



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# ANÁLISIS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS AGRÍCOLAS Y EL POTENCIAL DESARROLLO DE SUS UNIDADES DE NEGOCIO

Alvaro Alonso Gallo Valdiviezo

Piura, 13 de Setiembre de 2002

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Setiembre 2002



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**



**ANALISIS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
AGRICOLAS Y EL POTENCIAL DESARROLLO DE  
UNA DE SUS UNIDADES DE NEGOCIO**

**TESIS QUE PRESENTA EL BACHILLER EN CIENCIAS  
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ALVARO ALONSO GALLO VALDIVIEZO**

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ASESORADO POR EL MBA VÍCTOR EDUARDO  
GARRIDO LECCA RAMOS**

**PIURA - PERU 2002**

## Resumen Ejecutivo

A pesar de nuestro potencial agrícola de nuestro país este ha tenido un desarrollo limitado por diversos factores destacando entre todas las malas políticas gubernamentales entorno a dicho sector que han ido desde una sobreprotección del sector que derivó en una agricultura ineficiente hasta la ausencia total de todo tipo de protección. Es importante el rol del estado como organismo regulador (normativo, orientador y promotor) pero es el aporte del sector privado mediante empresas comercializadoras de productos e insumos agrícolas y las empresas especializadas en prestación de servicios relacionados a este negocio lo que permitirá un desarrollo adecuado del sector agrario

SERVICIOS AGRICOLAS OLYMPO S.A.C. es una empresa dedicada a la prestación de servicios a los agricultores y/o empresas agroindustriales que se dedican a habilitar agricultores para poder asegurar el abastecimiento de diversas materias primas de estos o de empresas que deseen un soporte logístico para sus usos agroindustriales. Los servicios que la empresa presta son: servicio de maquinaria, cosecha, transporte , proveer de los insumos

necesarios para los agricultores durante la campaña y la asistencia técnica requerida para cada uno de los servicios antes mencionados como en las labores culturales de diversos cultivos de la región.

Hemos propuesto la expansión de la unidad comercialización de insumos agrícolas como aquella unidad con más potencial tomando en cuenta las especificaciones de su ubicación aprovechando el ya ser conocidos en la zona de San Lorenzo, específicamente el sector Malingas en donde se posee un mercado cautivo, la experiencia obtenida en los años en que ha venido funcionando la empresa cuya pieza angular son sus técnicos (El factor humano) lo que crea una ventaja competitiva.

Tenemos la esperanza que el presente trabajo contribuya en su parte tanto a SERVICIOS AGRICOLAS OLYMPO S.A.C. como a la situación agrícola peruana en general, y que en un futuro existan más empresas dispuestas a participar en este sector y que esto derive en un desarrollo adecuado que tantos beneficios traería al país.

	PAG
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPITULO 1.- Unidades de negocio.....	07
1.1. - Servicio de Maquinaria.....	09
1.2. - Servicio de Cosecha.....	11
1.3. - Transporte.....	12
1.3.1.- Transporte de personal.....	11
1.3.2. -Transporte da flor de marigold. ....	14
1.3.3.- Transporte de arena.....	17
1.3.3. -Transporte de insumos.....	18
1.4. - Insumos.....	20
1.5.- Asistencia Técnica. ....	1
CAPITULO 2.- Diagnostico y descripción de la empresa.....	40
2.1.-Ubicación de la empresa.....	44
2.2.-Constitución de la empresa.....	44
2.3.-Areas funcionales.....	45
2.3.1.- Gerencia General. ....	46
2.3.2.- Logística.....	48
2.3.3.- Agrícola. ....	49
2.3.4.- Administración ....	50
2.3.5.- Contabilidadl. ....	52
2.4.- Organización de la empresa.....	54
2.4.1.- Niveles.....	54
2.4.2.- Descripción de los puestos.....	56
2 4 3 - Especificación de los puestos.....	72
2.4.4.- Contrato de trabajo.....	79
2.4.5.- Estructuras Salariales ....	80
2.5.- Control administrativo.....	81
2.5.1.- Control de compras ....	81

2.5.3.- <u>Control de cuentas por cobrar</u> .....	89
2.5.4.- <u>Control de inventarios</u> .....	89
2.5.5.- <u>Control de ventas</u> .....	90
2.5.6.- <u>Control de prestación de servicios</u> .....	91
2.5.7.- <u>Control de sueldos y salarios</u> .....	92
2.5.8.- <u>Costeo</u> .....	92
2.5.8.1.- <u>Costeo estándar</u> .....	93
2.5.8.2.- <u>Costeo real</u> .....	93
2.6.- <u>Flujo documentario</u> .....	96
2.6.1.- <u>Flujo de información gerencial</u> .....	..96
2.6.2.- <u>Descripción detallada de cada procedimiento</u> .....	..98
2.6.3.- <u>Descripción de los requerimientos</u> .....	101
CAPITULO 3.- <u>Planeamiento</u> .....	103
3.1.- <u>Definición de unidad de negocio a potenciar</u> .....	104
3.2.- <u>Potencial del mercado de insumos</u> .....	107
3.3.- <u>Instalación de una tienda de insumos agrícolas</u> .....	111
CAPITULO 4 .- <u>Estrategia</u> .....	114
4.1.- <u>Tipos de estrategia</u> .....	115
4.1.1.- <u>Liderazgo de costos</u> .....	115
4.1.2.- <u>Diferenciación</u> .....	116
4.2.- <u>Control financiero</u> .....	117
4.2.1.- <u>Estados financieros</u> .....	118
4.2.2.- <u>Determinación del punto de equilibrio</u> .....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
ANEXOS.....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	168

## **INTRODUCCIÓN.**

La decisión tomada para la realización de la presente tesis se basó en la importancia que tiene el sector agrícola tanto en nuestra región como en nuestro país.

A pesar de nuestro potencial agrícola el desarrollo ha sido limitado por diversos factores destacando entre todas las malas políticas gubernamentales entorno a dicho sector que han ido desde una sobreprotección del sector que derivó en una agricultura ineficiente y por ende poco competitiva hasta la ausencia de todo tipo de protección que ha derivado en una baja productividad debido que aún no se ha terminado de superar los males creados por la sobreprotección, es por eso que resaltando la importancia

que tienen las empresas que desenvuelven en este entorno se decidió por realizar un tema relacionado con este sector.

Es necesario que exista la confianza suficiente en los empresarios privados para poder reflotar la agricultura además estas medidas deberán derivar en la formalización por parte de los agricultores dando las facilidades necesarias para que esto suceda, implementar sistemas de propiedad legalmente integrados permitirá que el trabajo y los ahorros puedan convertirse en capital que al postre eleva la productividad del trabajo y crea riqueza.

Sabemos por experiencia propia que llevar a los agricultores a la formalización de sus cuentas no es una tarea fácil y que aún existe una fuerte resistencia entre las personas que han trabajado sus tierras de forma extralegal la casi la totalidad de su vida.

Existe una clasificación realizada por el señor Alvaro Quijandría en lo referido a nuestro agro según la cual existe en primer lugar una agricultura de exportación no tradicional compuesta por medianos agricultores que tienen acceso al crédito, tecnología y gestión, basada en la inversión privada. Agricultura extensiva de los cuales el 20% esta compuestas por azucareras que se encuentran en un

lento proceso privatizador y el 80 % restante está conformado por pequeños propietarios generados por la reforma agraria. Agricultura de mercado interno conformado por pequeños agricultores tradicionales y por último la agricultura de subsistencia que se dan en las tierras marginales se la costa, sierra y selva. (Ver Anexo 1)

Es importante el rol del estado como organismo regulador (normativo, orientador y promotor) pero es el aporte del sector privado mediante empresas comercializadoras de productos e insumos agrícolas y las empresas especializadas en prestación de servicios relacionados a este negocio lo que permitirá un desarrollo adecuado del sector agrario, ya que es sabido que entre los problemas agrícolas está la falta de asistencia técnica adecuada así como la provisión de bienes e insumos necesarios de ahí la importancia de estas empresas como agentes organizadores debido a que actualmente existe escasez de tecnología adecuada así como el desconocimiento de nuevas técnicas por parte de muchos agricultores, lo que deriva en una brecha tecnológica importante. Esta brecha se refiere esta referida sobre todo a maquinarias, semillas mejoradas y agroquímicos

El método de habilitación de tierras de cultivo es un buen caso por el cual se facilitan al agricultor los medios y herramientas necesarias para llevar a cabo la siembra de un cultivo específico a cambio de que este cubra con su producción los recursos financieros invertidos en él, este es un buen método en los que todos salen beneficiados, siempre y cuando exista un adecuado control de los recursos financieros y productos agrícolas.

El sector privado puede realizar este tipo de inversiones en que no se limita como un simple financiador sino que este se convierte en parte de la cadena productiva asegurándose la obtención del producto con antelación.

Los requisitos para mantener un buen ritmo de explotación son cada vez más altos es por eso que se necesitan tomar las medidas necesarias para reactivar nuestra variopinta agricultura incentivando al sector privado a incursionar en este negocio además de beneficiar las ya existentes.

Entre las ventajas que presenta nuestro agro tenemos que a nivel nacional tenemos una variedad de zonas de vida que como es sabido existen 120 en el mundo de los cuales en territorio peruano tenemos 84, la ubicación geográfica de las zonas productoras y oferta de mano de obra. En la

región Grau poseemos entre 15 y 17 zonas de vida. El clima para nuestra región tiene la peculiaridad de tener siete horas sol lo cual de ser aprovechado por los cultivos derivará en una mejor calidad y mayor productividad. Los recursos hídricos de la región basados en los reservorios de Poechos Y San Lorenzo que aseguran 117 393 hectáreas de riego por gravedad. La región Grau posee el 24% del total de la superficie de alta calidad del país. Además dentro de la de la región existen los yacimientos de fosfatos de alta calidad de Bayovar en los cuales se producen agroquímicos como roca fosfórica, ácido fosfórico, fosfato de amonio, nitrato de amonio, ácido sulfúrico.

Estas ventajas comparativas no están siendo aprovechadas. Se debe buscar la integración de los distintos elementos que representan la cadena agrícola desde el agricultor hasta el agroindustrial que nos permita reducir costos y aprovechar así nuestras ventajas naturales (ventajas comparativas) en ventajas competitivas, lo que nos permitirá ofrecer productos con altos niveles de calidad con precios competitivos, para esto será necesario incrementar los volúmenes de oferta y niveles unitarios de ganancia inferiores a los actuales.

Entre los cultivos de la región los destinados para oferta exportable como lo son el mango, limón, banano, espárragos, algodón, menestras, flor de marigold y páprika manejan una superficie importante dentro del área total del cultivo.

El presente estudio tiene como objetivo el análisis de la empresa **SERVICIOS AGRICOLAS OLYMPO S.A.C.** el cual tomará en cuenta los diversos servicios que la compañía presta de los cuales recomendaremos el desarrollo de una de sus unidades para lo cual será necesario un análisis el potencial de dicha actividad en la ciudad de Piura tomando en cuenta la importancia que existe en que la inversión de las empresas relacionadas al sector agrario se incremente en beneficio de nuestra agricultura.

## **CAPITULO 1.- Unidades de negocio.**

**SERVICIOS AGRICOLAS OLYMPO S.A.C.** es una empresa dedicada a la prestación de servicios a los agricultores y/o empresas agroindustriales que se dedican a habilitar agricultores para poder asegurar el abastecimiento de diversas materias primas de estos o de empresas que deseen un soporte logístico para sus usos agroindustriales. Los servicios que la empresa presta son: servicio de maquinaria, contactar a las personas dedicadas a la cosecha, el transporte de productos agrícolas, el transporte de personal encargado de cosechar, proveer de

los insumos necesarios para los agricultores durante la campaña y la asistencia técnica requerida para cada uno de los servicios antes mencionados como en las labores culturales de diversos cultivos de la región. A continuación se detallará como se desarrollan cada uno de los servicios antes mencionados.

## **1.1. - Servicio de Maquinaria Agrícola.**

El servicio de maquinaria se desarrolla de la siguiente manera:

**SERVICIOS AGRICOLAS OLYMPO S.A.C.** contacta a las personas o empresas especializadas en brindar dichos servicios, una vez presentadas las cotizaciones por estas empresas se eligen a las que más convenga evaluando la calidad y el costo de la maquinaria a utilizar .Una vez coordinado la prestación del servicio tanto con la empresa que presta servicios de maquinaria como con el agricultor, el servicio se realiza en el día pactado siendo supervisado por **OLYMPO**.

Una vez terminado el servicio (siembra, gradeo, surcado, arado, entre otros) el agricultor elabora una orden de pago especificando el predio en que se ha realizado el servicio, el nombre del prestador del servicio, la fecha, la especificación del servicio, el área en la que se ha trabajado, el valor monetario de dicho servicio y en caso haya necesidad una observación específica.

Dicha orden se emitirá en original y tres copias, el original se envía a la empresa habilitadora, la primera

copia se queda con el prestador del servicio, la segunda copia se queda con el agricultor, la tercera copia se va al archivo de **OLYMPO**.

Además se emite una orden de salida por concepto de utilización de combustible para poder dirigir dicho pago al proveedor de combustible que puede ser el propio **OLYMPO**, la orden contará con especificación del trabajo realizado, cantidad de combustible y destino; esto para ser descontado del pago al prestador del servicio por la empresa habilitadora respectiva.

La persona o empresa prestadora de servicio de maquinaria se encarga de presentar el original y dos copias de las ordenes al técnico de campo de **OLYMPO** quien es el encargado de verificar los datos correspondientes a dichos documentos, una vez verificados estos son visados por el técnico de campo quien devuelve la orden de pago original y su copia al prestador del servicio quien tendrá que llevar dicha orden a la empresa que habilita al agricultor para la respectiva cancelación del servicio prestado y dejar la orden original en dicha empresa.

## **1.2. - Servicio de Cosecha.**

El servicio de coordinación de las cosechas se desarrolla de la siguiente manera:

**OLYMPO** contacta a las personas que brindan estos servicios los cuales una vez coordinado la prestación del servicio tanto con la empresa como con el agricultor esta se realiza en el día pactado y en las condiciones correctas dependiendo del producto a cosecharse.

Una vez terminado el servicio de cosecha el agricultor elabora una orden de pago especificando el predio en donde se ha realizado el servicio, el nombre del prestador del servicio, la fecha, la cantidad de producto cosechado, el valor monetario de dicho servicio y en algunos casos existe la necesidad de una observación específica.

Dicha orden se emitirá en original y tres copias, el original se envía a la empresa habilitadora, la primera copia es para el prestador de servicio, la segunda copia se queda con el agricultor, la tercera copia se va al archivo de **OLYMPO**.

Una vez elaborado el documento este es entregado al prestador del servicio (en este caso el contrata o jefe de grupo de cosechadores) con dos copias para que el mismo los presente al técnico de campo de **OLYMPO** quien es el encargado de verificar los datos correspondientes a dichos documentos, una vez verificados estos son visados por el técnico de campo el cual le devuelve la orden de pago al contrata con una copia quien tendrá que llevar dicha orden a la empresa que habilita al agricultor para la respectiva cancelación del servicio prestado dejando la orden original a dicha empresa.

### **1.3. - Transporte.**

La empresa realiza principalmente dos tipos de transporte (transporte de personal y transporte de productos agrícolas como flor de marigold) puesto que posee sus propios camiones pero también cumple la función de coordinar entre la empresa habilitadora y terceros ya sean personas naturales o jurídicas que se dediquen al negocio del transporte.

