



**Análisis y evaluación de la gestión financiera en las empresas agroexportadoras  
peruana a partir del 2017 al 2022: Caso Novoliz SA.**

**Trabajo de Investigación presentada en satisfacción parcial de los requerimientos  
para obtener el grado de Maestro en Finanzas por:**

Miriam Elizabeth Mendoza Lingan

42974915

Ana Lucia Rosas Meza

45693230

Priscila Juana Villaverde Casildo

72909950

Programa de Maestría en Finanzas

Lima, 18 de Abril de 2024

# 2024\_MAF\_21-2\_02\_TI.docx

## INFORME DE ORIGINALIDAD

1 %

INDICE DE SIMILITUD

1 %

FUENTES DE INTERNET

1 %

PUBLICACIONES

0 %

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[fastercapital.com](http://fastercapital.com)

Fuente de Internet

1 %

2

[cdn.www.gob.pe](http://cdn.www.gob.pe)

Fuente de Internet

1 %

Excluir citas      Activo

Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 1%



Este trabajo de investigación

**Análisis y evaluación de la gestión financiera en las empresas agroexportadoras peruanas a partir del 2017 al 2022: Caso Novoliz SA.**

Ha sido aprobado.



.....  
Luis Ángel Piazzon Gallo



.....  
Carlos Aguirre Gamarra



.....  
Ana Reategui, PH, D.

## **DEDICATORIA**

A mi madre por ser una parte fundamental de mi crecimiento personal y profesional y ser el sustento para llevar a cabo este logro en mi vida, a mi esposo por ser mi apoyo incondicional en este camino y a mi familia por siempre creer en mí.

Ana Lucia Rosas Meza

Este trabajo dedico a mis padres por su apoyo incondicional que a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino siempre estuvieron presentes, también agradecer a mis hermanos que en cada momento estuvieron conmigo alentándome, y a mi hija por ser la fuente de mi esfuerzo en este proceso.

Miriam Elizabeth Mendoza Lingan

Dedico este trabajo a mis padres, quienes han sido mi constante apoyo y motivación a lo largo de mi vida. También a mi compañero de vida, cuyo aliento y amor han sido fuente de inspiración para culminar esta etapa.

Priscila Juana Villaverde Casildo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primer lugar a Dios quien nos ha guiado en esta etapa de nuestras vidas y nos ha dado la sabiduría e inteligencia para alcanzar esta meta. Así mismo agradecemos a todas aquellas personas que han sido parte fundamental de nuestro crecimiento profesional, a nuestros padres, a los docentes que compartieron sus conocimientos, y de modo especial a nuestra asesora Ana Reategui, Ph. D.

***Miriam E. Mendoza Lingán***

Celular: 950851440

e-mail: [mmendoza0485@gmail.com](mailto:mmendoza0485@gmail.com) linkedin:

<https://www.linkedin.com/in/miriam-mendoza-ling%C3%A1n-69b62753/>

Contadora Pública Colegiada con diplomado en Finanzas Corporativas y especialización en Tributación. Con amplia experiencia como Contador: liderando áreas administrativas, contable financiera, dentro de mis funciones lograr el cumplimiento de la presentación de los estados y reportes financieros mensuales/semestrales y anuales también, dar el seguimiento a operaciones encontradas que pudieran generar contingencias.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

### **Novoliz SA.**

2017 – Actualmente

Empresa dedicada al cultivo y exportación de Cebolla, Páprika.

### **CONTADOR**

#### **Logros:**

- Seguimiento y presentación de saldo a favor de IGV(SFMB) de cuatro años acumulados 2014-2018, logrando obtener la devolución por parte de SUNAT de S/ 3'000,000.
- Análisis y seguimiento a operaciones encontradas que pudieran generar contingencias, logrando evitar los sobrecostos que se incurrían.
- Implementación de fórmulas en Excel de tasa de interés para verificar el cobro correcto de los préstamos, logrando controlar los cobros en exceso de los bancos.
- Coordinación con las diferentes áreas para lograr obtener información y presentar a tiempo a las instituciones.
- Verificar multas con SUNAT de años anteriores y estar pendientes de cada norma tributaria para el acogimiento de la extinción de multas que la empresa venía arrastrando años anteriores logrando la reducción de la deuda al 50%.

#### **Funciones:**

- Preparar y analizar los estados y reportes financieros mensuales/semestrales y anuales.
- Afrontar fiscalizaciones de SUNAT, SUNAFIL
- Control del correcto tratamiento Contable y tributario
- Solicitud Drawback, SFMB, Detracciones, Retenciones

### **PAODISA SA.**

2014 -

2017

Empresa dedicada al cultivo y comercialización en el mercado nacional de Cebolla, Granada, Calabaza.

### **CONTADOR**

#### **Logros:**

- Realicé un programa de base de datos que facilitó la obtención de reportes laborales, logrando adquirir toda la información deseada en poco tiempo.
- Se creó conciencia con las diferentes áreas de cumplir con presentación documentaria según parámetros establecidos por el área en cumplimiento de las normas tributarias, y contable logrando reducir las multas aplicadas por SUNAT.

**Funciones:**

- Conciliaciones bancarias
- Control de pagos a proveedores.
- Análisis de costos industriales
- Preparar reportes financieros semestrales y anuales.

ESTUDIOS REALIZADOS

**Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo**

**Título:** Contador Público Colegiado

ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION

<b>UNIVERSIDAD ESAN</b>	2021
Diploma Internacional en Finanzas Corporativas	
<b>Misti Consultores SAC (FAS Consulting)</b>	2020
Normas Internacionales de Información Financiera	

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**  
2019 Especialización en Tributación

DATOS PERSONALES

Peruana, soltera, dominio del idioma inglés Intermedio, portugués avanzado: escrito, leído y hablado. Gusto por la música y práctica de deportes.

## *Ana Lucia Rosas Meza*

Maestría en Finanzas por ESAN. Titulada en la carrera de Administradora y Gerencia de la Universidad Ricardo Palma. Experiencia más de 8 años en Tesorería. Conocimientos de inglés y dominio de las herramientas computacionales de gerencia. Entusiasta, proactiva y orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales de manera sinérgica.

### **FORMACIÓN**

2021 – 2023 Maestría en Finanzas – ESAN

2006 - 2010 Bachiller de Administración y Gerencia – Universidad Ricardo Palma

### **EXPERIENCIA**

#### *Jefa de Tesorería*

APC CORPORACIÓN SA

Junio 2021 – Actualmente

- Responsable de garantizar y optimizar la liquidez de la empresa.
  - Manejo de flujo de caja
  - Desarrollar presupuesto mensual
  - Posición de caja para la ejecución de los pagos.
  - Asegurar los fondos suficientes para el cumplimiento de los pagos. Control de líneas bancarias.
  - Firmas en las diferentes plataformas de los bancos.
- Logros:
- Apertura de línea bancaria en la Cooperativa Efide
  - Elaboración de flujo de caja semanal

#### *Coordinadora de Tesorería*

APC CORPORACIÓN SA

Febrero 2020 – Mayo 2021

- Cuadre de caja diario
- Posición de caja para la ejecución de los pagos.
- Control de los financiamientos de corto y mediano plazo.
- Elaboración y control diario del flujo de caja de la empresa.
- Elaborar y presentar reportes semanales a la Gerencia de Finanzas.

