



# **Viabilidad de la compra de activos fijos y toma de representación comercial exclusiva de productos**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Dennise Antonieta Sánchez Becerra**  
**Vanessa Jaqueline Alfaro Nieto**

**Asesor:**  
**Dr. Luis Fernando Ruiz Lecaros**

**Lima, noviembre de 2022**



## Resumen

En el presente estudio se elabora el caso “Viabilidad de la compra de activos fijos y toma de representación comercial exclusiva de productos” donde se expone el reto de analizar las razones por las que el directorio de la empresa Génesis S.A. opte por aceptar o rechazar dos propuestas de negocio con Ayumi S.A. Estas propuestas fueron: tomar la representación comercial para vender sus productos en el mercado peruano de manera exclusiva y la compra de tres almacenes operativos que tenía Ayumi S.A. en el país.

El presente estudio tiene como fin analizar el caso desde una perspectiva financiera que permita al docente guiar a los alumnos a desarrollar las habilidades de: elaboración de flujo de caja libre, cálculo de valor presente neto, tasa interna de retorno, proyección de balance y análisis de indicadores financieros al dar solución a la problemática planteada.

En el primer capítulo, se elabora el caso en el que se describe en términos generales a las empresas involucradas y sus operaciones, se incluye el contexto del sector y la situación financiera de la empresa Génesis S.A. en el momento de las propuestas, con el fin de fomentar el análisis del alumno.

En el segundo capítulo, se presenta el *Teaching note* en donde se elaboran las notas de guía al instructor para llevar a cabo una correcta secuencia de presentación del caso y su desarrollo de acuerdo con los objetivos de aprendizaje.

Se concluye a partir del desarrollo del presente trabajo que:

- Decidir tomar la representación comercial de los productos de Ayumi S.A. iba a permitir que Génesis S.A. tenga un crecimiento inorgánico importante pues además de ofrecer una cartera más diversificada a sus clientes existentes, estos productos le sumarían una cartera adicional de clientes a los que antes no tenían acceso.
- Decidir comprar los activos, pese a los malos resultados del año fue una decisión que le permitió generar ahorros en costos y generar eficiencias con las mayores toneladas que se proyectaban vender. Además, le permitió ofrecer una mejor atención de venta a sus clientes.

**Palabras clave:** oportunidad de inversión, flujo de caja libre, ratios financieros



## Abstract

This case study "Viabilidad de la compra de activos fijos y toma de representación comercial exclusiva de productos" exposes the challenge of analyzing the reasons why the directory of the company Genesis S.A. choose to accept or reject two business proposals. These proposals offered by Ayumi S.A were: taking the commercial representation to sell their products exclusively in the Peruvian market and the purchase of 3 operating warehouses that Ayumi S.A. had in the country.

The purpose of this study is to analyze the case from a financial perspective that allows the teacher to guide the students to develop the skills of: elaboration of free cash flow, net present value calculation, internal rate of return, balance projection and analysis of financial indicators to solve the proposed problem.

In the first chapter, the case is elaborated, in which both companies and their operations are described in general terms, the context of the sector and the financial situation of Genesis S.A. at the time of the proposals, in order to encourage the student's analysis.

In the second chapter, the *Teaching note* is presented, where the instructor's guide notes are elaborated to carry out a correct sequence of case presentation and its development according to the learning objectives.

The conclusions of the development of the study are presented below:

- Deciding to take over the commercial representation of Ayumi S.A.'s products would allow Genesis S.A. to have an important inorganic growth because, in addition to offering a more diversified portfolio to its existing customers, these products would add an additional portfolio of customers to which they did not have access before.
- The decision to purchase the assets, despite the poor results of the year, was a decision that allowed the company to generate cost savings and generate efficiencies with the higher tons that were projected to be sold. In addition, it allowed the company to offer a better sales service to its customers.