También se realizan transporte de arena y insumos agrícolas pero esto en mucha menor proporción que el transporte de

personal y de flor, estos transportes se realizan para cubrir necesidades específicas en un determinado momento de la campaña agrícola pero no son un movimiento representativo para la empresa.

### **1.3.1. - Transporte de personal.**

**OLYMPO** realiza el siguiente proceso administrativo referente al transporte de personal:

El agricultor elabora una orden de pago en donde especifica el código con el que está registrado, la fecha, el nombre del chofer y la placa del camión, la cantidad de personas transportadas. Se emite un original y tres copias.

El original se envía a las oficinas de la empresa habilitadora, la primera copia es para el prestador del servicio, la segunda copia se queda con el agricultor, la tercera copia se va al archivo de **OLYMPO**.

Se emite una orden de salida por concepto de utilización de combustible y especificación del transporte, combustible, cantidad y destino; esto es descontado del pago al transportista por la empresa habilitadora para cancelar al proveedor del combustible.

El documento este es entregado al transportista para que el mismo los presente al técnico de campo de **OLYMPO**. quien es el encargado de verificar los datos correspondientes a dichos documentos, una vez verificados estos son visados por el técnico de campo el cual le devuelve la orden de pago y una copia al transportista quien tendrá que llevar dicha orden a la empresa que habilita al agricultor para la respectiva cancelación del servicio prestado dejando la orden original en dicha empresa.

Cabe mencionar que en este servicio específicamente la empresa que es sujeto de estudio cumple tres labores paralelas puesto que contacta a otras empresas o transportistas independientes además de contar ella misma con dos unidades de transporte con lo cual muestra una clara intención de una integración hacia adelante.

### **1.3.2. - Transporte de flor de marigold.**

**OLYMPO** realiza el siguiente proceso administrativo en lo referente al transporte de flor:

El agricultor elabora una orden de pago en el cual debe especificar el código con el que está registrado, la fecha en que se realizó la carga, el nombre del chofer y la placa

del camión, la cantidad en peso de lo transportado. Se emite un original y tres copias.

El original se envía a las oficinas de la empresa habilitadora, la primera copia se le otorgará al prestador del servicio con la que podrá realizar el cobro efectivo del servicio que ha prestado, la segunda copia se queda con el agricultor, la tercera copia se va al archivo de **OLYMPO**.

El documento este es entregado al transportista con dos copias para que sean presentados al técnico de campo de **OLYMPO** quien es el encargado de verificar los datos correspondientes a dichos documentos, una vez verificados estos son visados por el técnico de campo este devuelve al prestador del servicio el original y una copia de la orden de pago.

El transportista se dirige a la fabrica perteneciente a la empresa habilitadora en donde se procede al pesado de la carga cuyo peso es lo que se considera a la hora de pago, se emite una guía de balanza en donde se constata el peso marcado por la balanza, la fecha, el código del agricultor(es) el nombre del transportista y el peso de campo.

En esta fase se debe tener especial cuidado en verificar que el peso de campo no difiera considerablemente del peso de balanza, de ser así se procede a averiguar acerca de las irregularidades en el peso.

También se emite una orden de salida por concepto de utilización de combustible y especificación del transporte, combustible, cantidad y destino; esto es descontado del pago al transportista por la empresa habilitadora para ser pagado al proveedor de combustible respectivo.

Posteriormente el transportista se dirige a la empresa habilitadora tanto con la orden de pago como con la guía de balanza para la cancelación de dicho servicio prestado dejando la orden de pago original y una copia de la guía de balanza en dicha empresa.

Al igual que en el transporte de personal la empresa que es sujeto de nuestro estudio cumple dos labores paralelas puesto que contacta a otras empresas o transportistas independientes además de contar ella misma con dos unidades de transporte.

### **1.3.3. - Transporte de arena.**

OLYMPO realiza el siguiente proceso administrativo referente al transporte de arena:

El agricultor elabora una orden de pago en donde especifica el código con el que está registrado, la fecha, el nombre del chofer y la placa del camión, la cantidad de arena transportada. Se emite un original y tres copias.

El original se envía a las oficinas de la empresa habilitadora, la primera copia es para el prestador del servicio, la segunda copia se queda con el agricultor, la tercera copia se va al archivo de **OLYMPO**.

Se emite una orden de salida por concepto de utilización de combustible y especificación del transporte, combustible, cantidad y destino; esto es descontado del pago al transportista por la empresa habilitadora para ser pagado al proveedor respectivo.

El documento es entregado al transportista para que el mismo los presente al técnico de campo de **OLYMPO** quien es el encargado de verificar los datos correspondientes a dichos documentos, una vez verificados estos son visados

por el técnico de campo el cual le devuelve la orden de pago y una copia al transportista quien tendrá que llevar dicha orden a la empresa que habilita al agricultor para la respectiva cancelación del servicio prestado dejando la orden original en dicha empresa.

Cabe mencionar que en este servicio específicamente la empresa que es sujeto de estudio cumple dos labores paralelas puesto que contacta a otras empresas o transportistas independientes además de contar ella misma con dos unidades de transporte.

### **1.3.3. - Transporte de insumos.**

**OLYMPO** realiza el siguiente proceso administrativo referente al transporte de insumos:

El agricultor elabora una orden de pago en donde especifica el código con el que está registrado, la fecha, el nombre del chofer y la placa del camión, la cantidad de arena transportada. Se emite un original y tres copias.

El original se envía a las oficinas de la empresa habilitadora, la primera copia es para el prestador del

servicio, la segunda copia se queda con el agricultor, la tercera copia se va al archivo de **OLYMPO**.

Se emite una orden de salida por concepto de utilización de combustible y especificación del transporte, combustible, cantidad y destino; esto es descontado del pago al transportista por la empresa habilitadora para ser pagado al proveedor respectivo.

El documento este es entregado al transportista para que el mismo los presente al técnico de campo de **OLYMPO** quien es el encargado de verificar los datos correspondientes a dichos documentos, una vez verificados estos son visados por el técnico de campo el cual le devuelve la orden de pago y una copia al transportista quien tendrá que llevar dicha orden a la empresa que habilita al agricultor para la respectiva cancelación del servicio prestado dejando la orden original en dicha empresa.

Cabe mencionar que en este servicio específicamente la empresa que es sujeto de estudio cumple dos labores paralelas puesto que contacta a otras empresas o transportistas independientes además de contar ella misma con dos unidades de transporte.

#### **1.4. - Insumos.**

**OLYMPO** dependiendo del cultivo con que trabaje la empresa habilitadora, adquiere los productos que necesitarán los agricultores a quienes se les facilitará la entrega mediante ordenes de salida en la cual se especificará el nombre del agricultor y código que este tenga en la empresa habilitadora para dicha campaña, el producto y la cantidad que se le da y alguna observación de ser necesaria.

Esta orden de salida tendrá una copia para el agricultor, otra copia para la empresa habilitadora y el original se dejará en los archivos de **OLYMPO**.

Dichos datos serán registrados en el sistema de información gerencial de la empresa, esta información es compartida con la empresa habilitadora para que esta la incluya en la cuenta del agricultor, lógicamente en este movimiento **OLYMPO** recibirá un margen de ganancia determinada por la gerencia por el abastecimiento del insumo agrícola.

Es de suma importancia en esta unidad de negocio la continua comunicación con la empresa habilitadora para que exista un adecuado control de los insumos que se facilitan

a los agricultores con quienes se trabaja, permitiendo así un trabajo más eficiente por parte de ambas compañías.

Los insumos facilitados a los agricultores (Ver anexo 2) se presentan a continuación:

Abamex: Ingrediente activo abamectina. Insecticida-acaricida de prolongado efecto residual en el control de los insectos minadores y ácaros fitófagos, en papa, cítricos, hortalizas, apio, ají, páprika, tomate, fresa, flores y ornamentales. Actúa contra larvas, ninfas y adultos ácaros que succionan los contenidos celulares. Se aplica pulverizando el follaje, empleando equipos terrestres o aéreos para su aplicación. De moderada toxicidad para el hombre, no deja residuos tóxicos ni se acumula en el medio ambiente. Se puede mezclar con insecticidas y funguicidas sin causar problemas de fitotoxicidad. Producto comercializado por Farmex S.A.

Admirable: Bioestimulante cuyo ingrediente activo citoquininas. Fertilizante líquido que ejerce funciones fisiológicas, estimula el desarrollo vegetativo, la floración y el desarrollo de

los frutos. Producto comercializado por Corporación Stewart S.A.C.

Afalón: Ingrediente activo linurón. Herbicida selectivo para las cosechas hortícolas e industriales, no perdura en la tierra por más de tres meses por lo que garantiza la seguridad de las cosechas sucesivas. Producto comercializado por Aventis Cropsience Perú S.A.

Agrotín: Ingrediente activo alcohol polivinílico. Adherente humectante que rompe la tensión superficial del agua disminuyendo el tamaño de las gotas, aumenta el área de contacto de los agroquímicos mejorando su penetración. Producto comercializado por Aventis Cropsience Perú S.A.

Aminofol: Ingrediente activo folcisteína. Bioestimulante vegetal que adelanta la maduración, incrementa el número de ramas fruteras, más flores, más bellotas. Incrementa la producción y disminuye los efectos del estrés del medio ambiental. Producto comercializado por Aventis Cropsience Perú S.A.

Aquitin; Insecticida basado en bupofrezin que actúa por contacto e ingestión sobre plagas como mosca blanca y queresas en cultivos de naranjo, olivo, mandarina, mango, etc. Insecticida poco tóxico para el hombre. Producto comercializado por Farmex S.A.

Arrocero: Herbicida selectivo para arroz postemergente temprano se aplica cuando la maleza tiene de dos a tres pares de hojas sobre terreno en barro. Producto comercializado por Corporación Stewart S.A.C.

Benovex: Funguicida de contacto o preventivo en la superficie de los órganos de las plantas tratadas, puede permanecer activo por semanas. Por su amplio espectro controla hongos fitopatógenos en frutales, hortalizas. Leguminosas, cereales y plantas ornamentales. Ingrediente activo benomyl, ligeramente tóxico. Se puede mezclar con la mayoría de insecticidas y funguicidas existentes. Puede aplicarse en pre y post cosecha. Producto comercializado por Farmex S.A.

BB5: Acidificante e indicador del ph basado en glicoles y ácidos buffers utilizado para tratar las aguas usadas para preparar soluciones de insecticidas, fungicidas, acaricidas, herbicidas, fertilizantes foliares y reguladores de crecimiento. Adherente que mejora la compatibilidad de las mezclas, el mojado de las superficies tratadas, la penetración y adherencia de los productos. Producto comercializado por Farmex S.A.

Campomaster: Fertilizante suelo. Fertilizante basado en mezclas que contiene uno o más nutrientes principales (N, P, K) las proporciones varían según las necesidades de los cultivos. Producto comercializado por Corporación Misti S.A.

Carrier: Coadyuvante encapsulador de origen vegetal. Adherente que mejora la eficiencia de uso y acción de los agroquímicos. Producto comercializado Stoller Perú S.A.

Cosavet DF: Funguicida de contacto con amplio rango de actividad para diversos oidios, royas y manchas foliares. Su actividad acariciad le

permite el control de ácaros. Estimula el desarrollo de la planta por que incrementa la fotosíntesis y eleva la producción de proteínas. Es compatible con otros funguicidas y insecticidas. Producto comercializado por Farmex S.A.

Elosal: Ingrediente activo azufre mojable. Fungicida acaricida preventivo de alta solubilidad eficiente en el control de odium y ácaros. Producto comercializado por Avantis Cropscience Perú S.A.

Fosfato Diamónico: Fertilizante fosfatado. Fertilizante suelo granulado sólido que contribuye con los alimentos del fósforo y del nitrógeno. Producido con la reacción del amoníaco y el ácido fosfórico. Producto proveído por Molinos & Compañía y Corporación Misti S.A.

Harvestmore 20.20.20: Fertilizante foliar concentrado 100% en el agua que permite un mayor desarrollo de raíces para una mejor

nutrición. Producto comercializado por Stoller Perú S.A.

Kaytar ACT-SL: Ingrediente activo oxioctilfenoxo. Producto adyuvante de gran utilidad por su capacidad reguladora de ph de las mezclas. Adherente que evita la formación de espumas, mejora las propiedades humectantes, fertiliza la homogeneización y preparación de las mezclas y mejora la actividad de los plaguicidas. Producto comercializado por Farmex S.A.

Linurex 50 wp: Ingrediente activo linuron. Herbicida selectivo, para el control pre y post de malezas de hoja ancha y gramíneas en cultivos de leguminosas, frutales, ajo. Cebolla, apio, papa, espárrago, maíz, marigold y zanahoria. Es un producto ligeramente tóxico. Es compatible con la mayoría de herbicidas. Producto comercializado por Farmex S.A.

Liquid Boron: Fertilizante foliar. Boro puro en forma líquida, utilizado como complemento al programa nutritivo de algunos cultivos agrícolas. Producto comercializado por Stoller Perú S.A.

Lorsban: Insecticida que protege a frutas cítricas, manzanas, pacanas, nueces, almendras, verduras, maíz algodón, trigo, cacahuates, alfalfa y remolacha de pestes como lombriz de raíz, lombriz de corte, áfidos y gusanos. Producto comercializado por Framex S.A.

Metafos 600: Ingrediente activo metamidophos. Insecticida concentrado soluble de gran eficacia, de amplio espectro y acción sistemática para el control de la mosca minadora, pulgones, gusanos de hoja y perforadores de papa, tomate, frijol, maíz y hortaliza. Puede ser mezclado con la mayoría de funguicidas, insecticidas y acaricidas. Altamente tóxico. Producto comercializado por Farmex S.A.

Monitor 600: Ingrediente activo metamidophos. Insecticida sistemático de amplio espectro para control de la mosca minadora, pulgones, gusanos de hoja y perforadores en papa, tomate, frijol, maíz y hortalizas. Por su alta toxicidad debe evitarse contacto con la piel, ojos y su inhalación por las vías respiratorias. Puede ser mezclado con la mayoría de funguicidas, insecticidas y acaricidas. Producto comercializado Farmex S.A.

Nitrate Balancer: Controla el efecto negativo de entrada del nitrato alta, contiene boro, poliamines y molibdeno. Es un tratamiento del foliar para todas las cosechas. Fertilizante foliar que controla los efectos laterales negativos de crecimiento de la cima vigoroso en una planta. Entre sus efectos tenemos menos tensión de la raíz, canutos más cortos, un traslado de azúcar más eficaz de las hojas para fructificar menos desórdenes de fruta, la conversión más eficaz y asimilación de nitrógeno por la

planta. Producto comercializado por  
Stoller Perú S.A.

Nitrato de Potasio Cristalizado: Fertilizante foliar  
basado en nitrógeno que  
favorece la absorción de  
magnesio, potasio y  
calcio. Favorece la  
rapidez en la  
asimilación de  
nutrientes en el ciclo  
metabólico del cultivo.  
Producto proveído por  
Alisac y Corporación  
Misti S. A.

Nitrosulf 45: Fertilizante suelo potasicoso. Fertilizante  
granulado nitrogenado que aporta azufre  
para los cultivos, importante para el  
crecimiento de las plantas. Tiene efecto  
beneficioso en la sanidad del cultivo y  
evita las pérdidas por volatización  
Producto comercializado por Corporación  
Misti S.A.

