	2,546,530.40	2,635,658.96	2,727,907.03
Utilidad Bruta	797,730.85	817,674.12	856,172.56	903,152.12	952,456.50
Gastos de Administración	162,647.00	166,713.18	171,881.28	177,897.13	184,123.53
Utilidad de Operación	635,083.85	650,960.95	684,291.28	725,254.99	768,332.97
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Resultado Antes de Impuestos	635,083.85	650,960.95	684,291.28	725,254.99	768,332.97
Impuesto a las Ganancias (30%)	190,525.16	195,288.28	205,287.38	217,576.50	230,499.89
Utilidad Neta	444,558.70	455,672.66	479,003.89	507,678.49	537,833.08

Nota. Información obtenida de la proyección del estado de resultados de la empresa (Frutambo S.A.C., 2020). Elaboración propia.

Para la proyección del estado de resultados se tomó como referencia el ejercicio del año 2020. Ante el escenario del coronavirus y las restricciones de ingreso de alimentos a los países clientes de Frutambo, se estimó un crecimiento de ventas del 2.5 % en el año 2021 y 2022, siendo S/. 3,207,449.48 y S/. 3,287,635.71, respectivamente. Para la proyección de ventas del año 2023 se consideró un crecimiento de ventas del 3.5% respecto al año anterior, ascendiendo a S/. 3,402,702.96, mientras que, para los últimos años de la proyección se consideró un crecimiento de los ingresos del 4%, llegando a S/.3,680,636.52 en el 2025.

Para la proyección de costos del año 2021 y 2022, se calculó un aumento del 2.5% como consecuencia del alza de precios de materiales, debido a la escasez de insumos y la reducida disponibilidad de contenedores en los almacenes logísticos para la exportación del mango Kent. El covid 19 impactó de manera global en la desaceleración económica, por tal motivo, se consideró un aumento del 3.1% en los costos del año 2023 respecto al 2022. Así mismo, se estimó un aumento del 3.5% para el año 2024 y 2025.

En el caso de los gastos de administración, en los años 2021 y 2022 se estimó un crecimiento de 2.5%, si bien se redujo el personal de producción para mantener el distanciamiento; se previó incremento del gasto administrativo debido al alza de precios de los materiales de limpieza, indumentaria y equipos de protección para el personal de producción y administrativo. En el 2023 se estimó un alza de 3% equivalente a S/. 171,881.28; debido a la renovación de equipos de cómputo en las áreas de recepción, hidrotérmico y empaque; así como de las licencias del software de producción. En los próximos años se consideró un aumento de 3.5%, ascendiendo el gasto administrativo a S/.

177,897.13 en el 2024 y a S/. 184,123.53 en el 2025, para incurrir en el acondicionamiento del nuevo taller de mantenimiento y la ampliación del almacén de materiales, donde también se requieren equipos de cómputo y aire acondicionado y artículos de oficina.

El cálculo de los impuestos del año 2021 al 2025 se tomó como referencia una tasa anual del 30%. Finalmente, como resultado de los factores mencionados anteriormente, en el 2021 se obtuvo una baja rentabilidad con S/. 444,578.70, debido a las variables sociales y condiciones sanitarias de la pandemia, el incremento en costos de materiales, transporte y operaciones logísticas. Por otro lado; en los siguientes años, se estimó un incremento considerable de la utilidad neta de S/. 455,672.66 en el 2022 a S/. 537,833.08 al 2025, como consecuencia del crecimiento de ventas y a la recuperación económica del sector tras la crisis sanitaria.



Capítulo 7. Discusión de resultados

La empresa Frutambo, pequeña empaedora de mango fresco del distrito de Tambo Grande, fundada en el 2017, empezó procesando mango fresco a Estados Unidos y luego de dos años inició sus operaciones para procesar mango fresco a clientes de Corea del Sur. En el 2019, su estructura organizacional se modificó, aumentó el personal de producción y administrativo, así como el consumo de materiales.