**Keywords:** investment opportunity, free cash flow, financial ratios



## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1. Caso de estudio .....	15
1.1. Antecedentes de Génesis S.A.....	15
1.1.1. Información general y operaciones.....	15
1.1.2. Portafolio de productos.....	15
1.1.3. Perfil de los clientes.....	16
1.1.4. Situación financiera .....	17
1.2. El sector.....	18
1.2.1. El sector agrícola en el país .....	18
1.2.2. El mercado de fertilizantes.....	19
1.3. Ayumi S.A. ....	21
1.3.1. Ayumi en el Perú .....	21
1.4. Planteamiento al Directorio .....	22
1.4.1. Gerencia de Operaciones .....	23
1.4.2. Gerencia de Administración .....	23
1.4.3. Gerencia de Finanzas.....	23
Anexos .....	25
Anexo 1. Estados financieros de Génesis S.A. ....	25
Anexo 2. Valor de importaciones CIF de fertilizantes y estructura porcentual: 2012 - 2018 .....	27
Anexo 3. Importación de fertilizantes nitrogenados, fosfatados y potásicos, 2014 - 2018.....	28
Anexo 4. Proyección de gastos operativos en almacenes alquilados y propios .....	29
Anexo 5. Estados financieros proyectados 2020 – 2023 considerando la distribución comercial de productos Ayumi S.A. ....	31
Capítulo 2. Teaching note.....	33
2.1. Aspectos y datos críticos para el análisis .....	33
2.2. Objetivos pedagógicos .....	33
2.3. Oportunidad de análisis para los alumnos.....	34
2.3.1. Análisis 1.....	34
2.3.2. Análisis 2.....	34
2.3.3. Análisis 3.....	35
2.4. Epílogo.....	36
2.5. Preguntas de discusión .....	36
2.6. Plan de enseñanza.....	37

Conclusiones.....	41
Lista de referencias bibliográficas .....	43
Anexos del Teaching note .....	45
Anexo TN1. Flujo libre de egresos de almacenes alquilados .....	45
Anexo TN2. Flujo libre de egresos de almacenes propios.....	46
Anexo TN3. Análisis comparativo de ahorros versus tasación.....	48
Anexo TN4. Análisis TIR .....	49
Anexo TN5. Cronograma de crédito de largo plazo .....	50
Anexo TN6. Cronograma de depreciación de activos fijos.....	51
Anexo TN7. Estados financieros proyectados 2020 – 2023 .....	52
Anexo TN8. Cálculo de los recursos negociables (RN) .....	53
Anexo TN9. Cálculo de ratios financieros.....	54





### Lista de tablas

Tabla 1. Distribución de las ventas en cada puerto reales del 2018 y proyectadas desde el 2019 .....	15
Tabla 2. Participación de los productos de Génesis en las ventas y en el margen bruto 2018 .....	16
Tabla 3. Distribución de ventas reales 2018 y proyectadas de Génesis S.A por categoría 2019 .....	16
Tabla 4. Cultivos con mayor producción, 2018 .....	18
Tabla 5. Uso de fertilizantes en el Perú.....	20
Tabla 6. Disponibilidad de los principales fertilizantes y abonos.....	20
Tabla 7. Proyección venta de los productos Ayumi S.A., 2020 – 2023 .....	22
Tabla 8. Tasación de los almacenes de Ayumi S.A. ....	23
Tabla 9. Tasas que manejaba Génesis S.A.....	24
Tabla 10. Plan de enseñanza .....	38





### Lista de figuras

Figura 1. Cadena de suministro de la empresa Génesis S.A.....	17
Figura 2. Agroexportaciones totales 2018, crecimiento en los últimos años .....	18
Figura 3. Crecimiento histórico de la canasta de productos de la agroexportación (2000-2018) .....	19
Figura 4. Precio de importación de principales fertilizantes (USD/TM).....	21
Figura 5. Análisis FODA de la empresa Génesis S.A. ....	35