Orthene 75PS: Ingrediente activo acephato. Insecticida sistémico y de contacto para el control de insectos que atacan hortalizas, frutales y otros cultivos. Ideal para impregnación de semilla de algodón, maíz, sorgo, frijol, soya, haba y otros. Compatible con la mayoría de plaguicidas. De muy baja toxicidad para el hombre y de fácil manejo. Producto comercializado Farmex S.A.

Plantafol 202020: Ingrediente activo NPK. Fertilizante soluble recomendado para diferentes propósitos y diseñado para aplicarlo foliarmente o en sistema de riegos tecnificados. Puede usarse en distintos tipos de suelos y en cultivos como algodón, papa, frutales, hortaliza, leguminosas, ornamentales, y en cualquier época del desarrollo del cultivo debido al balance de nitrógeno, fósforo y potasio y las diferentes fuentes de nitrógeno. Compatible con la mayoría de plaguicidas. Permite una mejor

producción y mayores beneficios en las cosechas. Producto comercializado Farmex S.A.

Power phos: Ingrediente activo fósforo. Fertilizante fosforado liquido con una alta concentración de este elemento. Se aplica foliarmente, ideal para completar la nutrición durante el desarrollo del cultivo. Producto comercializado por Stoller Perú S.A.

Peprosan: Ingrediente activo oxiclóruo. Funguicida preventivo eficaz basado en oxiclóruo de cobre y zinc, asegurando una constante sinérgica. Previene el "hielo" o "ranchar" en papa y tomate, "mildiu" y "alternaria" en cebolla y hortalizas y "roya" del cafeto y otros cultivos. Producto comercializado por Aventis CropScience Perú.

Semilla de Arroz: Parte de la planta de arroz que la reproduce cuando germina dando como resultado una planta gramínea cuyo

fruto es un grano oval harinoso y blanco.

Semilla de Marigold: Parte de la planta de marigold que la reproduce cuando germina para la cual se recomienda cubrirla con vermiculita gruesa, conservando el medio de cultivo húmedo pero no saturado.

Sett SR: Fertilizante foliar con alto contenido de calcio y boro para prevenir la caída de las flores y frutos, contrarrestar el efecto nocivo del etileno y prolongar la vida útil post cosecha de los frutos, así mismo incrementa la capacidad de las plantas en contra del estrés. Producto comercializado por Stoller Perú S.A.

Sherpa: Insecticida peritroide (Cipermetrina) para el control de insectos masticadores, perforadores, picadores, chupadores, en los cultivos de algodón, papa y tomate. Producto comercializado por Aventis Cropscience Perú S.A.

Stimulate: Bioestimulante basado en reguladores de crecimiento vegetal (citoquininas, auxinas y giberelinas) y trazas de elementos quelatizados que mejoran el desarrollo de las plantas estimulando la división, diferenciación y crecimiento de las células, así como también favorece la absorción y utilización de los nutrientes, además favorece el mantenimiento de un adecuado balance hormonal constante para lograr maximizar las producciones en cantidad y calidad. Producto comercializado por Soller Perú S.A.

Sulfato de potasio: Fertilizante suelo basado en potasio y azufre en forma de sulfato, compatible con la mayoría de fertilizantes en especial con los fosfatos. Producto comercializado por Corporación Misti S.A.

Topcop: Fungicida líquido con azufre floable y cobre, desarrollado para controlar un gran espectro de enfermedades, fungosas y bacterianas que afectan

a los cultivos, previene la aparición del hongo.

Producto comercializado por Stoller Perú S.A.

Torque: Acaricida no sistémico que actúa por contacto e ingestión contra varios tipos de ácaros y fitófagos. De baja toxicidad para el hombre y el medio ambiente. Producto comercializado por Farmex S.A.

Trigrr foliar: Bioestimulante cuyo ingrediente activo son las citoquininas. Producto biotecnológico para aplicación de foliar, regulador del crecimiento de plantas buscando incrementar el rendimiento de los cultivos. Aplicado al follaje produce un crecimiento armónico de las hojas, tallos, raíces y frutos. Producto comercializado por Farmex S.A.

Urea: Fertilizante suelo nitrogenado con reacción ácida, en época seca puede producirse pérdida de amoníaco por volatización. Compatible con la mayoría de fertilizantes. Producto proveído por Valisac, Corporación Misti S.A., Corporación Stewart S.A.C. y Molinos & Compañía.

Wuxal Combi: Fertilizante foliar en suspensión concentrada que corrige las deficiencias de magnesio, potasio y nitrógeno en diversos cultivos. Compuesto por microelementos esenciales en forma quelatizada. Para aplicaciones foliares en frutales y otros cultivos. Comercializado por Aventis Cropscience Perú S.A.

Wuxal Doble: Fertilizante foliar en suspensión. Con relación equilibrada entre macro y micronutrientes. La asimilación de estos nutrientes a través de las hojas es de una gran rapidez. Es compatible con la mayoría de agroquímicos. Mejora la calidad de los cultivos y aumenta los rendimientos. Producto comercializado por Aventis Cropscience Perú.

**SERVICIOS AGRICOLAS OLYMPO S.A.C.** se relaciona con las siguientes empresas proveedoras de insumos agrícolas:

- Farmex S.A.
- Corporación Misti S.A.
- Corporación Stewart S.A.
- Stoller Perú S.A.
- Aventis Cropscience Perú S.A.
- Valisac.
- Molinos & Compañía S.A.
- Bayer S.A.
- Química Suiza S.A.
- L & B Servicio y Negocios Generales E.I.R.L.
- Procampo S.A.

Cabe mencionar que se han nombrado los nombres comerciales de los insumos usados durante la campaña agrícola del 2000 debido a que no serán de utilidad para el análisis de costo y financiero que se realizarán en el cuarto capítulo. De igual manera remarcamos que estos productos variaran de acuerdo a la calidad y precio en el futuro debido a que existen productos con el mismo ingrediente activo y de efectos similar además de que la empresa puede incursionar en asesoramiento técnico a nuevos productos.

## **1.5.- Asistencia Técnica.**

En el desarrollo de este primer capítulo se ha podido constatar la intervención de los técnicos de campo, los cuales además de estas labores realizan una supervisión continua de los campos de cultivo desde el inicio de cada campaña incluso antes del inicio al encargarse de evaluar los campos constatando que estos sean los apropiados para el cultivo escogido por la empresa habilitadora en cuanto a la calidad del terreno, textura del mismo y disponibilidad de agua y cercanía de mano de obra.

Durante el desarrollo de la campaña agrícola los técnicos de campo se encargan de visitar los predios semanalmente elaborando así el presupuesto semanal según las necesidades de cada campo (ver anexo 3), posteriormente estos presupuestos son enviados a al oficina **OLYMPO** en Piura para que sean revisados por el gerente agrícola quien al final es quien aprueba los presupuestos o en todo caso realiza las correcciones que cree necesarias según lo ejecutado del presupuesto. Luego realizará algún ajuste según las disponibilidad de dinero que tenga la empresa habilitadora, claro está que dicha información debe ser transmitida por dicha empresa con suficiente tiempo de antelación.

Cuando el gerente agrícola tiene todos los documentos e informaciones necesarias realiza las correcciones necesarias envía dichos presupuestos al encargado de efectuar los pagos correspondientes a los agricultores en la empresa habilitadora.

Para el correcto desempeño de todas las unidades de negocio de la empresa es necesario una comunicación continua con la(s) empresa(s) con que se tiene una constante relación, es decir, la(s) empresa(s) que habilitan a los agricultores para que siembren determinados cultivos.

También es necesario el flujo de información continuo entre la oficina central en Piura con las instalaciones ubicadas en los valles agrícolas donde se definen como el centro de operaciones de los técnicos de campo para el conocimiento del desenvolvimiento de los servicios que brinda la empresa así como la solución de problemas imprevistos en el día a día.

Cabe resaltar que la empresa también provee a los agricultores de diferentes herramientas como: balanzas utilizadas en el campo para pesar el producto cosechado y mochilas Jacto para la aplicación de foliares, equipos de bombeo, motores de fumigación, etc.

Los técnicos de campo cumplen con la misión de la asistencia técnica verificando las diversas labores de la empresa, por ejemplo:

- Constatar que el primer gradeo o gradeo de raje sea de manera profunda de manera que rompa la primera capa de suelo.
- Verificar que el segundo gradeo se haga de manera cruzada con el fin de refinar el terreno.
- En lo que respecta al surcado de controlar que los surcos sean entre 20 y 25 cm. de profundidad para facilitar las labores de siembra y riego respectivamente.
- Observar que las labores de bordeo y preparación de riego se realicen tomando en cuenta los desniveles del terreno para que se pueda controlar las labores de abonamiento y riego propiamente dicho.
- Comprobar que se tenga especial cuidado en el deshierbo, no permitir el crecimiento de malas hierbas.
- Evaluación del terreno para la determinación la necesidad de la aplicación de los diversos insumos agrícolas, con análisis respectivos de (ph, nivel de salinidad) y en algunos casos de fertilización permanente.

## **CAPITULO 2.- Diagnóstico y descripción de la empresa.**

En el presente capítulo se tratarán los puntos específicos de la constitución de la empresa, es decir, sus áreas funcionales, su organización, el control administrativo existente, así como el flujo documentario para la realización de las diversas actividades de la empresa. Comenzaremos este capítulo indicando la ubicación de la empresa y durante el desarrollo de este capítulo se podrá tener una idea exacta acerca de la empresa lo cual nos permitirá elegir la unidad de negocio ha desarrollar por la empresa.

Antes de desarrollar el capítulo cabe mencionar que **OLYMPO** se constituyó como una empresa con recursos económicos escasos pero que tenía a su favor la experiencia del equipo de personas con que contaba (en su mayoría siguen trabajando con la empresa) y los respectivos contactos con que estos contaban.

Hasta la realización del presente trabajo la fortaleza en la que se basa la empresa es la experiencia con la que cuenta los integrantes de su equipo de campo.

Por estas razones la empresa se centra en brindar asesoría técnica a las empresas y/o agricultores que así lo requieran, tal como se explica en el primer capítulo en lo referido a esta unidad de negocio esta relacionada a cada actividad de la empresa que representa a su vez la otras unidades de negocio (Maquinaria, transportes, cosechas, soporte logístico) en las que tienen que controlar el desenvolvimiento de cada uno de los agentes que intervienen buscando el máximo rendimiento para todos los agricultores y empresas.

La empresa pone al servicio de sus clientes la experiencia adquirida por personal de campo facilitándoles el trabajo a asesorándolos en las siembras, labores culturales,

aplicaciones de insumos agrícolas, cosechas y labores de postcosecha.

Los años de experiencia del personal de campo les da la facilidad para resolver los problemas del día a día que suceden en los campos de cultivos con las variantes que estos tienen según la zona y el tipo de cultivo que se siembre.

Los problemas no siempre están referidos a la parte técnica agrícola sino también a problemas de índole administrativo como por ejemplo que estando al día en lo pagos de canon de agua a una determinada junta de usuarios los agricultores con quienes se trabaja no hayan recibido agua por lo que los técnicos se acercaran a dicha institución para formular los reclamos correspondientes al caso.

Otro caso es que debido a errores de tipo administrativo se le este cobrando a determinado cliente por un servicio que no ha recibido por lo que una vez efectuado el reclamo, de parte del cliente, se encargan de averiguar si determinado servicio fue realizado o en su defecto fue realizado a otro cliente.

Sobre la experiencia de sus técnicos de campo y sus directivos es en lo que se basa la estructura y el funcionamiento de la empresa orientado hacia el servicio de sus clientes.

## **2.1.- Ubicación.**

**SERVICIOS AGRICOLAS OLYMPO S.A.C.** se encuentra ubicada en la Avenida Vice en la urbanización Santa Ana en la ciudad de Piura con número de teléfono 331736, con R.U.C. 20427249043.

En la ciudad de Piura se encuentran las oficinas, en donde funcionan la gerencia el área administrativa y el área contable.

El almacén principal de la empresa se encuentra ubicado en el predio M-9.6-4 del sector Malingas distrito de Tambo grande, provincia de Piura; en dicho predio también funciona una oficina destinada para las reuniones de coordinación de trabajo de los técnicos. Ambas oficinas y el almacén son alquilados.

## **2.2.-Constitución de la empresa.**

En lo referente a los aspectos tributarios la empresa se encuentra del régimen general; teniendo como obligaciones la presentación de declaraciones a la superintendencia

nacional de administración tributaria (SUNAT); estando afecto al impuesto general a las ventas (IGV), impuesto a la renta (IR) por sus operaciones afectas, ESSALUD, impuesto extraordinario de solidaridad (IES), depósitos de las compensaciones por tiempo de servicio (CTS), cumple también con la retención para la renta de cuarta y quinta categoría, pagos de tributos al municipio.

En caso de ser necesario, en función del área de trabajo, se alquilan almacenes intermedios para dar un mejor servicio y estar lo más cerca posible de los agentes.

### **2.3.-Áreas funcionales.**

Las áreas funcionales que constituyen la empresa son la gerencia general encargada de coordinar las actividades de la empresa, el área de logística encargada de las compras de insumos agrícolas necesarios y coordina los servicios de maquinaria y transporte, el área agrícola encargada de la parte de asistencia técnica a otras empresas, el área administrativa encargada del flujo documentario relacionado tanto con la parte logística como agrícola, el área contable encargado de controlar y supervisar la entradas y

salidas de dinero así como hacer las declaraciones pertinentes al fisco.

A continuación se comentará detalladamente las características de cada área funcional.

### **2.3.1.- Gerencia general.**

Tiene la función de coordinar las diferentes actividades de la empresa como por ejemplo con el área agrícola la gerencia general deberá estar informado permanentemente de las actividades necesarias dependiendo del cultivo con el cual se este trabajando para estar conscientes de las necesidades de efectivo necesarias para que a la vez se pueda coordinar con la empresa habilitadora.

En relación a este tema tendrá que coordinar con la(s) empresa(s) habilitadora(s), en su calidad de representante institucional, los asuntos concernientes a las actividades de transporte de personal, transporte de flor (El producto con el cual trabaja el principal cliente de la empresa: Deshidratadora Tambo Inca S.A.C. que siembra flor de marigold), transporte de insumos, transporte de arena, cosechas, servicios de maquinarias así como la necesidades de insumos para los agricultores.

En lo referido a insumos debe tener una comunicación constante con el área de logística para determinar la necesidades de insumos que tendrían los predios con los cuales se trabaja. Posteriormente deberá negociar la compra con sus proveedores de insumos (Farmex S.A., Corporación Misti S.A., Corporación Stewart S.A., Stoller Perú S.A., Aventis Cropscience Perú, Costesac, Valisac, Molinos & Compañía, Bayer, Química Suiza, L & B, Procampo, entre otros)

También necesitará el flujo de información de la parte administrativa en cuanto a las obligaciones vencidas y cercanas al vencimiento para destinar los recursos necesarios para cubrirlas, así como las cuentas por cobrar a las empresas a las que se les brinda el servicio.

La información del área contable será de importancia en cuanto a la información en balances y estados de pérdidas y ganancias y pérdidas que permitan a la gerencia dar una idea exacta de la situación real de la empresa y para que esta tenga los elementos necesarios para tomar decisiones correctas. En dichos estados se muestra la situación en relación a las deudas contraídas tanto por sus proveedores de insumo como financieros, así como las cuentas por cobrar

al las empresas a las cuales se les ha realizado los servicios en los que la empresa se especializa.

### **2.3.2.- Logística.**

Esta área es la encargada de realizar las compras de insumos agrícolas para esto tiene que coordinar con el área agrícola los requerimientos necesarios de los predios. Posteriormente se pide una cotización a los distintos proveedores de insumos buscando claro está lo más conveniente en cuanto a calidad y precio.