### **OTROS CONOCIMIENTOS**

- Diploma Internacional en Finanzas  
Universidad Esan  
Mayo 2015 – Octubre 2015
- Finanzas Corporativas  
Escuela de Postgrado de la UPC  
Setiembre 2011 – Octubre 2011

***Priscila Villaverde Casildo***

Calle José Nicolas Rodrigo 365, Santiago de Surco [priscilavillaverde99@gmail.com](mailto:priscilavillaverde99@gmail.com)  
<https://acortar.link/U1BlzF>  
+ 51 997 873 878

Licenciada en economía y negocios internacionales. Actualmente estudiante en la Maestría de Finanzas, con más de cuatro años de experiencia en el área de finanzas y tesorería en el sector inmobiliario, construcción y ejecución de obras civiles. Capacidad para adaptarme a situaciones críticas, orientar a mi personal para el cumplimiento de objetivos.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**L&S INGENIEROS CONTRATISTAS S.RL.** Empresa líder en ejecución de obras civiles en la zona centro Huancavelica, Ayacucho, Pasco y Junín.

Analista de finanzas y tesorería

Diciembre 2020 – Actualmente

Me especializo en la gestión integral de cuentas por cobrar y pagar, apoyándome en conciliaciones diarias para garantizar la exactitud de los registros financieros. Administro el flujo de caja mensual y proyectado, asegurando una liquidez óptima para las operaciones. Además, llevo a cabo negociaciones para establecer condiciones y comisiones bancarias en diversos instrumentos financieros como pagarés, cartas fianzas, factoring y leasing.

Una de mis responsabilidades clave es controlar la posición de caja para planificar y realizar pagos de manera oportuna. También soy responsable de autorizar transacciones a través de plataformas bancarias, tanto para proveedores como para aspectos internos como el tipo de cambio, pagos de personal, AFP, deducciones y seguros, entre otros.

**OPTIMA CIC SAC** Empresa dedica a la comercialización de inmuebles con sedes en Trujillo, Piura y Lima.

Asistente de finanzas

Abril 2019 – Abril de 2020

Colaboré en la elaboración de valorizaciones de proyectos, lo que incluye el cálculo de comisiones para los colaboradores. Asimismo, preparé consolidados mensuales para el pago de comisiones a vendedores. Realicé seguimiento y elaboración del flujo de caja mensual. Además, me encargaba de la gestión integral de cuentas por pagar, cobrar y movimientos bancarios

**ESTUDIOS PROFESIONALES**

Universidad Peruana de Ciencias Aplicada – UPC

Economía y Negocios Internacionales

Julio 2013 – Julio de 2020

Universidad Esan

Maestría en Finanzas

Octubre 2021 – Octubre 2023

Especialización en gerencia de operaciones

Colegio de Economistas del Perú – Sede Junín

Mayo 2021 a Julio de 2021

Diploma en tributación

Organizado por la Escuela Nacional de capacitación y actualización profesional Enero 2024

Diploma en sistemas administrativos en la gestión pública SIAF, SIGA Y SEACE

Organizado por la Escuela Nacional de capacitación y actualización profesional

Febrero 2024

## **COMPETENCIAS**

- EXCEL AVANZADO
- VISUAL BASIC – INTERMEDIO
- TABLAS DINÁMICAS
- FINANZAS EN UN ENTORNO GLOBAL
- INVERSIÓN EN RENTA FIJA  
INVERSIÓN EN RENTA VARIABLE  
INSTRUMENTOS DERIVADOS

## **IDIOMAS**

INGLES INTERMEDIO

Asociación Cultural Peruano Británica

PORTUGUES AVANZADO

Centro Cultural de Lengua Portuguesa

## INDICE

Contenido

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1    Objetivos.....	2
1.1.1    Objetivos General.....	2
1.1.2    Objetivos Específicos: .....	2
1.2    Justificación .....	2
1.3    Alcance .....	3
1.4    Limitaciones .....	3
1.5    Contribución .....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	6
2.1 Exportaciones.....	6
2.2 Agroexportación.....	6
2. 3 Gestión financiera en agroexportadoras.....	11
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEORICO</b> .....	13
3.1 Gestión Financiera.....	13
3.2 Modelos de Gestión Financiera.....	14
3.4 Practicas actuales de gestión financiera .....	18
3.4.1 Buenas prácticas financieras en el sector agroexportador.....	20
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA</b> .....	22
4.1 Diseño de Investigación .....	22
4.2 Instrumentos Cuantitativos.....	23
4.2.1 Análisis de estados financieros.....	23
4.3 Instrumentos Cualitativos.....	23
4.3.1. Entrevistas .....	23
<b>CAPÍTULO V. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS AGROEXPORTADORAS</b> .....	29
5.1 Evolución de la gestión financiera de sector agroexportador.....	29
5.2.1 Análisis de liquidez .....	29
5.2.2 Análisis de Rentabilidad.....	39
5.2.3 Análisis de Apalancamiento .....	44
<b>CAPÍTULO VI. PRÁCTICAS ACTUALES DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS AGROEXPORTADORAS</b> .....	53
6.1 Políticas de gestión financiera de las empresas agroexportadoras que forman parte de la muestra .....	53
6.1.1. Agroindustria AIB .....	53