En vista de esos cambios, las investigadoras decidieron realizar un análisis en profundidad de la empresa, tanto de su entorno externo como de su organización interna, sus fortalezas, debilidades y propuesta de valor. Frutambo había tenido buenos resultados económicos durante sus tres primeras campañas y había aumentado su capacidad de producción, la cual no utilizaban al 100% porque parte de la producción le cedieron al ex socio, con quien iniciaron las actividades. Sin embargo, tenía problemas de organización, el nivel de centralización para la toma de decisiones es muy alto ralentizando los procesos internos para la producción, así como su nivel de rotación de personal, de producción y administrativo, es muy alto. Si bien es cierto, este último punto es un problema común en el sector, se debe al deficiente proceso de selección de personal.

Las empresas necesitan conectar todas las piezas correctamente para lograr crear valor para los accionistas y clientes. Saber cómo utilizar correctamente los recursos y conocimientos de su personal, es clave para desarrollar la experticia de Frutambo como empresa. Las investigadoras diagnosticaron la falta de planificación y comunicación interna en la planta, la cual afectó en la programación inicial de la producción y disminuyó el nivel de ganancias para la empresa.

Las empresas siempre tienen una estrategia, ya sea planificada de manera consciente o improvisada, en base a la experiencia de sus directivos y trabajadores. Frutambo se encontraba en un nivel medio, sabían que querían conseguir el máximo nivel de ganancias y tenían un programa de producción, pero el plan de acción se quedaba sólo en los primeros niveles jerárquicos de la empresa. La estrategia no estaba bien definida, ni era del todo clara para los trabajadores.

Frutambo cuenta con una buena infraestructura y con la maquinaria necesaria para ofrecer el mango fresco procesado bajo los estándares de calidad que exigen las entidades internacionales que regulan la calidad e inocuidad de los alimentos que ingresan a otros países. En cuanto a la penetración de mercado, aún puede potenciar sus habilidades comerciales para aumentar su cartera de clientes y diversificar los países de destino de sus productos.

En el presente trabajo de investigación, las investigadoras sugirieron una estrategia basada en la reducción de costos operativos para aumentar la utilidad operativa de la empresa. Dicha estrategia se apoya en los atributos de la propuesta de valor, los cuales son inocuidad y rapidez en el servicio. Cuidando la salud de los clientes y cumpliendo con las exigencias de los mercados internacionales la empresa debe seguir trabajando por mantener las certificaciones de calidad de sus procesos.

Integrando los conocimientos de su personal, seleccionado mediante un proceso de selección cuidadoso, la infraestructura de la planta y la maquinaria, en un plan de acción preparado antes de iniciar los meses de actividad en la empresa, la empresa obtendría mejores resultados económicos porque de esta manera estaría más preparada para afrontar los imprevistos que pueden surgir.

En cuanto al análisis financiero, Frutambo es una empresa rentable, si bien no tiene un alto nivel de liquidez, porque sus inversiones en maquinaria e infraestructura de planta son fuertes. La empresa tiene una sólida eficiencia operativa y sobre sus recursos. La planta procesadora tiene un buen nivel de solvencia, es decir sus activos le permiten respaldar sus obligaciones financieras. Tiene una estructura de financiación por parte de los accionistas y también con una entidad financiera, por lo que no tiene problema en hacerse cargo de sus pasivos a largo plazo.