Además debe estar en permanente contacto con el área administrativa, específicamente con el almacenero quien es el encargado del control de los productos quien a la vez comunicará a logística cuando determinado producto este cercano a terminarse para proceder anticipadamente a realizar un pedido del producto al proveedor correspondiente.

Debe comunicar, una vez establecido las cantidades requeridas y haber negociado con los proveedores y haber llegado a un acuerdo financiero por determinada cantidad de productos, a la gerencia la necesidad de efectivo para

realizar dicha operación y los plazos en que se amortizarán las letras por la adquisición de dichos insumos.

La obtención de dichos productos de forma oportuna le permitirá al área agrícola desempeñarse sin problemas de falta de los insumos necesarios para las tierras que se estuvieran trabajando. Una buena coordinación en este sentido es vital para el normal desarrollo de las actividades pertinentes en las áreas de cultivo.

### **2.3.3.- Agrícola.**

El área agrícola es la encargada en controlar todos los servicios que solicitan los agricultores tales como transporte de personal, transporte de flor (Flor de marigold, cultivo con el que trabaja el principal cliente de la empresa: Deshidratadora Tambo inca S.A.C.), transporte de insumos, transporte de arena, proveer insumos, cosechas, trabajo realizado con maquinarias, labores culturales, asistencia técnica directa.

Tiene que estar en contacto con el área administrativa de la empresa habilitadora para que estos servicios sean prestados y cancelados a tiempo de acuerdo a un presupuesto

que ha sido previamente aprobado por la empresa habilitadora.

Necesidad de comunicación constante con en el área administrativa, específicamente con el almacenero para coordinar los requerimientos de insumos para la posterior compra de los mismos.

Esta área tiene que tratar permanentemente con la gerencia general y las empresas habilitadoras puesto que se encargan del área funcional en el que se basa el giro de negocio de la compañía.

Además de llevar el control de los servicios que presta la empresa a los agricultores que posteriormente debe cobrar a la empresa habilitadora de los predios. Con la gerencia general discutirá las necesidades de dinero semanal debido a los servicios prestados diferentes de la asistencia técnica.

#### **2.3.4.- Administración.**

El área administrativa es la encargada de realizar los pagos en relación de las obligaciones vencidas o por vencer.

Estas obligaciones pueden ser planillas de empleados de la empresa que son pagos mensuales, los pagos de AFPs, los pagos de ESSALUD así como el depósito de CTS de los mismos, los pagos pendientes a los proveedores, obligaciones con bancos, obligaciones con terceros y los pagos que se deben realizar al fisco, los pagos de arriendos de las oficinas y almacén así como los pagos de servicios de luz, agua y teléfono.

Por otra parte la parte administrativa debe controlar las cuentas por cobrar a las empresas a las que les brinda servicios.

En ambos casos el área administrativa debe ejercer un control documentario ya sea en letras (obligaciones con proveedores) así como ordenes de pago por los diversos servicios que presta a las compañías que habilitan agricultores.

En lo referente a este punto hay que recalcar que debe tener una coordinación eficaz con la parte administrativa de la empresa habilitadora puesto que se realiza un trabajo conjunto en el control de los diversos servicios que se prestan en los predios.

En el eficiente manejo documentario de las labores realizadas permitirá que los documentos lleguen correctamente al área contable.

La relación con el área agrícola esta referida sobretudo a los insumos agrícolas puesto que deben coordinar los requerimientos de estos con la suficiente anticipación.

Se debe tener en cuenta que el control físico de los productos lo lleva el almacenero que es el encargado de coordinar con el área agrícola.

Una vez concluida la coordinación con el área agrícola se pasa a tratar con la gerencia los asuntos financieros necesarios para la adquisición de dichos productos, previamente a esto se negocia con los distintos proveedores los precios a pagar por los productos requeridos.

### **2.3.5.- Contabilidad.**

La contabilidad se relaciona con el área administrativa pues recibe de esta las justificaciones documentarias tanto de la entrada como la salida de dinero de manera mensual y en caso sea necesario se pedirá al área administrativa un detalle más específico sobre determinada cuenta.

También se encarga control periódico de los inventarios corroborando así que el almacenero lleve un buen control de los insumos mediante kardex en donde registra la salida y entrada de insumos justificada con documentos en comparación al inventario físico que se realiza.

El área contable también se encarga de llevar un libro de compras de insumos agrícolas así como la compra de repuestos para sus unidades de transporte.

También controla el pago de sueldos mediante el libro de sueldos y salarios cuyo registro se hace en forma mensual.

En lo que respecta a su relación con la gerencia estos deben coordinar entre si los asuntos financieros de la empresa así como el aspecto.

Ambos asuntos son de suma importancia para el buen desempeño de la empresa es por eso la importancia de tener los estados y balances actualizados con el fin de que se haga un seguimiento del desempeño de la empresa de la mejor forma posible.

Es el área encargada de realizar los balances mensuales y anuales y los flujos de caja que deben llegar a la gerencia general detallada según las distintas unidades de negocio

de tal manera que se pueda ir evaluando el desenvolvimiento de cada una.

## **2.4.- Organización de la empresa.**

La empresa se organiza básicamente en las áreas de logística y agrícola apoyadas por la administración y contabilidad y todas bajo la dirección de la gerencia general e interrelacionadas entre sí.

A continuación se detallará además de la organización en sí los puestos que tiene la empresa en cada área así como las especificaciones de cada uno de ellos, los contratos de trabajo y las estructuras salariales referentes a los miembros de la organización.

### **2.4.1.- Niveles.**

La empresa esta organizada por los siguientes niveles:

- Junta general de accionistas.
- Directorio.
- Gerente general.
- Gerente agrícola.
- Gerente de logística.

- Administración.

Apoyo administrativo.

Almacenero.

Técnicos de campo.

Choferes.

- Contabilidad.

Contador.

Auxiliares de contabilidad.

El organigrama de la empresa se muestra el anexo 4.

A continuación se hablará acerca de la junta general de accionistas y el directorio; los niveles restantes serán explicados en las descripción de puestos.

#### **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

Es el órgano supremo de la sociedad en donde los accionistas deliberan y toman decisiones, se reúnen una vez al año de forma obligatoria en un lapso comprendido dentro de los tres primeros meses siguientes a la terminación del ejercicio económico.

Los puntos a tratar en la reunión anual serán:

- Evaluar y pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio.
- Decidir sobre el destino de las utilidades en caso hubieran habido.
- Elegir o ratificar a los miembros del directorio.
- Designar auditores externos o en todo caso delegarlo al directorio.

#### **2.4.2.- Descripción de los puestos.**

##### **GERENTE GENERAL**

El gerente general es el encargado de la dirección de la empresa, se encarga de organizar y coordinar un control interno adecuado estableciendo responsabilidades de los empleados, específicamente en lo que se refiere a este punto son labores relacionadas a las labores administrativas y contables.

Como responsable directo ante el directorio estas labores deben ser evaluadas constantemente para un posterior análisis de las diversas situaciones que presten en la

empresa debido a fallas en el control como consecuencias de descoordinaciones.

Debe hacerse cargo del manejo financiero de la empresa, tomando en cuenta los datos alcanzados por logística, el área agrícola, administración y contabilidad; la adecuada utilización de los recursos de la empresa deberá empezar por la gerencia general para que los miembros de la organización se vean realizar un uso eficiente de estos.

El gerente general no sólo se encarga de los recursos financieros de la empresa sino que se encarga personalmente de la evaluación y selección de las posibles miembros de la empresa en caso se necesite nuevo personal en la empresa.

Como encargado de los recursos humanos tiene como misión de incentivar a los empleados motivándolos permanentemente buscando la identificación de los miembros con la empresa y premiándolos si el caso así lo amerita. Se incluye dentro de esta responsabilidad de la gerencia general la actualización de los miembros de la empresa mediante cursos, talleres, seminarios o capacitación en caso sea necesario para nuevas funciones a cumplir como por ejemplo si se reemplaza el sistema de información gerencial se

necesitará que se capacite al personal que lo va a utilizar dicho sistema.

Además en caso se de que el trabajador quiera inscribirse en un curso o seminario solventase el los gastos del mismo deberá ver la posibilidad de adecuar el horario de este en caso ser necesario, facilitándole las cosas así al trabajador logrando una mayor identificación con la empresa.

En relación con el párrafo anterior habría que decir que como consecuencia de esto debe asegurarse de que los empleados tengan las herramientas necesarias para cumplir sus labores de forma eficiente.

Es responsable de la imagen institucional de la empresa por lo que tiene que mantener las buenas relaciones con los proveedores de insumos, con los bancos en donde mantiene sus cuentas, y las empresas habilitadoras clientes de la empresa con las cuales hay que tener una comunicación constante durante la campaña agrícola según el producto elegido (su principal cliente es Deshidratadora Tambo Inca S.A.C. con la cual viene trabajando permanentemente año tras año específicamente en lo que se refiere al cultivo de flor de marigold).

## **GERENTE AGRÍCOLA**

Es el encargado de organizar todas las actividades referidas a la habilitación de tierras por parte de la empresa cliente, estableciendo con la parte administrativa específicamente con los técnicos de campo las recomendaciones a los clientes acerca de, los predios más convenientes con los cuales se debe trabajar.

Durante la campaña se encarga de dirigir y controlar la prestación de servicios tales como cosechas, transportes de personal, transportes de flor, transportes de insumos, transportes de arena, trabajo con maquinarias.

También se encarga de comunicar al almacenero y al encargado de compras de insumos las necesidades de cada producto.

Se en carga de verificar la información que envían los técnicos de campo antes de que estos lleguen al área administrativa de la empresa habilitadora.

Tiene una constante comunicación con las empresas habilitadoras puesto que estos son los encargados de pagar

a **OLYMPO** los requerimientos de los agricultores para las diversas actividades a realizar en el campo.

Justifica a la gerencia general los gastos a realizar el la semana para que este se encargue de canalizar los recursos necesarios.

Como responsable de la parte agrícola de la empresa es responsable de los resultados de este, para lo cual debe tomar las decisiones necesarias en caso se presenten problemas y prever los problemas que puedan suscitarse como por ejemplo hay que recordar que este tipo de negocio depende de un buen desempeño de la empresa habilitadora, tomando en cuenta los factores climáticos en una zona que cada cierto periodo de tiempo se da el fenómeno del niño, en tales casos no queda más que reunirse con la gerencia de logística y gerencia general acerca del modo en que se trabajará en ese año atípico para la agricultura, así como coordinar con las empresas clientes en caso decidan sembrar.

Se encarga de tratar con los agricultores los temas referente al canon de agua y elabora una relación de pagos de esta a la junta de usuarios del distrito de riego al que pertenezcan.

Esta lista se la alcanzará al apoyo administrativo que se encargará de presupuestar estos pagos a su debido tiempo haciendo las correcciones que el crea necesarias según los informes mandados por los técnicos y de lo que el ha constatado directamente en los campos de cultivo.

Debido a que pueden suceder errores en lo que se refiere a los pagos de servicios prestados por terceros o en la elaboración de las hojas de presupuesto de las labores realizadas en los predios debe coordinar a la brevedad posible con el técnico encargado y con el encargado de pagos de la empresa habilitadora para que el problema sea resuelto de la mejor manera.

#### **GERENTE DE LOGÍSTICA**

Es el encargado de realizar las compras de insumos según los requerimientos del área agrícola, para esto de elaborar ordenes de compra, se encarga de negociar con los proveedores las cotizaciones de dichos productos y los plazos de pago.

Posteriormente debe establecer con la gerencia general los montos a pagar y indicarle con anticipación cada vez que alguna amortización de la deuda este cercana.

Posteriormente le debe informar al apoyo administrativo de los insumos agrícolas para que este se encargue de las amortizaciones a realizar.

También se encarga de la compra de los repuestos de las unidades de transporte de la compañía a pedido de los choferes para lo cual de elaborar una orden compra.

### **CONTADOR GENERAL**

Es el encargado de discutir con la gerencia general los asuntos financieros, puesto que presenta al gerente los estados y balances de la compañía en los cuales constarán los resultados de la empresa en los cuales basarán las decisiones a tomar.

También se tratará con la gerencia los asuntos referidos a la tributación de la empresa, comunicar a esta los cambios que existan en cuanto este tema que afecten a la empresa.

Control de las cuentas financieras de la empresa tales como las cuentas de activos (Caja, bancos, cuentas por cobrar clientes, préstamos al personal, préstamos a terceros) y pasivos (Cuentas por pagar proveedores, cuentas por pagar a terceros, tributos)

Debe controlar las cuentas de ingresos tales como vetas, ingresos por prestación de servicios, ingresos excepcionales, otros ingresos. De igual manera debe controlar las cuentas de gastos como los pagos a los miembros de la compañía, pago por servicios, pagos por compra de insumos, costos de los servicios prestados, costos de ventas y tributos.

Debe comunicar a la gerencia los asuntos de naturaleza laboral y los cambios en la legislación de esta que afecten a la empresa para que se puedan tomar las medidas correspondientes actuando de acuerdo a ley.

También esta encargado de la elaboración de los estados financiero requerido por instituciones bancarias con que la empresa tiene trato.

Debe verificar el control de inventario de insumos que lleva el almacenero vía kardex, de manera imprevista debe realizar inventarios físicos que comprueben los datos alcanzados por el almacenero.

Con el área de logística debe discutir los asuntos de la adquisición de insumos debido a que existen productos que están exonerados.

Con el apoyo administrativo debe coordinar el flujo documentario y justificaciones de pago de insumos, pagos de planillas, AFPs, ESSALUD, CTS, obligaciones con bancos, obligaciones con terceros.

También deberá tratar con el apoyo administrativo los asuntos concernientes a las cuentas por cobrar a los clientes.

Es su responsabilidad el tener al día la información contable y financiera requerida tanto por agentes de la empresa como externos.

Estando a cargo del a contaduría de la empresa se encarga de presentar y cancelar los impuestos de ley tales como IGV, impuesto a la renta de tercera categoría, impuesto a la renta de cuarta categoría. De igual manera deberá solicitar un fraccionamiento del pago la deuda en caso ser necesario.

Es el responsable directo ante cualquier auditoría interna o externa que puedes ser contratado por la empresa, así como la SUNAT, CONASEV, AFPs, ESSALUD.

## **AUXILIAR CONTABLE**

Es el encargado de complementar las labores rutinarias de la contabilidad que realiza el contador.

Ayuda al contador a realizar los estados financieros y contables que posteriormente este presentará al gerente general.

Encargado de tratar con el apoyo administrativo que la información documentaria este al día para que así mismo se puedan tener los estados financieros y contables actualizados según los requerimientos de información que tengan los agentes de la empresa así como los externos.

Se encarga de llevar un libro de compras de los insumos agrícolas solicitado por el área logística así como de los repuestos de las unidades de transporte de la compañía.

También se encarga de llevar el libro de sueldos y salarios para lo cual registra los asientos mensuales.

Elaboración de libros diario, caja, mayor.

Archiva todos los documentos contables como son las boletas de venta, factura de venta, facturas de compra, boletas de compra, recibos por honorarios profesionales, tickets de peajes, guías de remisión.

Es el encargado de hacer los registros de los diversos movimientos de la empresa en el sistema contable de la empresa en el cual deberá registrar las entradas y salidas de dinero.