6.1.2. Agroindustria Laredo S.A.A.....	55
6.1.3. Agroindustria Cayalti S.A.A .....	58
6.1.4. Agroindustrias San Jacinto S.A.A .....	59
6.1.5. Agroindustria San Juan S.A.A.....	60
6.2 Prácticas actuales de gestión financiera de las empresas agroexportadoras entrevistadas ...	62
<b>CAPÍTULO VII. CASO NOVOLIZ.....</b>	<b>65</b>
1.6 Procesos de producción, empaquetado y comercialización de Novoliz .....	67
1.7 Modalidades de ventas y tipos de créditos otorgados por Novoliz.....	69
1.8 Análisis de Estados Financieros .....	70
1.8.1 Análisis de Liquidez.....	70
1.8.2 Análisis de rentabilidad .....	79
7.3.3. Análisis de apalancamiento .....	80
1.9 Practicas actuales de la gestión financiera de Novoliz .....	85
1.9.1 Gestión de crédito y cobranza a los clientes.....	85
1.9.1 Políticas de liquidez.....	86
1.9.2 Políticas de apalancamiento .....	88
1.10 Modelo de gestión financiera.....	89
1.10.1 Análisis de fortalezas y debilidades .....	90
1.10.2 Definición de objetivos estratégicos financieros.....	91
1.10.1 Planificación de objetivos financieros .....	91
<b>CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>98</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Buenas prácticas financieras, según Cabre 2013 .....	18
<b>Figura 2</b> Activo y pasivo corriente de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (millones de soles) .....	31
<b>Figura 3</b> Composición del ciclo de caja de las empresas agroexportadoras .....	33
<b>Figura 4</b> Flujo de Caja Económico de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (en millones soles) .....	35
<b>Figura 5</b> Ratios de Liquidez de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 .....	37
<b>Figura 6</b> Ratio de rendimiento de activo (ROA) de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 .....	40
<b>Figura 7</b> Rendimiento de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 .....	41
<b>Figura 8</b> Rentabilidad financiera de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 .....	43
<b>Figura 9</b> Beneficio operativo, volumen y costo de deuda de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (en millones de soles) .....	45
<b>Figura 10</b> Ratio de endeudamiento de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 .....	47
<b>Figura 11</b> Ratio de calidad de deuda de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 .....	47
<b>Figura 12</b> Ratio de capacidad de devolución de las empresas agroexportadoras del 2017 al 2022 .....	49
<b>Figura 13</b> Ratio de apalancamiento de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 .....	50
<b>Figura 14</b> Porcentaje de mercado exportador de cebollas amarillas de Novoliz .....	66
<b>Figura 15</b> Activo y pasivo corriente de Novoliz del 2017 al 2022 (millones de soles).....	70
<b>Figura 16</b> Composición del ciclo de caja de Novoliz del 2017 al 2022 (días), en comparación con la muestra .....	74
<b>Figura 17</b> Fondo de maniobra necesario de Novoliz y del promedio de la muestra del 2017 al 2022 .....	75
<b>Figura 18</b> Fluctuaciones de los flujos de caja económico de Novoliz (en millones soles) .....	76
<b>Figura 19</b> Ratios de Liquidez de Novoliz del 2017 al 2022 .....	78
<b>Figura 20</b> Ratio de rentabilidad de activos (ROA) de Novoliz del 2017 al 2022 .....	79
<b>Figura 21</b> Ratio de rentabilidad financiera Novoliz del 2017 al 2022 .....	81
<b>Figura 22</b> Beneficio operativo, costo y volumen de deuda de Novoliz del 2017 al 2022 .....	82
<b>Figura 23</b> Ratio de aplancamiento de Novoliz del 2017 al 2022 .....	83
<b>Figura 24</b> Diagrama de flujo de cobranza de Novoliz al 2022 .....	85
<b>Figura 25</b> Aumento de niveles de cuentas por cobrar del 2022 .....	87
<b>Figura 26</b> Monto ventas mensuales de Novoliz en el 2022.....	88
<b>Figura 27</b> Ingresos recibidos por parte de las ventas de Novoliz en el 2022 .....	88
<b>Figura 28</b> Evolución de obligaciones financieras de Novoliz al 2022 .....	89

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Empresas consideradas en la muestra del sector agroexportador .....	29
<b>Tabla 2</b> Monto del fondo de maniobra necesario de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 – 2022 (en millones de soles).....	34
<b>Tabla 3</b> Ciclo de caja de las empresas agroexportadoras de la muestra (días) .....	34
<b>Tabla 4</b> Punto de equilibrio de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (unidades) .....	35
<b>Tabla 5</b> Margen de seguridad de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (porcentaje).....	36
<b>Tabla 6</b> Porcentaje de las obligaciones financieras según plazos del 2017 al 2022 de la Agorindustria AIB .....	54
<b>Tabla 7</b> Porcentaje de las cuentas por cobrar según la situación de cobro del 2017 al 2022 de la Agorindustria AIB.....	54
<b>Tabla 8</b> Calculo y composición del ratio de apalancamiento del 2017 al 2022 de la Agorindustria AIB .....	55
<b>Tabla 9</b> Porcentaje de las obligaciones financieras según plazos del 2017 al 2022 de la Agroindustria Laredo.....	57
<b>Tabla 10</b> Calculo y composición del ratio de apalancamiento del 2017 al 2022 de la Agroindustria Laredo.....	57
<b>Tabla 11</b> Composición del accionariado de Novoliz al 2022.....	65
<b>Tabla 13</b> Cuentas por cobrar retrasadas de la empresa Novoliz al cierre del 2022 .....	86

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se centra en examinar la gestión financiera de las empresas agroexportadoras en el Perú durante el periodo comprendido entre el 2017 y 2022. Las empresas agroexportadoras en Perú han experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, convirtiéndose en uno de los motores clave de la economía del país.

Mediante un enfoque metodológico que combina el análisis financiero y la revisión de la literatura especializada, se examinaron los estados financieros y los indicadores clave de desempeño de una muestra representativa de empresas agroexportadoras. Los datos recopilados han sido analizados para identificar tendencias, patrones y cualquier cambio significativo en la gestión financiera de estas empresas a lo largo del periodo de estudio.

Los resultados revelaron una serie de hallazgos importantes, entre los que se destacan el aumento de rentabilidad y la liquidez en general, así como la variabilidad en la eficiencia operativa y la estructura de capital de las empresas agroexportadoras. Estos hallazgos nos proporcionan una visión integral del desempeño financiero de la industria agroexportadora peruana y sugieren áreas de mejora para la gestión financiera en el futuro.

Este estudio contribuye al cuerpo de conocimientos existentes al proporcionar una evaluación detallada de la gestión financiera de las empresas agroexportadoras peruanas. Las implicaciones de estos hallazgos no solo son relevantes para las empresas del sector, sino también para los responsables de la formulación de políticas y los tomadores de decisiones que buscan promover el desarrollo sostenible y la competitividad de la industria agroexportadora en Perú.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera desempeña un papel fundamental en la administración de los recursos empresariales, buscando maximizar beneficios y minimizar riesgos (Cibrán et al, 2013; Soto et al, 2017). Proporciona información relevante sobre ingresos, gastos, activos y pasivos, facilitando decisiones estratégicas y la planificación presupuestaria (Fajardo y Soto, 2018).

Con el advenimiento del capitalismo moderno, la gestión financiera ha evolucionado hacia análisis más sofisticados, apoyados en modelos microeconómicos y herramientas matemáticas, así como en la revolución electrónica (Ríos, 2008). Históricamente, se distingue tres enfoques: descriptivo, tradicional y moderno, cada uno con sus énfasis específicos en la administración empresarial (Ríos, 2008).

En el contexto peruano, la gestión financiera ha mejorado notoriamente en las últimas décadas, especialmente tras los desafíos económicos surgidos durante la pandemia. La Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF], (2022) destaca avances en regulación, supervisión y acceso a servicios financieros, así como en educación financiera y digitalización.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, sf), la evaluación de la gestión financiera en empresas peruanas se basa en indicadores de rentabilidad, liquidez y gestión. Aunque la liquidez se mantiene estable, la rentabilidad y algunos indicadores de gestión muestran tendencias decrecientes durante el período 2012-2019, para el sector agroexportador.

A pesar de los progresos, las empresas peruanas aún enfrentan desafíos, como la falta de acceso al financiamiento, la escasa capacitación financiera y la informalidad. Estas dificultades son especialmente notorias en el sector agroexportador, que, si bien ha mejorado en el control de costos y liquidez, aún enfrenta problemas de financiamiento y capacitación financiera (Guaylupo y Donet, 2015).