Por otro lado en las proyecciones del estado de resultados, la cuenta de las ventas estuvo afectada en los primeros años debido a la pandemia, haciendo que en los años 2021 y 2022 los más bajos a diferencia de los demás, ya que las investigadoras consideraron que Frutambo pudo tener problemas en el ingreso de su pedidos y que los estándares de calidad iban hacer más restrictivos, teniendo como resultado pérdidas tanto económicas como de materia prima; pero en los demás años se tomó en cuenta el crecimiento de 3.5% ya que las investigadoras consideraron que antes de la pandemia, el sector agroexportador iba en aumento en 0.02% desde el 2017 y a la misma vez que Piura cuenta con tierras de rica floración y el clima adecuado para el crecimiento del mango. Otras cuentas resaltantes fueron la de costo de ventas y gastos administrativos. El aumento de costos de ventas en las proyecciones se debió al alza de los precios de los materiales por la escasez y por la pandemia. En cuanto a los gastos administrativos, se tomó un alza porque se decidió separar a las plantas y tener al personal en áreas específicas y aumento del personal administrativo en donde cada jefe cuenta con sus asistentes; para que se pueda tener un mejor control y planificación del desempeño en la empresa. No se ha tomado en cuenta los gastos financieros pues en los años anteriores Frutambo no ha incurrido en ellos y las tasas de interés que ofrecen los bancos es elevada, en consecuencia, las tesis decidieron no registrar ningún gasto. Finalmente, con esta proyección se considera que a pesar de la pandemia y las dificultades que se hubieran presentado, Frutambo posee rentabilidad, gracias a que se encuentra en un sector en crecimiento y es una empresa en formación.

Conclusiones

Frutambo S.A.C., es una empresa pequeña perteneciente al sector agroexportador, creada en el 2017 realizando los servicios de maquila, empaque y exportación de mango fresco (Kent) e inocuo bajo procesos de calidad (HACCP), la cual se encuentra ubicada en el distrito de Tambo Grande. La empresa está en una etapa de crecimiento por lo que se está buscando ampliar su capacidad de financiamiento y aumentar el personal especializado para incrementar su producción. En cuanto a las áreas internas: logística y compras se encarga del control de materiales y la recepción de la materia prima; el área de producción se encarga de todo el proceso de maquila y empaque tomando en cuenta las normas y especificaciones de cada país (Estados Unidos y Corea del Sur); el área de ventas se encarga de asistir a ferias para conseguir contactos y nuevos clientes; y finalmente el área de recursos humanos se encarga del reclutamiento y selección del personal adecuado para el apoyo del proceso de producción.

Con respecto al sector se concluyó que es uno de los más importantes del país con una tasa de crecimiento del 15%, generando un potencial desarrollo de cada uno de los actores. Nuestra región Piura, produce una variedad de alimentos que son considerados con un alto contenido nutricional, entre ellos: el banano, el mango, la uva, el camote, cacao, lúcuma, chirimoya, algarrobo, entre otros. Con esto, las investigadoras concluyeron que los principales atributos de Frutambo son: la inocuidad y rapidez en el servicio. Lo que se busca es que haya un incremento en el rendimiento de la empresa mejorando su productividad, esto se puede lograr reduciendo sus costos, optimizando los procesos y contar con personal capacitado.

En la parte financiera de la investigación, la empresa Frutambo en el primer año no tuvo las ventas esperadas a comparación de los tres años siguientes, debido a que recién estaba dando inicio a sus actividades, además la cuenta por pagar comerciales a terceros y el pasivo para beneficios a los trabajadores fue menor en donde se pudo deducir que al ser el primer año no contrataron mucho personal y que el volumen de producción no alcanzó para cubrir todos los gastos operativos y financieros que se generaron debido a la inversión inicial. También se observó que solo en el 2017 contó con una deuda financiera que posteriormente fue saldada. Al año siguiente, se invirtió en maquinaria y equipos administrativos, ya que se tomó la decisión de ampliar la planta para ofrecer sus servicios al mercado coreano. En el 2019, el efectivo disminuyó y mejoró la gestión de cobranza, todo ello para disminuir deudas de la empresa y aumentar la inversión en el activo inmovilizado de la planta. Finalmente, en el 2020 presentó una de las ventas más altas y el costo más bajo, además disminuyó el pago a sus proveedores pues mejoró la negociación en los pagos a créditos de los materiales. Frutambo es una empresa rentable ya que tiene la capacidad de aprovechar sus recursos y generar ganancias.