#### **APOYO ADMINISTRATIVO**

Se encarga la elaboración de los presupuestos de pago que se hacen llegar a la gerencia general en donde indicará los requerimientos de capital para pagar los pagos pendientes por la adquisición de insumos y repuestos adquiridos por la empresa, así como el pago de obligaciones a instituciones bancarias, a los trabajadores, pagos de AFPs, CTS, ESSALUD, los pagos al fisco, arriendos de oficinas y almacén así como el pago de los servicios de luz, agua y teléfono.

Se encarga de organizar conjuntamente con el auxiliar contable el flujo documentario de la parte administrativa hacia contabilidad, este labor se debe coordinar de tal

manera que se logre el máximo de eficiencia para que los datos e informaciones requeridas se encuentren al día.

Discute con el área agrícola las necesidades de los servicios a prestar por parte de los técnicos de campo y los transportistas.

Con el almacenero verifica el flujo documentario que este hará llegar a contabilidad en lo referente a insumos.

Tanto con los transportistas, los técnicos de campo y el almacenero debe controlar los posibles errores en la elaboración de documentos que no hayan sido detectados por el área agrícola antes de enviarlos al área administrativa de la empresa habilitadora en caso algún error no se detecte sino por el área administrativa de la empresa cliente será el encargado de realizar las correcciones necesarias.

Es el responsables de hacer los pagos de AFPs, CTS, ESSALUD y el impuesto extraordinario de solidaridad en los tiempos reglamentados por ley así como es el encargado de en caso de ser necesario solicitar el fraccionamiento de los pagos.

## **ALMACENERO**

Es obligación del almacenero controlar la entrada y salida de los insumos agrícolas del almacén (semillas, fertilizantes de suelo, fertilizantes foliares, herbicidas, insecticidas, bioestimulantes, adherentes, fungicidas).

Debe colaborar con el contador o el auxiliar contable cuando estos realicen inventarios físicos y justificar ante ellos con documentos (órdenes de ingreso/devolución, órdenes de salida) las entradas de insumos por compra, los despachos o devoluciones de los mismos.

Conjuntamente con la gerencia agrícola determinan las necesidades de los diversos productos, para posteriormente se comunico a la gerencia de logística para que se encargue de adquirir los productos requeridos.

El control que lleva sobre los productos lo hace mediante la elaboración de kardex, este control lo lleva en el sistema de información gerencial que luego es transferida al sistema contable.

Debe también transferir la información a la parte administrativa de la empresa habilitadora encargada de

realizar los cargos pertinentes a los agricultores por concepto de adquisición de insumos.

Es de suponer que entre sus responsabilidades esta el mantener los insumos en buen estado y verificar que estos lleguen al almacén de la misma manera ya sea por compra o devolución de los mismos.

#### **TECNICOS DE CAMPO**

Los técnicos de campo son los encargados de constatar la calidad de las tierras a sembrar por la empresa habilitadora antes de que esta firme los contratos con los agricultores, haciendo las recomendaciones pertinentes sobre la conveniencia de sembrar en determinado predio.

Ya empezada la campaña agrícola, se encargan de elaborar los presupuestos semanales de cada predio en lo referido a trabajos de pica y quema, limpia de canales, pela de bordes, preparación de riegos, almácigos, trasplantes, siembra, aplicaciones de foliares, deshierbo, cultivos, riegos, abonamiento, entresaques, cape despunte, fangeo, recortes de bordes, siega, emparve, abonamiento, utilización de equipos de bombeo, combustibles para equipos

de bombeo, personal de guardianía para los equipos, jefe de campo, aguatero, administrativos varios, accesorios.

Esta información es enviada al gerente agrícola quien verifica estos datos, una vez verificados se los enviará al encargado administrativo de la empresa habilitadora que se encarga de los pagos.

Otra de sus labores es verificar las órdenes de cosechas de primera mano, cosechas de segunda mano, cosechas de tercera mano, cosechas de cuarta mano, cosecha de quinta mano, cosecha de sexta mano, comisión de cosecha que son elaboradas por los agricultores. Cuando las órdenes fueron verificadas, estas son enviadas al encargado de los pagos en la empresa habilitadora.

La ordenes de trabajo con maquinarias también son elaboradas por los agricultores tales como arado, primer gradeo, segundo gradeo, tercer gradeo, surcado los cuales tienen que ser verificadas por los técnicos de campo antes de enviarlos al encargado de dichos pagos en la empresa habilitadora.

De igual manera sucede con los transportes de personal, transporte de flor, transporte de arena, transportes de

insumos cuya verificación de datos está a cargo de los técnicos para su pago posterior a los prestadores de servicios.

En casos de errores referidos a pagos de servicios prestados por terceros o en la elaboración de las hojas de presupuesto de las labores realizadas en los predios debe coordinar tanto con el gerente agrícola como el encargado de pagos de la empresa habilitadora para que el problema sea resuelto en la brevedad posible.

#### **CHOFERES**

Son los encargados de realizar los transporte de personal, flor, arena e insumos con las unidades de la empresa y por lo tanto responsables de las unidades mientras los usan.

Reciben las ordenes de pago de parte de los agricultores que posteriormente son revisadas por los técnicos para enviarlo encargado de pagos de la empresa habilitadora.

Los chóferes llevaran estas órdenes al apoyo administrativo que se encargara de hacer efectivo el cobro de la prestación de dichos servicios.

En caso de haber necesidad de algunos repuesto para las unidades deberá comunicar esto al gerente de logística quien es el encargado de adquirirlos.

También deberá justificar al auxiliar de contabilidad los costos en los que se incurre durante la semana, ya sea petróleo, repuestos, peajes, etc. para que este pueda llevar un control sobre estos tipos de gastos.

Debe coordinar con el gerente agrícola y los técnicos los días y los predios en que son requeridas las unidades de transporte.

Por ende son responsables de la mercancías que transporte en casos se pierda algún bien transportado, así como de que en el caso de la flor de marigold está llegue en buen estado a la fabrica de la empresa habilitadora.

#### **2.4.3.- Especificación de los puestos**

##### **GERENTE GENERAL**

- Instrucción: Deberá tener estudios en ciencias administrativas o ingeniería así como conocimientos en cuanto a la prestación de servicios agrícolas.

- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en dirección de empresas y tres como mínimo en lo referido a temas agrícolas.
- *Responsabilidad:* Será el responsable de los resultados financieros de la empresa ante el directorio y la junta general de accionistas. También tiene la responsabilidad de contratar a nuevo personal de creerlo necesario.
- *Equipo a utilizar:* Automóvil.
- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en la coordinación de todas las áreas de la empresa así como el permanente control de los asuntos financieros de la empresa.
- *Esfuerzo físico:* Como su función es directiva no conlleva mayores esfuerzos físicos.
- *Condiciones de trabajo:* Se deberá realizar de una manera comprometida y que no se limitará a un horario debido al puesto que representa en la empresa.

#### **GERENTE AGRÍCOLA**

- *Instrucción:* Deberá tener estudios en ciencias administrativas o agronomía.
- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en lo referido a manejo de campos agrícolas.

- *Responsabilidad:* Será el responsable de los resultados obtenidos por la prestación de servicios ante el gerente general.
- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en la coordinación entre los técnicos, los chóferes y el área administrativa, para el correcto funcionamiento de las labores agrícolas.
- *Esfuerzo físico:* Aunque su función es directiva conlleva el recorrido continuo de los campos.
- *Condiciones de trabajo:* Se deberá realizar de una manera comprometida y que no se limitará a un horario debido al puesto que representa en la empresa.

#### **GERENTE DE LOGÍSTICA**

- *Instrucción:* Deberá tener estudios en ciencias administrativas o ingeniería.
- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en lo referido a adquisiciones de insumos agrícolas así como de repuestos mecánicos.
- *Responsabilidad:* Será el responsable de los resultados obtenidos en tanto en la adquisiciones de insumos agrícolas como en los de repuestos mecánicos ante el gerente general.

- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en la coordinación entre el almacenero, los chóferes y el área contable, para el correcto control de las adquisiciones de insumos agrícolas y repuestos mecánicos para los camiones.
- *Esfuerzo físico:* Como su función es directiva no conlleva mayores esfuerzos físicos.
- *Condiciones de trabajo:* Se deberá realizar de una manera comprometida y que no se limitará a un horario debido al puesto que representa en la empresa.

#### **CONTADOR GENERAL**

- *Instrucción:* Deberá tener estudios en ciencias contables y estar afiliado al colegio de contadores.
- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en lo referido al control contable y financiero.
- *Responsabilidad:* Será el responsable del control financiero de la empresa mediante los la elaboración de los estados de cuentas correspondientes así como estar al día en lo referente a las normas legales relacionadas con el giro de negocio.
- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en la control vía estados financieros.

- *Esfuerzo físico:* Su función no conlleva mayores esfuerzos físicos.
- *Condiciones de trabajo:* Deberá cumplir con los plazos para las presentaciones de estados financieros.

#### **AUXILIAR CONTABLE**

- *Instrucción:* Deberá tener estudios en ciencias contables.
- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en lo referido al manejo de libros contables.
- *Responsabilidad:* Será el responsable del manejo de los libros contables ante el contador general.
- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en el control de los libros contables
- *Esfuerzo físico:* Su función no conlleva mayores esfuerzos físicos.
- *Condiciones de trabajo:* Deberá cumplir con los plazos para las presentaciones de los libros contables.

#### **APOYO ADMINISTRATIVO**

- *Instrucción:* Deberá tener estudios en ciencias administrativas.

- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en lo referido al manejo de documentación administrativa.
- *Responsabilidad:* Será el responsable del manejo de toda la documentación pertinente a los movimientos agrícolas.
- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en el control de la documentación administrativa.
- *Esfuerzo físico:* Su función no conlleva mayores esfuerzos físicos.
- *Condiciones de trabajo:* Deberá cumplir con los plazos para la presentación de la información recavada de la documentación administrativa al contador general.

#### **ALMACENERO**

- *Instrucción:* Deberá tener conocimientos en manejo de almacenes.
- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en lo referido al manejo de almacenes.
- *Responsabilidad:* Será el responsable del manejo de todos los insumos agrícolas.
- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en el control de los insumos agrícolas.

- *Esfuerzo físico:* Su función no conlleva mayores esfuerzos físicos.
- *Condiciones de trabajo:* Deberá cumplir con los plazos para la presentación de la información de entrega de insumos al apoyo administrativo.

#### **TECNICOS DE CAMPO**

- *Instrucción:* Deberá tener conocimientos en cuanto a cultivos agrícolas.
- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en cuanto a manejo de tierras agrícolas.
- *Responsabilidad:* Será el responsable de los resultados del control de la producción de las tierras ante el gerente agrícola.
- *Equipo a utilizar:* Motocicleta.
- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en el control de la producción de las tierras así como el envío de dicha información al apoyo administrativo.
- *Esfuerzo físico:* Su función conlleva los recorridos diarios de los campos agrícolas.
- *Condiciones de trabajo:* Deberán presentar a tiempo los informes respectivos tanto al apoyo administrativo como al gerente agrícola.

## CHÓFERES

- *Instrucción:* Deberá tener licencia profesional de manejo.
- *Experiencia:* Una experiencia mínima de dos años en cuanto a transporte de productos agrícolas.
- *Responsabilidad:* Será el responsable de que los productos agrícolas a transportar lleguen en buen estado.
- *Equipo a utilizar:* Camión.
- *Esfuerzo mental:* Su esfuerzo estará basado en el control necesario para que los productos lleguen en perfecto estado.
- *Esfuerzo físico:* Su función conlleva los recorridos diarios entre los campos de producción y la fábrica de transformación de la empresa habilitadora.
- *Condiciones de trabajo:* Deberán transportar a tiempo los productos agrícolas.

### **2.4.4.- Contrato de trabajo.**

Es el acuerdo entre dos partes denominados trabajador y empleador mediante el cual se pacta que el primero realizará un servicio a cambio de una remuneración por la

cual se debe llegar a un acuerdo en relación al monto y modo de pago.

El empleador se compromete a proporcionar la fuente de trabajo y cumplir con todo los requisitos legales que conlleven este acuerdo y cumplir con todas disposiciones legales vigentes.

En nuestro caso el empleador se comprometerá a realizar los aportes correspondientes a ESSALUD, AFPs, CTS, vacaciones, gratificaciones y comisiones de acuerdo a lo pactado con cada uno de sus empleados.

#### **2.4.5.- Estructuras salariales.**

La empresa debe mantener el equilibrio entre trabajadores, empresas y mercado, debe estimular la eficiencia en el personal y disminuir al mínimo la rotación de personal. Se suelen utilizar gráficas de dispersión para visualizar los sueldos de la compañía.

Ver Anexo 5

## **2.5.- Control administrativo.**

El control es pieza fundamental en todo tipo de empresas puesto que permite analizar a los agentes que toman las decisiones teniendo a la mano una serie de datos obtenidos.

La empresa que es sujeto de nuestro estudio no es la excepción y tiene una serie de mecanismos de control en lo que se refiere a las actividades de compra, cuentas por pagar proveedores, cuentas por cobrar clientes, inventarios, ventas, ingresos por prestaciones de servicios, sueldos y salarios y del resultado de esto derivará en un costeo general.

### **2.5.1.- Control de compras.**

La finalidad del control de compras es buscar productos de alta calidad a los precios más apropiados, en este punto resulta importante la relación que se llegue a entablar con los proveedores.

El departamento de logística se encarga de llevar un archivo con todos los documentos necesarios para la adquisición de insumos, tales como la factura del proveedor

como la copia para la SUNAT, la guía de remisión, la solicitud de compra, orden de compra, parte de entrada. Deben buscar la continuidad del abastecimiento y adquirir los productos necesarios a los precios más cómodos.

Como se ha mencionado anteriormente la labor de adquisición de los insumos esta a cargo de la gerencia de logística en coordinación con el almacenero, quien recibe los pedidos del gerente agrícola, para posteriormente poder coordinar los pagos con la gerencia general, en este punto será el apoyo administrativo quien presente los presupuestos pertinentes para ir amortizando la deuda con el acreedor de insumos.

Los insumos son adquiridos bajo el crédito directo mediante letras de cobranza libre que facilita la cobranza de las empresas proveedoras y representa una fuente de ingresos para los bancos. El modo de operación de este tipo de crédito es que el cliente del banco en nuestro caso el proveedor de insumos presente la letras al banco de tal manera que las ingrese al sistema y puedan ser pagados en cualquier agencia por la empresa que accede al crédito en este caso **SERVICIOS AGRICOLAS OLYMPO S.A.C.** cuyo monto será abonado directamente a la cuenta corriente de la empresa proveedora.

El auxiliar contable se encargará de llevar el libro de compras de insumos así como los documentos contables necesarios. Una buena coordinación entre todos los elementos de la empresa que toman parte en dicha transacción permitirá que los pedidos se hagan con la suficiente anticipación. Durante esta etapa serán utilizados documentos como:

### **SOLICITUD DE COMPRA**

Este documento es elaborado por el almacenero el cual formula dicha solicitud en base a las necesidades de contar con insumos agrícolas de forma.

Elaborar estas solicitudes oportunamente permitirá a la empresa mantenerse dentro de los mínimos y máximos de stocks previamente calculados con la gerencia agrícola.

Dicha orden constará de un original y una copia; el original será enviado a la gerencia logística para que se encargue de obtener los insumos (El pedido será discutido con el gerente general que es el encargado de las finanzas de la empresa), posteriormente pasará el original a contabilidad.

La copia de la orden quedará en el almacén como constancia de la petición de insumos echa.