Por tanto, este trabajo propone una investigación exhaustiva sobre la gestión financiera de empresas agroexportadoras en el período de 2017 a 2022, con un enfoque en su evolución, prácticas actuales y un estudio de caso aplicado a la empresa Novoliz.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivos General

Analizar la evolución y prácticas de gestión financiera en el sector agroexportador, con énfasis en la empresa Novoliz, para desarrollar un modelo de gestión financiera que responda a los desafíos y necesidades identificados en el período de 2017 a 2022.

### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- a. Analizar la evolución de la gestión financiera en las empresas agroexportadoras desde 2017 al 2022.
- b. Identificar y seleccionar las prácticas de gestión financiera en las empresas agroexportadoras y explorar los principales desafíos del sector desde 2017 al 2022.
- c. Diagnosticar la evolución de la gestión financiera actuales en la empresa Novoliz desde 2017 al 2022.
- d. Revisar las practicas actuales de Novoliz y construir el modelo de gestión financiera para la empresa.

## 1.2 Justificación

El estudio de la gestión financiera en el sector agroexportador y, específicamente, en el caso de la empresa Novoliz, es de gran relevancia debido a varias razones. En primer lugar, el sector agroexportador desempeña un papel crucial en la economía, tanto a nivel nacional como internacional. Por lo tanto, comprender cómo se manejan los recursos financieros en este sector es esencial para conocer cómo se generan ingresos y beneficios en una industria de gran importancia económica.

Además, la gestión financiera en el sector agroexportador presenta desafíos únicos debido a la complejidad de la producción agrícola. Factores como las condiciones climáticas, las fluctuaciones en los precios de los productos y los riesgos del comercio internacional agregan una capa adicional de complejidad a la toma de decisiones financieras. Por lo tanto, estudiar cómo se enfrentan estos desafíos y se toman decisiones financieras estratégicas para maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos es de gran relevancia.

Otro aspecto importante es la dependencia del financiamiento y las necesidades de inversión en el sector agroexportador. Dado que este sector requiere inversiones

significativas en infraestructura, tecnología y desarrollo de nuevos mercados, comprender cómo se obtiene y utiliza el financiamiento de estas inversiones es crucial. Además, el acceso adecuado a fuentes de financiamiento es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas agroexportadoras. Por lo tanto, analizar cómo se gestionan los recursos financieros en el sector es esencial.

En el caso específico de la empresa Novoliz, el estudio de su gestión financiera, así como las mejoras propuestas en términos de la administración de los recursos financieros, las inversiones, el acceso al financiamiento adecuado y la gestión de los riesgos financieros específicos de su industria, proporcionarán ejemplos prácticos y pautas valiosas para mejorar las prácticas de gestión financiera en el ámbito agroexportador. Al analizar las prácticas actuales y su impacto en el valor de la empresa Novoliz, se podrá identificar cómo estas prácticas contribuyen a la mejora general de la empresa.

### 1.3 Alcance

El alcance de este trabajo se centra en realizar una investigación profunda sobre la gestión financiera de las empresas agroexportadoras, con un enfoque específico en el caso de la empresa Novoliz, durante el periodo comprendido entre 2017 y 2022. El objetivo es analizar la evolución de la gestión financiera en el sector agroexportador, examinar las prácticas actuales utilizadas por las empresas y realizar un estudio de caso aplicativo en la empresa Novoliz.

Para lograr este objetivo, se realizará un análisis exhaustivo de los aspectos clave de la gestión financiera, como la administración de los recursos financieros, las inversiones, el acceso al financiamiento adecuado y la gestión de los riesgos financieros específicos del sector agroexportador. Se recopilará información relevante a través de fuentes primarias y secundarias, como datos financieros, entrevistas, informes empresariales y estudios previos.

### 1.4 Limitaciones

La principal limitación radica en la disponibilidad y acceso a datos financieros relevantes, particularmente en el sector agroexportador. Las empresas medianas y pequeñas, que representan una porción significativa del mercado exportador, generalmente no publican sus estados financieros. Por lo tanto, nuestro estudio se centrará en empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima.

Otro desafío es la representatividad de la muestra de empresas agroexportadoras, incluyendo a Novoliz. Si la muestra no es suficientemente amplia o no refleja adecuadamente al sector, los resultados podrían carecer de generalización.

Durante las entrevistas con gerentes financieros y otros “stakeholders”, podría haber limitaciones en la sinceridad y objetividad de las respuestas, ya que las percepciones subjetivas pueden influir en la información compartida, lo que afectaría la validez de los resultados obtenidos.

Además, es importante considerar las distintas temporalidades de producción en el sector agrícola, ya que los resultados pueden variar dependiendo de estos períodos.

### 1.5 Contribución

Este trabajo tiene como contribución principal el profundizar en el conocimiento y comprensión de la gestión financiera dentro del sector agroexportador, particularmente en la empresa Novoliz. Mediante un análisis exhaustivo y la propuesta de mejoras en las prácticas de gestión financiera, se pretende ofrecer directrices valiosas aplicables a otras empresas del sector.

Adicionalmente, al identificar limitaciones y desafíos en la gestión financiera, se busca generar conciencia sobre estos aspectos y promover iniciativas que contribuyan a su superación. Por ejemplo, se podría incentivar la capacitación en gestión financiera y la exploración de fuentes alternativas de financiamiento para las empresas agroexportadoras.

Otra aportación relevante de este estudio es el análisis detallado de Novoliz mediante un estudio de caso. Evaluando su gestión financiera, se esperan identificar lecciones y prácticas ejemplares transferibles a otras empresas del sector, potenciando así la eficiencia y efectividad general de la gestión financiera en el ámbito agroexportador.

La estructura de este documento se organiza de la siguiente manera: en el Capítulo 2 se aborda el análisis del contexto en el que se enmarca esta investigación. Posteriormente, en el Capítulo 3 se presenta el marco teórico, seguido por el Capítulo 4, que detalla la metodología empleada en el estudio. El Capítulo 5 expone y discute los resultados obtenidos sobre la evolución de la muestra de empresas agroexportadoras. Luego, en el Capítulo 6 se explican las principales prácticas que utilizan las empresas analizadas respecto a la gestión financiera. El estudio del caso Novoliz se lleva a cabo en el Capítulo

7, mientras que las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos del estudio se presentan en el Capítulo 8.

## CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Exportaciones

La exportación se define como la venta de productos producidos dentro de un país a residentes de otro, facilitando a los empresarios la oportunidad de expandir sus mercados y aumentar sus ingresos al acceder a industrias internacionales (Hill, 2007). Esta actividad es fundamental para el crecimiento económico y la diversificación empresarial, en el caso peruano al 2022 las exportaciones representaron una cifra record de 63,193 millones de dólares americanos (ComexPerú, 2023), resaltando su relevancia.