Recomendaciones

En base a la estrategia de optimización de costos, operativos y administrativos, sin dejar de lado la inocuidad en sus procesos y productos, así como la rapidez en el servicio gracias a la eficiente maquinaria de la planta; las investigadoras recomendaron implementar un área de productividad para controlar el stock de materiales, así como el rendimiento de la mano de obra y los tiempos en cada proceso. De esta manera, se podrá determinar el tiempo y costo de cada caja de mango fresco como producto terminado. Por tal motivo, se recomendó invertir máquinas calibradoras para automatizar parte del proceso y disminuir el descarte tanto de materiales como de fruta.

En cuanto al área comercial, se propuso tener más presencia en ferias y congresos internacionales, crear reuniones de trabajo con los socios y clientes para llegar a nuevos acuerdos y aumentar la producción. Teniendo en cuenta que, una vez terminado el contrato con el anterior socio, se podrá utilizar al 100% la capacidad de la planta se debe de ver la manera de aumentar la cartera de clientes en el mercado estadounidense.

Así mismo, se sugirió capacitar a los trabajadores para mejorar la calidad en todos los procesos de la empresa y conseguir nuevas certificaciones, no sólo en cuanto a la planta, sino también de los procesos y la calidad de la fruta procesada. Por tal motivo, las reuniones por áreas y de todos los supervisores con jefes de línea son muy importantes para tener claros los objetivos estratégicos de la empresa.

Dado a que la empresa solo tiene actividad en los meses de noviembre a marzo, debería llevar una contabilidad de gestión para medir el rendimiento de cada campaña, ya que la contabilidad tributaria no permite ver las ganancias de cada periodo de actividad y así mismo, evaluar los costos de mantenimiento de cada periodo de inactividad. De esta manera, también se podrían evaluar nuevos proyectos para generar otros ingresos, como diversificar a productos como el limón y la palta, u ofrecer otro servicio, en los meses que no se procesa mango. Otro punto por mejorar es el sistema de costeo de la empresa, es decir, tener definido los costos de mano de obra y costos de materiales, así como sus costos indirectos de fabricación, para poder evaluar otras ratios financieros y de gestión.



Lista de referencias

- Agro Noticias. (2020,). *Agro Noticias*. From <https://agronoticias.pe/noticias/piura-es-la-mayor-region-productora-de-mango-uva-y-limon/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Baena, D. (2010). *Análisis financiero. Enoque y proyecciones*. Ecoe Ediciones.
- Ballestrini, M. (2006). *Comó se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados*.
- Bas, E. (2002). *Prospectiva. Como usar el pensamiento sobre el futuro*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Castellanos, M., & Pinela, K. (2017). *Modelo explicativo de la rentabilidad financiera del sector agroindustrial. X - Pendientes Económicos*.
- Chung, A. (2009). *Prospectiva Estratégica: más allá del plan estratégico. Industrial Data, 27-31*.
- Coz, E. (2018). *Modelo Organizacional de empresas exportadoras de cacao en el Perú y su relación con las exportaciones y su productividad*. Lima: Repositorio Académico.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Del Río, D. (2013). *Diccionario - Glosario de Metodología de la Investigación Social*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Delfín, O., & Bonales, J. (2014). *Desempeño Competitivo del Sector Agroindustrial en el estado de Michocán. Investigación Administrativa, 43-66*.
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Empresa Editora El Comercio. (2018, Agosto 15). *Diario Gestión*. From <https://gestion.pe/economia/apem-peru-tercer-mayor-exportador-mangos-mundo-241593-noticia/?ref=gesr>
- Empresa Editora El Comercio. (2019, Marzo 12). *Diario Gestión*. From <https://gestion.pe/economia/produccion-mangos-cae-34-incumpliria-tercera-parte-demanda-exportacion-261052-noticia/?ref=gesr>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fresh Fruit. (2020, Enero 24). *Fresh Fruit*. From <https://freshfruit.pe/2020/01/18/campana-de-mango-registro-un-record-sus-primeros-meses/>
- Frutambo S.A.C. (2019). *Frutambo*. From <http://frutambo.com/index.html>
- Frutambo S.A.C. (2020). *Piura, Perú*.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Estados financieros y análisis de razones financieras*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principio de administración financiera*. México: Pearson Educación.