#### **ORDEN DE COMPRA**

El documento es elaborado por la gerencia de logística en base a la solicitud de compra enviada por el almacenero.

Dicho documento constará del original y dos copias. El original irá al departamento de compras del proveedor, la primera copia será para el almacenero como constancia de que su pedido ha sido atendido, la tercera copia será para el archivo de logística.

#### **PARTE DE ENTRADA**

El documento será emitido por el almacenero tomando como base la guía de remisión de la empresa proveedora de insumos.

La empresa recibirá de parte del proveedor el original y dos copias.

El departamento de logística recibirá del proveedor el original con sus copias quedándose con el original,

enviando la primera copia al departamento de contabilidad y la segunda copia al almacenero.

#### **REGISTROS DE COMPRAS**

Este libro de control es llevado por el auxiliar de contabilidad en el que de forma cronológica registrará todas las operaciones de compra de la empresa en un determinado período.

#### **FACTURAS DEL PROVEEDOR**

Es emitido por el departamento de ventas de la empresa proveedora las cuales el original y tres copias son para la empresa.

Los documentos serán recibidos por el gerente de logística el cual se quedará con el original y la primera y segunda copia serán enviadas al departamento de contabilidad y al almacenero respectivamente, la tercera copia será para la SUNAT.

## **ORDENES DE SALIDA**

Mediante esta orden el almacenero justifica las salidas de insumos por concepto de entrega de productos a los agricultores que trabajan con la empresa habilitadora.

Dicha ordenes constarán de un original y tres copias, el original será para el agricultor, la primera copia para la empresa habilitadora, la segunda copia para contabilidad y la tercera copia se quedará en el almacén.

## **ORDENES DE DEVOLUCION**

Mediante estas ordenes se controlará los productos que en un principio se les dieron a los agricultores pero que por una u otra razón no llegaron a ser usados por estos.

Dicha ordenes constarán de un original y tres copias, el original será para el agricultor, la primera copia para la empresa habilitadora, la segunda copia para contabilidad y la tercera copia se quedará en el almacén.

## **KARDEX FISICO**

Control físico que se realizará mediante una tarjeta auxiliar que sirve para controlar todos los movimientos de las existencias en sus entradas, salidas y saldos.

Este control de existencias esta a cargo del almacenero.

## **KARDEX FISICO VALORADO**

Control efectuado por el departamento contable, es un libro mayor auxiliar por el que se controla el movimiento físico y valorado de las entradas y salidas de los insumos.

Las entradas son justificadas con los partes de entrada y/o las guías de remisión del proveedor y las salidas con las ordenes de salida de insumos.

### **2.5.2.- Control de cuentas por pagar.**

El control de cuentas por pagar va relacionado en parte con el apartado de control de compras puesto que están se realizan mediante acuerdo crediticio con los proveedores para la cual el departamento encargado de las compras llega a un acuerdo con los distintos proveedores por el cual debe

firmar el representante de la empresa debe firmar letras de compromiso de pago con las correspondientes solicitudes de compra, órdenes de compra, partes de entrada, registros de compra y las facturas correspondientes. Este control estará a cargo de la gerencia logística en conjunto con el auxiliar contable.

La segunda parte de las cuentas por pagar de la empresa está relacionado con el pago de sueldos y salarios de miembros de la empresa los cuales como ya hemos visto son los gerentes (General, de logística y agrícola), el departamento contable (Contador general y auxiliares), y el departamento administrativo (Apoyo administrativo, técnicos, chóferes, almaceneros). Dicho control estará a cargo del apoyo administrativo que es el encargado de manejar las planillas junto con el contador general.

Así también esta referido a las piezas adquiridas para las reparaciones de las unidades de transporte de la empresa y el petróleo necesario para que estas se movilicen. El control de las respectivas compras estará a cargo del auxiliar contable en trabajo conjunto con el gerente de logística.

Por otro lado existen los créditos bancarios otorgados por la empresa los cuales son negociados directamente por el gerente general y que son controlados conjuntamente el contador general. También existen prestamos por parte de empresas que requieren de los servicios como Deshidratadora Tambo Inca S.A.C para lo cual se aplica el mismo método que las deudas contraídas con los bancos.

### **2.5.3.- Control de cuentas por cobrar.**

Se refiere básicamente a los servicios técnicos a favor de la(s) empresa(s) habilitadora(s), así como las facilidades de insumos agrícolas a la(s) misma(s).

Estas facilidades son pactadas entre las empresas cuya negociación es llevada a cabo por el gerente general y las cuentas controladas por el contador general.

### **2.5.4.- Control de inventarios.**

El control de inventarios se da en la empresa con la finalidad de tener un manejo eficiente de las existencias. Se puede optar por dos métodos el periódico y el permanente.

## **SISTEMA DE INVENTARIO PERIÓDICO**

Mediante este método sólo se conocerá el valor de las existencias una vez que se haga el inventario físico el cual por lo general se hace al final de cada mes.

## **SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE**

Mediante este método se puede conocer el valor de las existencias en cualquier instante, sin la necesidad de realizar propiamente un inventario físico, por que se basa en el registro directo de los movimientos de ingresos y salidas.

Este tipo de control se realiza mediante el kardex que no es otra cosa que el registro de compras, ventas y devoluciones que nos permitirá proporcionar información de saldos en el momento que se necesiten.

### **2.5.5.- Control de ventas.**

Este control es llevado por uno de los auxiliares de contabilidad en conjunto con el almacenero quien es el encargado directo de realizar todas las salidas de insumos y su respectivo registro en el sistema de información

gerencial en base a las órdenes de salida, órdenes de ingreso y órdenes de devolución. Dicha información será enviada al auxiliar de contabilidad de forma detallada.

Este control de ventas de insumos por parte del auxiliar contable es realizado cuenta con la supervisión del contador general por la razón de que la mayoría de los insumos son destinados para la empresa(s) habilitadora(s) en cual maneja las cuentas entre las empresas de forma global.

Por lo mismo el contador junto con su auxiliar tienen la facultas de realizar un inventario físico de los productos para verificar la veracidad de los informes.

#### **2.5.6.- Control de prestación de servicios.**

El control de los servicios prestados esta a cargo del apoyo administrativos en esfuerzos conjuntos con los técnicos y chóferes que son los que al final realizan la labor o la controlan de forma directa.

Por otra parte en lo referido a los costos de los servicios en calidad de sueldos tanto de los chóferes y técnicos es controlado por el apoyo administrativo que es el encargado de las planillas.

### **2.5.7.- Control de sueldos y salarios.**

Esta a cargo del apoyo administrativo encargado de controlar todos los gastos derivados de este tema como lo son AFPs, ESSALUD, CTS en coordinación con el contador general de la empresa.

En realidad esta labor corresponde al contador general pero suele realizarla operativamente el auxiliar bajo la supervisión de este.

### **2.5.8.- Costeo.**

En base a los datos proporcionado por los diversos mecanismos de las distintas actividades de la empresa se estará en la capacidad de realizar un análisis de costos de las mismas la cual derivará en el costeo general de la actividad de la empresa que puede observarse desde dos enfoques como son el costeo estándar y el costeo real.

El cálculo de los costos estándares y reales para su posterior comparación nos permite visualizar aquello que la empresa habría pensado que sucedería durante un periodo y lo que en realidad sucedió, el objetivo es que lo real este lo más cercano posible a lo presupuestado. Nos ayuda a un

control para años posteriores aunque cabe mencionar la variabilidad de los precios debido a las distintas políticas de ventas y descuentos de nuestros acreedores.

#### **2.5.8.1.- Costeo estándar.**

Es el tipo de costeo que puede ser utilizado tanto en cualquier tipo de costeo por producto. El costeo estándar registra lo que el producto debe costar así como las cantidades a utilizar.

Ver Anexo 6

#### **2.5.8.2.- Costeo real.**

Es el tipo de costeo que está basado en cantidades reales de productos utilizados así como en los precios reales.

Ver Anexo 6

### **RESULTADO**

Debido a que es una empresa de tipo comercial bajo la teoría de desviaciones de costos en lo referido a los volúmenes y eficiencias que son aplicables a las empresas

industriales puesto que se necesitan los datos a las cantidades de materias primas usadas y volúmenes reales de producción. Si se pudo aplicar la desviación en cuanto al precio debido a que los datos que se necesitan son los precios reales y estándar y la cantidad real con volumen real.

Los precios estándares fueron mayores que los reales en promedio por lo que la desviación del precio resulta positiva en S/23 090.64, lo que nos indica que a iguales el número de unidades se gastó menos de lo proyectado en la adquisición de insumos.

Por ejemplo el lo referido al producto Abamex se proyecto a inicios del 2000 que el precio unitario sería S/386.10 aunque el precio real termino siendo S/348.42; esto se relaciona al tipo de cambio utilizado por los proveedores ya que la mayoría de precios de los insumos agrícolas es en dólares que deben ser transformada a soles para efectos contables, también está relacionado a las cantidades adquiridas ya que existen descuentos por volumen así como descuentos por pronto pago.

Cabe resaltar que se adquirió en la mayoría de los insumos mayor cantidad a la presupuestada que se calculó un total

en soles de S/615 535.65 y en realidad terminó invirtiendo el monto de S/830 216.17 lo que hace una diferencia entre lo presupuestado y real de S/214 680.52 gastados por encima del presupuesto.

Lo que puede significar que los agricultores con que se trabajó utilizaron más insumos de los previstos, que se trabajaron con más hectáreas de las previstas o alguno de las opciones intermedias a estos dos resultados extremos.

Puede llamar la atención lo bajo tanto del precio de compra como el de venta, esto se debe a que si bien hay productos con precio alto como por ejemplo el Abamex (Precio de venta 453.47 y precio de compra 348.42) la cantidad comprada es poco representativa (165.36 unidades) en los 687 751.06 unidades, es decir, 0.02% del total de unidades; por otro lado existen productos como la urea (Precio de venta 0.65 y precio de compra 0.54) que si es representativo (475 147 unidades) con 69.09% del total de unidades.

Estos resultado se pueden apreciar mejor en el anexo 6

## **2.6.- Flujo documentario.**

Las organizaciones actuales son más eficientes en cuanto mayor disponibilidad de información válida y suficiente tengan sus departamentos. Las organizaciones deben buscar mejoras continuas en sus desempeños, así como explotar sus propios conocimientos que lo conduzcan a innovar.

El flujo documentario que tenga la empresa nos permitirá saber los niveles de control que se tienen las distintas actividades de la empresa así como la información que reciben las distintas áreas, el flujo de información y la descripción detallada de cada uno de los procedimientos nos dará una idea exacta de los requerimientos de información para cada puesto, aspecto importante a la hora de instalar un sistema de información gerencial.

### **2.6.1.- Flujo de información gerencial.**

El flujo de información gerencial es la manera como las distintas informaciones generadas por los procesos de los distintos trabajos efectuados llegan a l gerente en forma resumida en base a la cual debe tomar decisiones. Es por eso la importancia de cada uno de los agentes que son

generadores de información y de la coordinación que exista entre ellos.

Los servicios de maquinarias, cosecha, transporte, venta de insumos y servicios técnicos siguen básicamente el mismo recorrido desde el inicio de la información hasta que llega a destino con algunas variaciones entre uno y otro.

Todos los servicios y las ventas son efectuados en los predios y la oficina ubicada en Malingas, es decir, ahí se generan todos los datos que serán enviados vía documentos a la oficina en Piura con excepción de los movimientos de almacén que se registran en el sistema y enviados vía dikettes a la oficina en Piura.

Cabe resaltar que la información es al final compartida con la empresa cliente que realiza los pagos por los servicios prestados en los predios que han sido habilitados por ellos.

Ver anexo 7

## **2.6.2.- Descripción detallada de cada procedimiento.**

### **SERVICIO DE MAQUINARIAS**

- Empresa habilitadora requiere el servicio.
- Contacto con las empresas que brindan el servicio.
- Prestación del servicio.
- Elaboración de ordenes de pago.
- Elaboración de ordenes de salida de combustible.
- Verificación de las órdenes por parte del técnico de campo encargado.
- Cancelación por parte de la empresa habilitadora.
- Regularización de cuentas con la empresa habilitadora.

Ver anexo 8

### **SERVICIO DE COSECHA**

- Empresa habilitadora requiere el servicio.
- Contacto con las empresas que brindan el servicio.
- Prestación del servicio.
- Elaboración de ordenes de pago.
- Verificación de las órdenes por parte del técnico de campo encargado.

- Cancelación por parte de la empresa habilitadora.
- Regularización de cuentas con la empresa habilitadora.

Ver anexo 9

#### **SERVICIO DE TRANSPORTE**

- Empresa habilitadora requiere el servicio.
- Contacto con las empresas que brindan el servicio.
- Prestación del servicio.
- Elaboración de ordenes de pago.
- Elaboración de ordenes de salida de combustible.
- Verificación de las órdenes por parte del técnico de campo encargado.
- Cancelación por parte de la empresa habilitadora.
- Regularización de cuentas con la empresa habilitadora.

Ver anexo 10

#### **VENTA DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

- Pedido de insumos por parte del agricultor.
- Consulta con la empresa habilitadora.
- Elaboración de ordenes de salida.
- Entrega de insumos al agricultor.

- Regularización de cuentas con la empresa habilitadora.

Ver anexo 11

#### **SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA**

- Empresa habilitadora requiere el servicio.
- Prestar el servicio requerido.
- Preparar un informe para el gerente agrícola.
- Comunicación de los resultados a la empresa habilitadora.
- Regularización de cuentas con la empresa habilitadora.

Ver anexo 12

#### **COMPRA DE INSUMOS**

- Determinación de las necesidades de insumos.
- Solicitud de compra.
- Contacto con las empresas proveedora.
- Determinación de las necesidades de efectivo.
- Orden de compra.
- Compra de insumos.
- Registro de compras.
- Realización de los pagos.

- Factura del proveedor.

Ver anexo 13

### **2.6.3.- Descripción de los requerimientos.**

#### **GERENCIA GENERAL**

- Reporte semanal de las necesidades financieras.
- Reportes mensuales de las cuentas llevadas con la(s) empresas habilitadoras.
- Reportes de los rendimientos obtenidos.
- Estados financieros mensuales.
- Estados financieros anuales.

#### **LOGÍSTICA**

- Reporte de los requerimientos periódicos de insumos agrícolas.
- Reporte de la disponibilidad de insumos en almacén.

## **AGRÍCOLA**

- Reporte de las necesidades semanales del servicio de maquinarias.
- Reporte de las necesidades semanales del servicio de asistencia técnica.
- Reporte de las necesidades de insumos agrícolas por predio.
- Reporte de las necesidades del servicio de transporte.
- Reporte de las necesidades de cosechas.

## **ADMINISTRACIÓN**

- Reporte semanal de las necesidades de servicios.
- Reporte semanal de las necesidades de insumos agrícolas.

## **CONTABILIDAD**

- Reporte semanal de los movimientos de almacén.
- Reporte de los movimientos financieros referente a los servicios prestados.
- Reportes de los movimientos financieros referentes a la compra y venta de insumos.

### **CAPITULO 3.-Planeamiento.**

En este capítulo se centra todo el trabajo del estudio realizado puesto que los dos capítulos anteriores no hacen más que reflejar la realidad existente de la empresa la cual ha servido de base para decidirse por una unidad de negocio específica la cual desde nuestro punto de vista es la que tiene un mayor potencial de desarrollo. Posteriormente hacer un análisis del mercado al que se desea incursionar tomando en cuenta la existencia de empresas especializadas en dicho negocio que existen en la ciudad de Piura, así como la inversión inicial que se requeriría para llevar a cabo este proyecto.