Las exportaciones pueden categorizarse en dos tipos principales: tradicionales y no tradicionales. Las exportaciones tradicionales se refieren a aquellos productos que han sido históricamente parte de la oferta exportable de un país y generalmente incluyen materias primas y productos agrícolas con poco o ningún valor agregado (Kouzmine, 2000). Por otro lado, las exportaciones no tradicionales involucran productos que han sido sometidos a procesos de transformación significativos, incorporando valor agregado y adaptándose a las demandas específicas de los mercados internacionales (Canales, 2020). Estos últimos suelen requerir de certificaciones que aseguren su calidad y cumplimiento de normas internacionales (Canales, 2020).

Desde 2017, las exportaciones no tradicionales en Perú han ganado una relevancia cada vez mayor, constituyendo el 27.5% del total exportado entre enero y noviembre de 2018, lo que equivale a US\$ 11.987 millones, con una contribución significativa del sector agrícola (Canales, 2020). Esta tendencia ascendente se ha visto impulsada por la diversificación hacia nuevos mercados y la expansión de la oferta exportable más allá de los productos tradicionales, acompañada de la adopción de tecnología avanzada y la innovación en los procesos productivos. Estos cambios han permitido mejorar la competitividad de los productos peruanos en el mercado internacional y han propiciado el desarrollo y la reestructuración de los sistemas económicos del país, ofreciendo una alternativa sostenible al enfoque tradicional basado en materias primas (Iizuka y Gebreeyesus, 2016).

### 2.2 Agroexportación

Las exportaciones agrícolas han jugado un papel crucial en el desarrollo económico de América Latina, como lo destacan varios estudios y expertos en el tema. Escobar (2016)

argumenta que la agricultura tiene una importancia desproporcionada en elevar los ingresos de los más pobres, siendo su impacto al menos 2.5 veces mayor que el del sector no agrícola. Este efecto es significativo, aunque varía entre países, reflejando el papel vital de la agricultura en la lucha contra la pobreza y en la mejora de la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables.

Y a esto no es ajeno el caso peruano, ya que el sector agroexportador peruano es un pilar esencial en el sector exportador del país, mostrando un crecimiento constante y una diversificación significativa en las últimas décadas, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2022). El sector agroexportador de Perú se caracteriza por un crecimiento sostenido, destacándose por su competitividad y la creciente demanda de sus productos en los mercados internacionales (MEF, 2022). Este desarrollo no solo se refleja en las cifras de exportación, sino también en la diversificación de los productos ofrecidos, lo que ha permitido ampliar la gama exportable y reducir la dependencia de productos únicos. Adicionalmente, Perú, siendo el tercer país más extenso en América del Sur, se beneficia de una rica biodiversidad y una variedad de climas y suelos, factores que contribuyen significativamente a sus altos rendimientos agrícolas (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNAP], 2010)

Perú ha emergido como una potencia en el mercado global de agroexportaciones gracias a su diversidad de ecosistemas y condiciones climáticas favorables que permiten el cultivo de productos de alta calidad. Durante el año 2022, el país destacó por la exportación de una amplia variedad de productos agrícolas, incluyendo espárragos, café, cacao, quinoa, paltas (aguacates), uvas y arándanos (International Trade Centre, 2022). Estos productos, reconocidos internacionalmente por su excelencia, han contribuido significativamente a la posición de Perú como líder en el mercado de agroexportación. En ese año, las exportaciones agrícolas alcanzaron un nuevo récord de \$9,807 millones de dólares, reflejando un aumento del 12.3% respecto al año anterior (ComexPerú, 2023).

En cuanto a los destinos de estas exportaciones, de acuerdo con (Veritrade, 2022) Estados Unidos se destacó como el principal comprador, representando el 35% del total de los envíos. Este país, clave para productos como arándanos, uvas, paltas, espárragos y cebollas frescas, recibió exportaciones agrícolas peruanas por un valor de \$3,414 millones de dólares en 2022, lo que significó un incremento del 16.6% en comparación con el año anterior. Por otro lado, la Unión Europea representó el 28% de los envíos, con

exportaciones a países miembros que totalizaron \$2,776 millones de dólares, registrando un aumento del 5.7% respecto al año anterior. Estos mercados no solo son vitales para la economía peruana debido a la demanda de productos de calidad, sino también por los beneficios derivados de los tratados de libre comercio que facilitan el acceso y fortalecen las relaciones comerciales bilaterales.

Este crecimiento no solo ha tenido un impacto económico, sino también social. En los últimos siete años, ha contribuido a reducir la informalidad laboral en 75.7% en 2022 y elevar las remuneraciones, según (Comex Perú, 2023). Asimismo, su importancia radica en el fomento del desarrollo de cadenas de valor y la integración de pequeños productores. A través de alianzas y programas de apoyo, las grandes empresas agroexportadoras han proporcionado capacitación técnica, acceso a financiamiento y asistencia técnica a los productores locales, mejorando la calidad y la sostenibilidad de la cadena agroexportadora (Iizuka y Gebreeyesus, 2016)

El sector agroexportador en Perú está regulado por una amplia gama de políticas y normativas que abordan desde la producción hasta la comercialización internacional de productos agrícolas. Estas normativas provienen tanto de autoridades nacionales como de acuerdos con organismos internacionales, lo que garantiza la adaptación del sector a los estándares globales (Castro et al., 2018). La Política Agraria del gobierno peruano, define aspectos fundamentales como el acceso a la tierra, la utilización de recursos naturales y la distribución de subsidios, elementos que influyen directamente en la capacidad productiva (Santa Marita et al., 2020). Además, es esencial para las empresas agroexportadoras adherirse a las regulaciones sanitarias y fitosanitarias dictadas por entidades como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE), además de cumplir con las normativas de aranceles, cuotas y normas de origen estipuladas en tratados comerciales bilaterales y multilaterales.

Esta estructura reguladora se complementa con estrategias empresariales que buscan optimizar la gestión de calidad, la trazabilidad y la inocuidad alimentaria, fundamentales para competir en mercados exigentes (Moltoni y Moltoni, 2015; Arispe y Tapia, 2007; Lizarzaburu, 2016). La obtención de certificaciones, la práctica del comercio justo y la promoción de la marca país son esenciales para posicionar productos como la quinua y el café en mercados europeos y asiáticos (Barrientos, 2014; Hernández y Villaseñor, 2014). Además, la integración de Perú en bloques comerciales y la implementación de prácticas

de responsabilidad social y gestión empresarial avanzada preparan al sector no solo para mantener su presencia global sino también para expandirla, aprovechando las tendencias actuales del comercio internacional (Chacaltana, 2016).

El sector agroexportador a nivel mundial se enfrenta a una serie de riesgos significativos que pueden impactar su estabilidad y crecimiento a largo plazo. Uno de los riesgos más prominentes es el cambio climático, que afecta directamente la producción agrícola y la seguridad alimentaria global. Según la FAO, el cambio climático ya está generando impactos negativos en la agricultura, incluyendo variaciones en los patrones de lluvia, aumento de las temperaturas y mayor frecuencia de eventos climáticos extremos (Grave et al., 2016). Estos cambios pueden llevar a la disminución de la productividad de los cultivos y la pérdida de ingresos para los agricultores.