- Gutiérrez, D. (2020). *Luna Consultores*. From <http://lunaconsultores.com/wp-content/uploads/2020/02/AN%C3%81LISIS-DE-LA-EXPORTACI%C3%93N-DE-MANGO-1.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hodge, B., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Huari, Y., & Lezama, J. (2015). *Ratios Financieros y su incidencia en la toma de decisiones de las empresas agroindustriales de la provincia de Cañete*. Callao: Universidad Nacional del Callao.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Informe Técnico Producto Bruto Interno Trimestral*. From Instituto Nacional de Estadística e Informática: www.inei.gov.pe
- Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2018, Septiembre 25). *Instituto Nacional de Innovación Agraria*. From <https://www.inia.gov.pe/innovacion-agroexportacion/>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: MCGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Requerimientos agroclimáticos del cultivo de mango*. Piura.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2019, Agosto). *Gob. Plataforma digital única del Estado Peruano*. From <https://www.gob.pe/institucion/senasa/noticias/298967-piura-mesa-tecnica-regional-del-mango-se-une-a-las-acciones-para-erradicar-mosca-de-la-fruta>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020, Febrero). *Gob. Plataforma digital única del Estado Peruano*. From <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/84533-minagri-actualizara-politica-nacional-agraria-con-participacion-de-gobiernos-regionales-y-otros-actores>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020, Febrero). *Gob. Plataforma digital única del Estado Peruano*. From <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/81496-piura-minagri-promueve-uso-de-guano-de-las-islas-en-cultivos-de-bananos-y-mangos>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico, concepto, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pavón, M. J., & Hidalgo Nuchera, A. (1997). *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.
- Piloña, G. (2016). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala: GP Editores.

- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva*. Cecsca: 2 Ed. Vol I.
- Red Agrícola. (2017, Marzo). *Red Agrícola*. From <https://www.redagricola.com/pe/odilo-duarte-explica-la-necesidad-una-mayor-diversificacion-fruticola-la-fruticultura-peruana-invertir-id-buscar-nuevas-alternativas-fruticolas/>
- Red Agrícola. (2017, Marzo). *Red Agrícola*. From <https://www.redagricola.com/pe/odilo-duarte-explica-la-necesidad-una-mayor-diversificacion-fruticola-la-fruticultura-peruana-invertir-id-buscar-nuevas-alternativas-fruticolas/>
- Red Agrícola. (2019, Diciembre). *Red Agrícola*. From <https://www.redagricola.com/pe/el-mercado-de-ee-uu-quiere-mas-mango/>
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Romero, A. M., Cantón, S. R., & Rubio, J. L. (2011). *Un Modelo Explicativo - Predictivo de la Rentabilidad Financiera de las Empresas en los Principales Sectores Económicos Españoles*. Granada: In XVI CONGRESO AECA.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2019, Octubre 18). *SENASA*. From <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/piura-inicia-campana-de-exportacion-de-mango-2019-2020/>
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Editorial Paraninfo S.A.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2019, Abril 26). *Comex Perú*. From <https://www.comexperu.org.pe/articulo/agroexportacion-981>
- Vinelli, M. (2019, Septiembre 24). *Conexión ESAN*. From <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/09/24/los-beneficios-de-la-ley-de-promocion-agraria/>
- Yori, L., Hernández, J., & Chumaceiro, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 274-290.
- Zegarra, E. (2019). Auge agroexportador en el Perú: un análisis de sobrevivencia de productos y empresas. *Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)*.