### **3.1.-Definición de unidad de negocio a potenciar.**

Hemos de recordar que la empresa cuenta con cinco unidades de negocio: servicio de maquinaria, servicio de cosecha, servicio de transporte, venta de insumos y asistencia técnica.

En lo referido al servicio de maquinaria la expansión sería la adquisición de maquinas por parte de la empresa lo que seria de gran beneficio puesto que ya se tendría un mercado cautivo en las personas o empresas que se asesoran (el tiempo que dure dicha asesoría), pero por otro lado se necesitaría una gran inversión en la compra de dichas máquinas que conlleva un gran riesgo debido al entorno económico que se vive además de conseguir el personal capacitado que se haga cargo de las máquinas en cuestión. Otro obstáculo es la competencia que existe que debido a tener tiempo en el negocio estarían en capacidad de ofrecer precios menores.

En lo referido al servicio de cosecha la expansión estaría referida a que la empresa funcione como la intermediario entre la empresa habilitadora y los cosechadores ganándose la comisión correspondiente para lo cual también tendría un mercado seguro mientras dure su asesoría, en contraste el

riesgo que se corre son los retrasos en que puede incurrir la empresa habilitadora lo crearía muchos problemas con los cosechadores los cuales por su número podrían parar de trabajar afectando toda una campaña, en cambio si se sigue trabajando como hasta ahora con grupos a cargo de un contratista la situaciones de este tipo se vuelven más manejables. Debido a que en la situación de las muchas empresas actualmente conlleva a periodos largos de iliquidez por lo cual el riesgo es mayor al de las otras alternativas.

En lo que se refiere al servicio de transporte la adquisición de nuevas unidades tiene a favor que ya trabaja en ese mercado pero en contraparte los requerimientos financieros los cuales necesitaría la empresa no son pocos además de contratar nuevos choferes para las nuevas unidades de transporte.

En lo referido a la asistencia técnica se tiene la experiencia necesaria aunque para que se amplíe esta unidad de negocio se depende de los requerimiento de nuevos clientes por que de otro modo es demasiado arriesgado por no decir contratar nuevos técnicos de campo para abarcar una mayor área sin tener un contrato seguro con otras empresas habilitadoras a parte de las que ya trabajan

actualmente con la empresa. Además se necesitaría obtener gente con la experiencia se iguale a las personas que actualmente realizan dichos trabajos lo cual no es sencillo.

Por otro lado las ventas de insumos en lo cual ya se ha adquirido una experiencia y ya existen contactos con proveedores. En contra tiene la competencia fuerte y los bajos precios que esta puede ofrecer. Podrían aprovechar que se necesita una inversión mínima pues se puede utilizar el actual almacén como local y no se necesitaría contratar a más personal y como ventaja sería la ubicación en San Lorenzo en donde puede aprovechar que les ahorraría tiempo a los agricultores del valle en lo que se refiere a tiempo de traslado, siendo obviamente su público objetivo los agricultores que trabajan en esa zona además de sus clientes cautivos a quienes prestan asistencia técnica.

Hemos concluido que el mercado de insumos agrícolas aún tiene mucho mercado por explotar sobre todo si los agricultores que aun no tienen acceso a estos productos logran los medios para obtenerlos por lo que la demanda se vería incrementada. Cabe resaltar en este punto que mientras en nuestro país aún no todas las tierras de cultivo no tienen acceso a productos agroquímicos en los

países desarrollados se ha dado un paso más creando herbicidas y pesticidas no contaminantes (Productos agro biológicos) que ha tenido gran aceptación en su agricultura comercial.

### **3.2.-Potencial del mercado de insumos.**

Las principales empresas de insumos agrícolas de Piura son:

- Agro Kline - Techic S.A.
- Agrotecnia Piura S.A.
- Bayer S.A.
- Comercial Brophy E.I.R.L.
- Consorcio Agrícola Ganadero S.A. (Coagro).
- Corporación Misti S.A.
- Corporación Stewart S.A.
- Cyanamid Peruana S.A.
- Farmex S.A.
- Ferreyros S.A.
- L & B Servicios y Negocios Generales E.I.R.L.
- Molinos & Compañía S.A.
- Negocios Agropecuarios Piura E.I.R.L.
- Procampo S.A.
- Qquímica Suiza S.A.

Los detalles de las direcciones, teléfonos y representantes de dichas compañías se presentan en el anexo 14.

Una muestra de la importancia que tiene la agricultura en la ciudad de Piura se demuestra en el estudio realizado por el INEI por el cual se llega a la conclusión que el rubro agricultura y caza alcanzó S/37 975.24 en 1996 (Valores aprecios constantes de 1979), tomando en cuenta que el PBI absoluto alcanzó la cifra de S/226 043 significa que agricultura y caza representaron el 16.8% del PBI piurano.

Las hectáreas sembradas entre enero y septiembre del 2000 entre los productos agrícolas principales (Algodón, arroz, maíz amarillo duro, sorgo escobero, fríjol g.s., maíz amiláceo, trigo, papa) totalizaron 95 228 los cuales produjeron un total de 289 149 toneladas métricas según el Ministerio de Agricultura.

Para la campaña agrícola del 2001 el Ministerio de Agricultura planificó un total de 168 086 hectáreas distribuidas de la siguiente forma:

- Medio y Bajo Piura            32 554
- Chulucanas                    42 412
- Huancabamba y Ayabaca    32 246
- San Lorenzo                    29 013

Durante el 2000 las exportaciones de productos agropecuarios tradicionales del Perú sumaron 240.6 millones de dólares lo cual representa una caída porcentual de 14.7% respecto al año 1999. Los productos agropecuarios no tradicionales del Perú totalizaron 387.5 millones de dólares lo cual representa una caída porcentual del 4.4% respecto del año 1999.

Estos datos nos muestran el potencial del mercado de insumos agrícolas tanto en Piura como en el Perú. Un dato importante es el que dos empresas comercializadoras de insumos agrícolas se encuentran entre las principales importadoras del país como lo son Molinos y Compañía S.A. con importaciones por un valor de 18.1 millones de dólares americano en el 2000 lo que representa un aumento del 14.6% respecto del año 1999; y Corporación Misti S.A. con un importaciones por un valor de 17 millones de dólares durante el 2000 lo que representa un aumento del 325% respecto del año 1999.

Debido al hermetismo que muestran las empresas de insumos agrícolas a informar sobre sus ventas hemos tomado como ejemplo la empresa Molinos & Compañía la cual accedió a darnos el las cantidades totales comerciadas el 2000 las cuales totalizan 42 251.2 toneladas métricas, en la zona del departamento de Piura, de sus productos (Urea, fosfato diamónico, sulfato de amonio, triple, cloruro de potasio estándar, cloruro de potasio granulado,, nitrato de amonio, nitrato de potasio cristalizado, sulfato de potasio estándar, sulfato de potasio granulado y sulfomag).

Tomando en cuenta que si bien es una de las empresas más importantes del sector no sólo en Piura sino en todo Perú , estos datos se refieren a exclusivamente a fertilizantes los que nos da una idea del movimiento total en cuanto a insumos agrícolas en Piura.

Entre los productos agrícolas más importantes de nuestra región están el limón y el mango. El primero es apreciado en el mundo gracias a su nivel de acidez, el segundo por su exquisita pulpa. En cuanto al algodón el área sembrada en 1999 fue de 11 680 hectáreas y en el 2000 fue de 23 574 hectáreas lo que significa un aumento de 101.83%, en lo referido a arroz ha pasado de 32 855 hectáreas el 1999 a

35 029 hectáreas en el 2000 lo que es un aumento de 6.52% y el maíz amarillo se sembraron 11 307 hectáreas en 1999 y 14 724 hectáreas el 2000 lo que representa un aumento de 30.22%.

La clientela cautiva que mantiene la empresa no usa todo el área de sus predios en sembrar los cultivos con que trabaja normalmente la empresa, por lo que existe un mercado potencial en lo referente a la asistencia técnica y la venta de insumos agrícolas para otros cultivos.

### **3.3.-Instalación de la tienda de insumos agrícolas.**

Entre lo costos generales en que se incurría:

Alquiler de local: entre 50 y 150 dólares

Estantería: entre 100 y 2000 dólares

Vitrinas de exhibición: entre 200 y 300 dólares

Además debemos considerar las empresas grandes en este negocio como lo son por ejemplo Aventis y Misti que a su vez son los proveedores de la empresa por lo que sería imposible competir en igualdad de condiciones dentro de la ciudad de Piura sobre todo en lo referente a precios.

Es por eso que nuestra idea no es competir con los distribuidores sino que es aprovechar nuestra ubicación y nuestro mercado cautivo y competir con aquellas tiendas que realizan ventas en relación a la asistencia técnica que realizan.

Por estas razones se recomendaría que teniendo ya un local adecuado en San Lorenzo que es ya conocido por agricultores que siembran o han sembrado con alguna empresa habilitadora que trabaje con **OLYMPO**, además se enfocarían en un punto específico del mercado de insumos teniendo como ventaja para los agricultores del distrito de riego de San Lorenzo la cercanía del establecimiento.

Esto sería la ventaja comparativa de la empresa y en la que se basaría el inicio de sus actividades en la comercialización de insumos agrícolas a público en general, además contamos con ventas aseguradas a las empresas habilitadoras que trabajan con **OLYMPO**.

Además se cuenta ya con cierta experiencia por parte de la empresa y del personal que se encargaría de las ventas de los insumos agrícolas.

Por lo que concluimos en que la instalación de la tienda traerá como consecuencia un mayor requerimiento de nuestra asistencia técnica debido a que los compradores pedirán eventualmente sugerencias de determinado producto según cultivo lo que en sí engloba un beneficio conjunto en el giro del negocio.

## **CAPITULO 4.-Estrategia.**

Durante el desarrollo de este último capítulo, una vez tomados en cuenta el funcionamiento de la empresa así como la unidad de negocio a desarrollar, concluiremos sugiriendo el tipo de estrategia seguir para el desarrollo del proyecto además de tomar en cuenta de las implicaciones financieras que este tipo de decisión puede acarrear a la empresa que es sujeto de nuestro estudio. En el presente capítulo se concentra básicamente en la viabilidad que tendrá el proyecto de desarrollar la unidad de negocio elegida.

## **4.1.-Tipos de estrategia.**

Los tipos de estrategia que podría utilizar la empresa para entrar de lleno en la comercialización de insumos agrícolas son el liderazgo de costos en caso este en condiciones de brindar mejores precios de la competencia, la otra opción es la diferenciación en el servicio al cliente a la hora de vender el producto y la garantía de este.

### **4.1.1.-Liderazgo de costos.**

Este tipo de estrategia busca comercializar que los productos comercializados tengan el menor costo posible. Cuando logra sostener un liderazgo de costo general será un ejecutor sobre el promedio de su sector, para esto debe lograr unos precios que se equiparen o sean menores a su competencia por lo que eso significará un mayor retorno.

Una empresa tiene ventajas en costos si el costo acumulado en el que incurre es menor al de sus competidores. Esto conlleva a que una vez obtenida dicha ventaja esta sea mantenida en la medida en la dificultad que tengan los competidores de imitar dicha fuente que genera la ventaja.

La obtención de la ventaja de costos esta en virtud de la composición de la cadena de valor frente a la de sus competidores así como la de su posición relativa frente a las guías de costo de cada actividad.

#### **4.1.2.-Diferenciación.**

Este tipo de estrategia busca ofrecer sus productos de manera diferenciada apoyándose en aquellos factores que son altamente valorados por los compradores; para esto se debe buscar atributos que la diferencie de sus rivales.

Para que la diferenciación sea sostenible se requiere que la empresa desempeñe sólo una actividad de valor de tal forma que esta repercuta en dichos criterios de compra.

Para implementar una estrategia de diferenciación se debe definir al comprador así como la identificación de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. Se debe buscar así mismo reducir costos que no afecten la diferenciación.

## **ESTRATEGIA COMPETIVA GENÉRICA**

Entre ambas estrategias antes expuestas a pesar de la competencia y la poca diferenciación que existe ya que básicamente las empresas que comercian agroquímicos expenden los mismos o similares productos con diferencias mínimas de precio por lo que se debe buscar un equilibrio entre ambas estrategias es decir buscar un liderazgo de costo pero sin descuidar aquello que los consumidores quieren, es decir sentar la base de diferenciación con sus competidores, lo cual aprovecharía la asistencia técnica que se brindaría y se buscaría un mejor mercado teniendo la seguridad del mercado cautivo que se posee.

En esta unidad de negocio de la empresa tiene una ventaja que es la de poseer un mercado cautivo vía las tierras habilitadas por las empresas con que se relaciona por lo que le garantiza compra por volumen a sus proveedores lo que deriva en menores costos.

### **4.2.- Control financiero.**

Será necesario si se quiere desarrollar la unidad de negocio elegida el análisis de estados financieros así como

de los costos en que se incurriría al llevar a cabo este proyecto, buscando determinar así el punto de equilibrio como meta ha alcanzar por la empresa en el primer año para recuperar la inversión inicial.

Este tipo de control nos permite supervisar y medir los resultados alcanzados por la empresa a lo largo del periodo de evaluación versus los objetivos trazados por la empresa para dicho periodo de tiempo.

#### **4.2.1.- Estados financieros.**

En el Análisis de los estados financieros tendremos como primer paso un estado de orígenes y aplicaciones de recursos para conocer las operaciones reciente de la compañía y una perspectiva de flujo de fondos.

El siguiente es un análisis económico financiero de la gestión global de la empresa basándose en los estados de los años 1999 y 2000.

En nuestro caso la generación bruta resulta 5759.02, la generación neta operativa es de 22096.5 lo que indica que los orígenes operativos son superiores a los usos operativos, la generación neta no operativa resulta por

27855.52 lo que indica que los usos no operativos son superiores a los orígenes no operativos lo cual se puede apreciar en el anexo 15.

Posteriormente se harán uso del análisis de ratios: índices de rentabilidad, índices de actividad; índices de apalancamiento e índices de liquidez.

En cuanto a los ratios de rentabilidad se ha determinado lo siguiente:

- La utilidad como porcentaje de ventas se ha incrementado de 1.12% a 2.58% lo cual nos indica que se ha mejorado en la eficiencia en lo relacionado a las ventas, para lo cual se ha debido tener un mejor control de los costos y precios de venta.
- La rentabilidad sobre activos totales (ROI) a aumentado de 4.32% a 8.43% lo cual es un buen indicador debido a que este índice es el más representativo de la marcha global de la empresa. Este resultado se debe a que las utilidades han crecido en mayor proporción que los activos.
- La rentabilidad sobre el capital contable (ROE) a decrecido de 66.59% a 53.02% debido a que el

patrimonio se ha incrementado en mayor proporción a las utilidades.

En cuanto a los ratios de actividad se ha determinado lo siguiente:

- La rotación de activos fijos ha pasado de 34.89 ha 9.42 lo que indica una baja en la eficiencia en lo referido a la utilización de activos fijos en relación a las ventas.
- La rotación de activos totales ha bajado desde 2.8 hasta 2.28 lo que indica una baja en la eficiencia en la utilización de activos debido al fuerte incremento del activo fijo.
- La rotación de inventario se ha incrementado de 14.33 a 24.08 lo que nos indica que se ha mejorado la rotación debido a la mejor actuación de la gerencia en cuanto a la programación de compras y control de inventarios.
- El plazo promedio de cobro ha pasado de 79.67 días hasta 14.06, este es un buen indicativo en cuanto a la mejora en la eficiencia en el manejo de sus créditos y cobranzas.