Además, la volatilidad de los precios de los productos básicos representa otro riesgo importante para el sector agroexportador a nivel mundial. Factores como la oferta y demanda fluctuantes, cambios en las políticas comerciales y la especulación financiera pueden provocar bruscas oscilaciones en los precios de los productos agrícolas, lo que afecta la rentabilidad de los productores y exportadores (Leglise, 2011).

La propagación de enfermedades y plagas también constituye un riesgo significativo para el sector agroexportador a nivel mundial. Brotes de enfermedades en cultivos y ganado pueden causar pérdidas masivas de producción y dificultades en la comercialización de productos agrícolas (Brechelt, 2004)

En el contexto peruano, el sector agroexportador enfrenta desafíos similares, pero también presenta riesgos específicos relacionados con su estructura y dinámica interna. Uno de los riesgos clave es la dependencia de un número limitado de productos de exportación, como la uva, el espárrago y la palta, lo que expone al sector a la volatilidad de los precios internacionales y a posibles cambios en la demanda de los principales mercados (Mathews, 1994).

La infraestructura deficiente y la falta de acceso a tecnologías modernas también representan riesgos significativos para el sector agroexportador peruano. La falta de inversión en infraestructura de riego, transporte y almacenamiento puede limitar la capacidad de los productores para alcanzar su máximo potencial y competir en el mercado internacional (CEPLAN, 2018).

Por último, la incertidumbre política y regulatoria en el país puede afectar la estabilidad y el crecimiento del sector agroexportador peruano. Cambios en las políticas gubernamentales, restricciones comerciales y conflictos sociales pueden generar inseguridad jurídica y dificultades para la planificación a largo plazo de las empresas agroexportadoras (MINCETUR, 2021).

El sector agroalimentario enfrenta una serie de desafíos derivados de la creciente demanda mundial de alimentos, pronosticada por Naciones Unidas para alcanzar los 10.000 millones de personas para 2050 (Tarancon et al, 2011). Este incremento en la población implica una necesidad imperativa de aumentar la producción agrícola en un 70%, lo que a su vez ejerce presión sobre los recursos naturales y requiere una intensificación en el uso de subsidios para la producción. Esta presión se ve agravada por un cambio de paradigma global hacia la demanda de materias primas de mayor calidad y producidas de manera sostenible (Tarancon et al, 2011).

En este contexto, Noguera, (2023) menciona que las empresas del sector agroalimentario están adoptando iniciativas que demuestren su compromiso con la producción sostenible, la calidad de los productos y la inversión en tecnologías limpias, como parte de lo que se conoce como "bioeconomía". Esta transición hacia prácticas más sostenibles implica la adopción de certificaciones voluntarias, que garantizan la calidad alimentaria, el cultivo ecológico y el acceso a mercados cada vez más exigentes en términos de riesgos "Environmental, Social and Governance" (ESG). Asimismo, la inversión en tecnologías limpias y la medición y compensación de emisiones de gases de efecto invernadero están ganando terreno como parte de los esfuerzos para mitigar el impacto ambiental. Además, se está trabajando en el desarrollo e investigación de técnicas de precisión, productos orgánicos y programas de trazabilidad para garantizar la inocuidad de los productos en toda la cadena de valor (INDEC, 2021).

En este contexto, los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) representan una preocupación creciente para el sector agroexportador. La gestión inadecuada de estos riesgos puede tener un impacto significativo en la reputación y los resultados financieros de las empresas agrícolas. La adopción de criterios ESG no solo implica una responsabilidad social y ambiental, sino también una necesidad estratégica para mantener la relevancia en un mercado cada vez más consciente y exigente (Krueger, 2019). La evaluación y gestión eficaz de los riesgos ESG permiten a las empresas agrícolas mitigar

los impactos negativos en el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza, al tiempo que mejoran su reputación y su posición competitiva en el mercado global. En un contexto donde la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa son cada vez más valoradas por los inversores y consumidores, la atención a los riesgos ESG se convierte en un factor crítico para el éxito y la longevidad del sector agroexportador (Krueger, 2019; Boffo y Patalano, 2020).

### 2.3 Gestión financiera en agroexportadoras

La gestión financiera ha experimentado una transformación significativa a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque meramente descriptivo, centrado en la recopilación de datos financieros básicos, a un modelo más sofisticado basado en principios microeconómicos, métodos matemáticos avanzados y tecnología de vanguardia. Ríos (2008) identifica tres enfoques principales: descriptivo, tradicional y moderno.

Inicialmente, el enfoque descriptivo de la gestión financiera, predominante en las primeras décadas del siglo XX, se centraba en tareas rutinarias como la contabilidad y la administración diaria de las empresas. Este enfoque era reactivo, abordando los problemas a medida que surgían, en lugar de anticiparlos (Ríos, 2008).

Conforme la economía global se volvía más compleja y las empresas enfrentaban mercados más competitivos, el enfoque tradicional de la gestión financiera ganó popularidad. Este enfoque se caracterizaba por una participación más estratégica en la financiación de la empresa y la toma de decisiones de inversión a corto y largo plazo (Bierman y Smidt, 1990).

El enfoque moderno de la gestión financiera, que emergió en las últimas décadas del siglo XX y se ha consolidado en el siglo XXI, incorpora principios microeconómicos, métodos matemáticos avanzados y tecnología de punta. Este enfoque proactivo y estratégico se centra en la gestión de riesgos y el rendimiento para los accionistas, empleando herramientas como análisis de riesgo, valoración de derivados y modelos de predicción financiera (Vernimmen et al. 2022).

En el contexto peruano, la gestión financiera ha experimentado avances significativos, especialmente después de la pandemia, con iniciativas dirigidas a mejorar la regulación y supervisión del sistema financiero, desarrollar nuevos instrumentos financieros y promover la educación financiera y la inclusión digital (ComexPerú, 2023).

En el sector agroexportador peruano, la gestión financiera adecuada es crucial, según enfatiza PromPerú. Esto implica desarrollar un plan financiero robusto con objetivos claros y KPIs, anticipar las necesidades de efectivo y gestionar el flujo de caja incluso en momentos de crisis. Además, es importante evitar errores comunes como el desvío de recursos y la mala planificación del capital de trabajo (Angeles, 2022).

A pesar de los desafíos en la administración de recursos, las empresas agroexportadoras peruanas han experimentado un crecimiento en la agricultura de exportación, aunque persisten problemas como la exportación de productos sin procesar o con poco valor agregado (TradeMap, 2020; Comex, 2023).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) financia proyectos sostenibles en la región, aunque el financiamiento a largo plazo alineado con el ciclo de negocios no es común en el sector agroexportador peruano (BID, 2018). Las condiciones financieras favorables en Perú, como la estabilidad monetaria, facilitan el acceso a préstamos con tasas de interés favorables y la búsqueda de socios comerciales en el extranjero (BBVA, 2021).

## CAPÍTULO III. MARCO TEORICO

Ahora exploraremos los modelos de gestión financiera más reconocidos, con el objetivo de identificar aquel que mejor se ajuste a nuestras necesidades específicas.

### 3.1 Gestión Financiera

Un modelo de gestión financiera es un conjunto de procesos y herramientas que se utilizan para gestionar los recursos financieros de una empresa. Este modelo incluye la planificación financiera, el análisis financiero, la gestión del riesgo financiero, la gestión de la tesorería y la toma de decisiones financieras (Karlik et al, 2014). Este modelo se enfoca en la maximización del valor de la empresa para los accionistas, y se basa en el principio de que todas las decisiones financieras deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa (Karlik et al, 2014). Es esencial que el modelo de gestión financiera se entrelace con otros modelos empresariales, como el de gestión estratégica, de recursos humanos y de cadena de suministro, para asegurar la coherencia y la alineación de los objetivos y estrategias empresariales (Nekhaychuk et al., 2019). Al integrar estos modelos, se fortalece la capacidad de la organización para dirigirse hacia sus metas, considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos que influyen en su desempeño y sostenibilidad (García et al., 2009). Este enfoque integral busca no solo optimizar la gestión financiera, sino también asegurar que esté alineada con la estrategia general de la empresa y con la gestión de sus recursos humanos y cadena de suministro. En este sentido, la gestión financiera integral se define como un proceso mediante el cual las organizaciones son dirigidas hacia el logro de sus objetivos, incorporando aspectos financieros, pero también considerando otros elementos como las estructuras administrativas, los procesos internos, los recursos humanos y los sistemas de calidad (García et al., 2009). Es importante destacar que este enfoque adopta una visión holística de la empresa, reconociendo la interrelación entre factores cuantitativos y cualitativos en su funcionamiento.

La dirección estratégica emerge como un componente fundamental dentro de la GFI, representando una evolución del paradigma de gestión. Este enfoque estratégico va más allá de la planificación tradicional y se centra en comprender tanto el corto como el largo plazo, integrando la estrategia en todas las etapas del proceso de dirección (García et al., 2009). Además, se resalta la importancia de la toma de decisiones acertadas, respaldadas por una estrategia y una gestión integral, para alinear todas las áreas de la organización hacia el logro de su misión, visión, objetivos y metas.

Según García et al. (2019), la gestión financiera abarca diversas dimensiones cruciales para el adecuado manejo de los recursos financieros de una organización. En su modelo, identifican varios componentes clave que estructuran esta gestión.

En primer lugar, la planificación estratégica engloba el diseño del plan estratégico, el análisis del entorno, la definición de objetivos y estrategias, y la asignación de recursos conforme al plan establecido. La función de la estrategia financiera complementa este proceso al contribuir en el diseño del plan estratégico, analizar indicadores financieros y alinear el plan financiero con la estrategia general. Los mecanismos de control estratégico permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definir indicadores de gestión y tomar acciones correctivas ante desviaciones del plan.

En cuanto a los procesos de planificación y control financiero, se centran en la formulación de objetivos, la definición de estrategias y políticas, así como en la preparación del plan financiero. Estos procesos consideran parámetros tanto a largo plazo como a corto plazo. Los parámetros financieros a largo plazo incluyen aspectos como el rendimiento y el riesgo en el análisis de inversiones, la estructura financiera y las opciones de financiamiento. Por otro lado, los parámetros financieros a corto plazo abordan la gestión de la tesorería, la elaboración de presupuestos, el crédito y las cobranzas, el manejo de inventarios y las alternativas de financiamiento planificadas.

### 3.2 Modelos de Gestión Financiera

Cabrera et al., (2017) presentan un modelo de gestión financiera integral y sistémico que consta de cuatro fases interconectadas y secuenciales. En primer lugar, la fase de planificación se centra en la definición de objetivos financieros y la elaboración de presupuestos. Dividida en dos subfases, la planificación de actividades establece la coordinación entre las operaciones y la estrategia global de la organización, mientras que la planificación financiera traduce estos objetivos en una estructura presupuestaria que contempla ingresos, gastos y recursos necesarios para la gestión. A continuación, la fase de ejecución se enfoca en llevar a cabo las actividades y planes trazados en la fase de planificación, asegurando la implementación de las estrategias financieras establecidas. Esta etapa involucra la ejecución de operaciones y el registro de resultados financieros.

La fase de análisis constituye la tercera etapa del modelo, en la que se comparan los resultados reales obtenidos durante la ejecución con los presupuestados en la fase anterior. Este análisis financiero busca identificar desviaciones y entender las razones detrás de estas

discrepancias, brindando una visión profunda sobre el desempeño económico y financiero de la organización. Finalmente, la fase de control y decisión es la etapa, donde se toman decisiones basadas en los hallazgos del análisis. Aquí, se implementan medidas correctivas y estrategias de mejora para optimizar la gestión financiera, garantizando que las decisiones sean informadas y respaldadas por una comprensión sólida de la situación financiera de la organización. Con su capacidad para realizar análisis ex-ante, ex-post y durante la ejecución, este modelo proporciona una estructura cohesiva que guía la toma de decisiones y la mejora continua en el ámbito financiero de la organización (Cabrera et al., 2017).

El modelo propuesto por Terrazas (2008), consta de tres fases principales que abarcan desde la planificación hasta el control y apoyo a la toma de decisiones en la gestión financiera de una organización.

En la primera fase, denominada "Ex ante", se llevan a cabo dos sub etapas. La primera, la planificación de actividades, se enfoca en definir las actividades operativas de la organización en línea con su plan estratégico. Esto implica traducir el plan estratégico en planes operativos específicos, utilizando un formulario para registrar el presupuesto de programación de actividades. La segunda sub etapa, la planificación financiera, implica la elaboración de un presupuesto financiero que revisa los gastos programados y programa los ingresos y gastos en función de los planes operativos revisados y los supuestos definidos para la gestión general, tomando en cuenta el plan de cuentas de la empresa.

La segunda fase, denominada "En marcha", se centra en la ejecución y análisis de la información financiera generada. Aquí se llevan a cabo las actividades planificadas y se analiza la información financiera, basándose en la preparación presupuestaria previa y desarrollando estados financieros y balances. Esto incluye la elaboración de estados financieros como el estado de resultados y el balance general, así como el análisis financiero que refleja la situación de la empresa en términos de patrimonio, liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Además, se utiliza el análisis DuPont para resumir el análisis financiero de manera gráfica, mostrando los parámetros importantes de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

La tercera fase, denominada "Ex Post", se enfoca en el control y apoyo a la toma de decisiones. Aquí se lleva a cabo un proceso sintético de evaluación y proyección de las actividades financieras, monitoreando las acciones realizadas y apoyando la toma de decisiones. Destacan elementos como el control físico, que estima los avances físicos

parciales y globales de las actividades financieras, y el control presupuestario y análisis de performance, que estima desviaciones y monitorea gastos comparando lo planificado con lo ejecutado, utilizando indicadores de performance para evaluar el rendimiento y el avance en términos de los presupuestos programados.