- Los días de existencias han disminuido de 25.12 hasta 14.95, esto nos indica un mejor manejo de los inventarios.

En cuanto a los ratios de apalancamiento se ha determinado lo siguiente:

- El endeudamiento se ha disminuido desde 95.29% hasta 88.89% lo que nos indica que se ha incrementado la inversión propia en relación a la inversión ajena.
- El plazo promedio de pago a proveedores se ha incrementado hasta 114.54 días desde 45.59 días debido a plazos mayores de pago por mayores volúmenes de compra.

En cuanto a los ratios de liquidez se ha determinado lo siguiente:

- El índice de liquidez corriente ha pasado de 2.44 hasta 1.28 lo que nos indica que ha disminuido la solvencia a corto plazo.
- La razón de alta disponibilidad se ha reducido a 1.22 desde 2.11 lo que demuestra que hay menor eficiencia por parte de la empresa en el caso de que hubiera necesidad de cubrir sus obligaciones en forma casi inmediata.

- El índice de tesorería se ha incrementado hasta 1.57% desde 0.15% lo que muestra que hay una mejor capacidad para asumir sus obligaciones de forma inmediata.

#### **ANÁLISIS DE LA GESTION DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE INSUMOS**

En cuanto a los ratios de rentabilidad se ha determinado lo siguiente:

- La utilidad como porcentaje de ventas se ha incrementado de 1.12% a 2.58% lo cual nos indica que se ha mejorado en la eficiencia en lo relacionado a las ventas tal como se indica en el análisis de la gestión global de la empresa.
- La rentabilidad sobre activos totales (ROI) ha aumentado de 4.32% a 8.43%. Sobre este resultado cabe mencionar que las mercaderías representan el 12.55% del total de los activos tomando en cuenta que este ratio se obtiene dividiéndola utilidad antes de participaciones e impuesto entre el total de activos.

En cuanto a los ratios de actividad se ha determinado lo siguiente:

- La rotación de activos fijos ha pasado de 34.89 a 9.42 lo que indica una baja en la eficiencia en lo

referido a la utilización de activos fijos en relación a las ventas. La incidencia de la ventas de insumos sobre los ingresos totales es del orden del 52.71%

- La rotación de activos totales ha bajado desde 2.8 hasta 2.28 lo que indica una baja en la eficiencia en la utilización de activos debido al fuerte incremento del activo fijo. Las ventas de insumos sobre los ingresos totales es de 52.71% además las mercaderías representan el 12.55%.del total de los activos.
- La rotación de inventario se ha incrementado de 14.33 a 24.08 lo que nos indica que se ha mejorado la rotación debido a la mejor actuación de la gerencia en cuanto a la programación de compras y control de inventarios. Lo cual tiene que ver directamente con la unidad de negocios de venta de insumos agrícolas.
- El plazo promedio de cobro ha pasado de 79.67 días hasta 14.06, lo que indica una mejora en el manejo de sus créditos y cobranzas, las mercaderías representan el 12.55%.del total de los activos.
- Los días de existencias han desminuido de 25.12 hasta 14.95, esto nos indica un mejor manejo de los inventarios que está directamente relacionado a la venta de insumos.

En cuanto a los ratios de apalancamiento se ha determinado lo siguiente:

- El endeudamiento se ha disminuido desde 95.29% hasta 88.89% lo que nos indica que se ha incrementado porcentualmente la inversión propia con relación a la inversión ajena, las mercaderías representan el 12.55% del total de los activos y el 27.82% del total de los pasivos
- El plazo promedio de pago a proveedores se ha incrementado hasta 114.54 días desde 45.59 días debido a plazos mayores de pago por mayores volúmenes de compra directamente relacionados a la unidad de negocios de insumos.

En cuanto a los ratios de liquidez se ha determinado lo siguiente:

- El índice de liquidez corriente ha pasado de 2.44 hasta 1.28 lo que nos indica que ha disminuido la solvencia a corto plazo. Hay que tomar en cuenta que se obtiene de dividir el activo corriente ( De lo cual los insumos representan el 13.65%) y el pasivo corriente ( De lo cual los insumos representan el 68.68%)

- El índice de tesorería se ha incrementado hasta 1.57% desde 0.15% se ha mejorado la capacidad para asumir sus obligaciones de forma inmediata hay que destacar que los insumos representan el 68.68%.

#### **4.2.2.- Determinación del punto de equilibrio.**

Es el examen que se realiza a las interrelaciones de los cambios de costos, volúmenes y utilidades. Es el punto de actividad en el cual el total de los ingresos es igual al total de los gastos (No hay ni utilidad ni pérdida).

Es necesario remarcar que este análisis se ha hecho solo sobre la unidad de negocio de insumos agrícolas debido que es la unidad de negocio escogida para ser expandida.

En nuestro caso con un producto ficticio de costo 1.21 soles y precio de venta 1.45 soles se determinó una cantidad de este producto para llegar al punto de equilibrio de 47550.00 unidades lo que representa un monto en soles de 68947.50, lo que se logró vender fue 683934.84 unidades que representan un monto de 991270.79 soles.

Ver anexo 16

Es necesario remarcar que este negocio será lucrativo en la medida en que se sepa aprovechar la ventaja comparativa relacionada directamente a la ubicación de empresa y a su mercado cautivo del cual cabe mencionar que los agricultores que a quienes se les facilita los insumos mediante la empresa habilitadora por lo general poseen mayor número de tierras que las dedican a cultivos como algodón, arroz, cocotero, fríjol, limón, maíz, mango Chato, mango Chulucanas, mango Edwards, mango Hadem, mango Kafro, mango Kent, naranja, plátano, tamarindo entre otros productos; por ejemplo en el 2001 se trabajo con 654 Has de marigold en San Lorenzo pero la suma de los Has con que contaban los agricultores con que se trabajo ascendían ha 1573.35 Has. En el 2001 el Ministerio de Agricultura planificó para San Lorenzo un total de 29013 Has, lo cual quiere decir que la empresa se relacionó comercialmente de forma directa o indirectamente con un 5.42% del total de Has de la zona en que se desea operar.

Tomando en cuenta en que ya se alquila un almacén en dicha zona tal como se menciona en el capítulo anterior la inversión se reduciría a estantería (inversión entre 100 y 2000 dólares) y vitrinas de exhibición (inversión entre 200 y 300 dólares); además de mejoras en el local en cuanto a infraestructura para lo cual se llegaría un acuerdo con el

propietario del local para que esas refacciones sean parte de pago del alquiler y así sacar un mejor provecho del espacio del almacén-tienda.

En el anexo 16 también se ha hecho un análisis de costo beneficio el cual nos indica que se compraron 687751.06 unidades que representan S/830216.17 y se lograron vender 683934.84 unidades que representaron S/991270.79 durante el año 2000. El beneficio obtenido fue de S/161054.63 lo que representan un 19.40% del total invertido.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

El presente trabajo nos ha llevado entre otras cosas a confirmar una vez lo que siempre se ha sabido de la agricultura en el Perú y su potencial, lo interesante a este respecto es que definitivamente lo que falta es capital humano dispuesto a realizar estudios convenientes para un relanzamiento de la agricultura en el Perú.

La agricultura peruana esta en la actualidad muy dispersa y venida a menos desde hace más de 30 años sólo el 8% de la actividad agrícola se desarrolla aceptablemente lo que se agrava con un marco legal inconcluso.

El censo agropecuario de 1994 revela que existen 1 745 773 unidades agropecuarias con una extensión de 35 381 809 hectáreas de las cuales el 85% posee menos de 10 hectáreas, además que existe el problema de financiamiento por parte de los bancos.

Según un informe especial de la revista Business de mayo del 2001 los pasos lógicos a seguir en esta situación son:

- Terminar de definir y establecer un marco legal completo, claro y consistente.
- Decretar el reglamento de la ley de tierras, dictar la ley de aguas y reformar el sistema de sanidad.
- Acelerar el proceso de subasta de tierras, tanto las que corresponden a proyectos de irrigación de la costa como las tierras eriazas.

El presente estudio se realiza sobre una actividad atípica dentro de la economía, prueba es de esto es la afirmación de Alfonso Klauer : "La inversión en agricultura y agroindustria debe estar exenta de todo tipo de impuestos en los próximos 50 años". Esta afirmación está basada en la lamentable situación de la agricultura peruana aunque los proteccionismo sobre la agricultura provienen

principalmente de los países más ricos como son E.E.U.U., Japón y la Unión Europea, este último tuvo un acuerdo de sus países miembros en Berlín durante 1999 para subsidiar la agricultura por 100 000 millones de dólares anuales.

Esta situaciones se entienden debido al rol histórico de la agricultura en los Estados puesto que ha sido la base del éxito o fracaso de los gobiernos, como por ejemplo en el Perú el concepto de minifundio impide elevar sustancialmente la productividad de la tierra y mejorar la calidad d los cultivos. Además existen factores como los climáticos como el fenómeno del Niño que representa un duro golpe para los cultivos de las zonas afectadas.

Otro factor importante sobre nuestra alicaída agricultura es el centralismo puesto que con nuestra variada y accidentada geografía es imposible que el ministerio de agricultura supervise eficientemente los cientos de valles agrícolas. Este centralismo es propio de nuestro país ya que en la capital se concentra en 32% de la población, el 80% de la inversión y el 97% de las decisiones del presupuestos del Estado.

Lo que se ha pretendido con el presente trabajo es demostrar que las empresas agrícolas peruanas pueden

cambiar esta situación y hemos tomado como ejemplo a **SERVICIOS AGRÍCOLAS OLYMPO S.A.C.** para mostrar la forme de trabajo de la empresa.

Nuestro objetivo ha sido proponer la expansión de una de sus unidades de negocio, sobre este asunto hemos elegido la comercialización de insumos agrícolas como aquella unidad con más potencial tomando en cuenta las especificaciones de su ubicación aprovechando el ya ser conocidos en la zona de San Lorenzo, la experiencia obtenida en los años en que ha venido funcionando la empresa así como la cercanía para obtener los insumos agrícolas de parte de los agricultores.

Cabe mencionar que la unidad de negocio en la que se basa **OLYMPO** es la asistencia técnica que es el motor de las otras unidades de negocio. La asistencia técnica es lo que la agricultura peruana le hace falta por que sería bueno que hubieran mayor número de empresas que articulen las actividades entre el campo y la agroindustria. Lo que se aprovecharía son los mercados cautivos para brindarles un mejor servicio y nuevos servicios complementarios que en este caso serían mejores productos agrícolas de mejor calidad y precios competitivos internacionalmente. Esto obviamente debería ser una estrategia de parte del gobierno.

Por todo esto creemos que **OLYMPO** podrá llevar acabo satisfactoriamente su proyecto de expansión, así también creemos que la agricultura de Piura y en general del Perú siempre ha tenido potencial suficiente para salir adelante y que por diversas razones que no viene al caso mencionar esta actividad no se ha desarrollado adecuadamente.

Tenemos la esperanza que el presente trabajo contribuya en su parte tanto ala empresa como a la situación agrícola peruana en general para su desarrollo adecuado que tantos beneficios traería al país.

## Bibliografía

- BOLONA BEHR CARLOS; Experiencias para una Economía al servicio de la gente; Escuela Nueva S.A.; primera edición, Lima - Perú agosto del 2000.
- BUSINESS; agricultura el sector clave; Mercados, Consultora & Publicaciones; Lima - Perú mayo del 2001
- CADE; Documentos Preparatorios CADE (Conferencia anual de empresarios) 1999-2000; tomo uno resumen ejecutivo; Lima - Perú 2000.
- DE SOTO HERNANDO; El Misterio del Capital; editor: Gabriel Valle; primera edición; Lima -Perú noviembre del 2000.
- DRUKER PETER; Su Visión Sobre: La Administración, la Organización Basada en la Información, la Economía, la Sociedad; editorial Norma; Bogotá - Colombia febrero de 1997.
- EL COMERCIO; Guía práctica para crear tu pequeña y mediana empresa; fascículos 14,15,16,19,20,21; Lima - Perú 2000.
- El Tiempo; Suplemento semana; ediciones de 14 de abril, 21 de abril y 19 de mayo; Piura - Perú 2002
- FERNÁNDEZ PABLO / STOK JOSE / ARBULU JORGE; Finanzas para directivos; Servicio de publicaciones de la

- Universidad de Piura; primera edición; Piura - Perú 1997.
- FOLLETOS; Listas de precios de insumos agrícolas de Stoller S.A., Farmex S.A.
  - FUNDAGRO; Primera Conferencia Anual de Investigación Agraria: La Investigación de la Agricultura del Perú en la Década de los Noventa; Fundagro; primera edición; Lima Perú 1989.
  - GALLO VALDIVIEZO ALVARO ALONSO / RAMÍREZ SALAZAR CARLOS ALBERTO; Proyecto de Investigación : Análisis de Estados Financieros; Piura 1999.
  - HORNGREN CHARLES / FOSTER GEORGE; Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial; sexta edición; editorial Prentice Hall; México 1991.
  - INTERNET; Páginas web del Ministerio de Agricultura del Perú, Farmex S.A., Aventis Cropsience Perú S.A., Corporación Misti S.A., CIPCA.
  - KLAUER; descentralización y economía; primera edición; Lima - Perú; 2002.
  - KLAUER; Descentralización sí o sí; segunda edición; Lima - Perú; 2000.
  - KLAUER; El Niño - la Niña; primera edición; Lima - Perú; 2000.

- KLAUER; Rebelión contra el centralismo; primera edición; Lima - Perú; 2000.
- LOPEZ ALIAGA RAFAEL / SOUSA DEBARBIERI LORENZO; Banca de inversión en el Perú; Servicio de publicaciones de la Universidad de Piura; primera edición; Piura - Perú 1996.
- OLAECHEA JUAN / SAN MIGUEL HUGO; Agro Exportación y Modernización en la Región Grau; CIPCA ( Centro de Investigación y Promoción del campesinado) Piura; primera edición; Piura - Perú 1993.
- PORTER MICHAEL; Estrategia Competitiva; décimo séptima edición; editorial CECSA; México 1993.
- PORTER MICHAEL; Ventaja Competitiva; décima edición; editorial CECSA; México 1994.
- SEPIA; Perú: El Problema Agrario en Debate; SEPIA IV (Seminario Permanente de Investigación Agraria); primera edición; Lima - Perú julio 1992.
- UNIVERSIDAD DE PIURA; Administración de Sueldos Y Salarios; Nota técnica DP-NT-02; Piura - Perú 1999.
- UNIVERSIDAD DE PIURA; El Contrato Individual de Trabajo; Nota técnica DP-NT-158; Piura - Perú 1999.
- UNIVERSIDAD DE PIURA; Sistemas de Administración: Estructura, Proceso y Flujo de Información; Nota técnica SI-NT-47; Piura - Perú 1999.

- UNIVERSIDAD DE PIURA; Técnicas e instrumentos del Desarrollo de sistemas; Nota técnica SI-NT-48; Piura - Perú 1999.
- VALERA MORENO RAFAEL; Matemática financiera; Servicio de publicaciones de la Universidad de Piura; primera edición; Piura - Perú 1999.
- VASQUÉZ VILLANUEVA ABSALÓN MINISTRO AGRICULTURA; La Agricultura Peruana en el Siglo XXI: Retos y Oportunidades; primera edición; Lima - Perú. mayo de 1995.