El modelo propuesto por Tobisova et al. (2022), presenta un enfoque integral y moderno para la gestión financiera, que permite evaluar el impacto del riesgo en las decisiones financieras de una empresa. A través de diversas fases, este modelo ayuda a tomar decisiones informadas y estratégicas, minimizando riesgos y optimizando recursos financieros.

En la primera fase, denominada "definición de parámetros y recolección de datos", se identifican los parámetros clave que influyen en las decisiones financieras de la empresa. Se recopilan datos históricos y actuales relacionados con el flujo de efectivo, costos operativos, ingresos totales y otros factores relevantes para las simulaciones.

La segunda fase, "modelado determinista", modela las decisiones de financiamiento de la inversión sin considerar los factores de riesgo. Aquí se calcula el Valor Presente Neto (VPN) de la inversión utilizando cálculos matemáticos estáticos, como los flujos de efectivo netos anuales y el valor actual de los flujos descontados a una tasa de descuento.

En la tercera fase, "modelado estocástico", se incorporan riesgos y variables inciertas mediante la utilización de simulación Monte Carlo. Esta técnica permite evaluar múltiples escenarios posibles y calcular la probabilidad de ocurrencia de diferentes resultados financieros, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al entorno empresarial.

La cuarta fase, "análisis", consiste en realizar un análisis de sensibilidad y riesgos para comprender cómo podrían impactar los resultados financieros de la empresa. Se desarrollan decisiones alternativas de inversión que permiten a la gerencia tomar decisiones más informadas y mejorar la estrategia financiera de la organización.

Finalmente, en la fase "verificación y ajustes", la metodología es puesta a prueba a través de estudios de caso específicos, lo que permite validar su utilidad y realizar ajustes según sea necesario para adaptarse a las necesidades particulares de la empresa.

La esencia de este modelo radica en su capacidad para evaluar los riesgos financieros a través de la simulación, especialmente utilizando el método Monte Carlo, lo que aporta un enfoque realista y fundamentado en la incertidumbre inherente a los mercados y a la gestión

financiera (Crouhy et al, 2006). Al enfocarse en la sostenibilidad y el financiamiento de inversiones, el modelo aborda los desafíos de la toma de decisiones financieras en un entorno cambiante. Los autores destacan la importancia de aplicar innovaciones financieras en la gestión, que no solo contribuyen a mejorar la calidad de las decisiones, sino que también fomentan una planificación financiera más estratégica y adaptable a las condiciones actuales del mercado. En definitiva, el modelo de gestión financiera presentado emerge como una herramienta valiosa para las empresas que buscan optimizar su planificación financiera, evaluar y mitigar riesgos, y tomar decisiones informadas que impulsen su sostenibilidad y crecimiento en un contexto empresarial dinámico y competitivo (Crouhy et al, 2006 y Tobisova et al, 2022).

Los modelos de gestión financiera presentados ofrecen una variedad de utilidades significativas para las empresas agroexportadoras. En primer lugar, destacan en la facilitación de una planificación financiera integral, proporcionando una estructura sólida que permite definir objetivos financieros, elaborar presupuestos y alinear estrategias financieras con los objetivos organizacionales y las condiciones del mercado (Cabrera et al., 2017).

Además, estos modelos ofrecen un sólido control y seguimiento mediante las fases de análisis y control, lo que permite comparar los resultados reales con los presupuestados, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas. Esto es particularmente relevante para las empresas agroexportadoras, que enfrentan la volatilidad de los precios de los productos agrícolas y los tipos de cambio (Terrazas, 2008).

La gestión de riesgos es otra área en la que estos modelos destacan. Al incorporar el análisis de riesgos y variables inciertas, ayudan a evaluar y gestionar los riesgos financieros asociados con la actividad agroexportadora. La capacidad de simular diferentes escenarios posibles y evaluar la sensibilidad permite a las empresas anticiparse a situaciones adversas y tomar decisiones informadas para mitigar riesgos (Tobisova et al., 2022).

Asimismo, estos modelos facilitan la optimización de recursos al evaluar y comparar diferentes escenarios financieros, lo que ayuda a las empresas agroexportadoras a asignar recursos de manera más eficiente y maximizar su retorno de inversión. Esto es crucial en un sector caracterizado por su competitividad y recursos limitados (Terrazas, 2008).

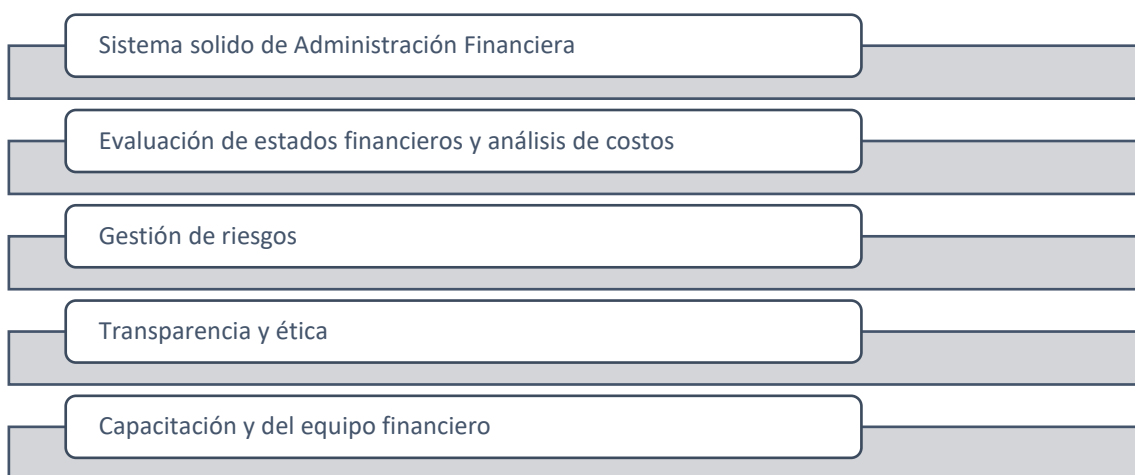
Finalmente, estos modelos brindan un apoyo crucial a la toma de decisiones estratégicas. Al proporcionar información detallada y análisis profundos sobre el desempeño financiero de la empresa, facilitan la toma de decisiones relacionadas con inversiones en maquinaria agrícola, expansión de infraestructura y apertura de nuevos mercados de exportación (Cabrera et al., 2017).

### 3.4 Practicas actuales de gestión financiera

Según Cabré (2013), las "buenas prácticas" se pueden definir como un conjunto de procedimientos, enfoques y métodos que han demostrado ser efectivos y eficientes en un contexto particular. Estas prácticas son aceptadas como estándares de referencia y se consideran recomendables debido a su capacidad para producir resultados positivos y consistentes.

Las buenas prácticas financieras constituyen un pilar esencial para el éxito y la sostenibilidad de una empresa Federación de Cooperativas de Desarrollo y Banco Interamericano [FCDBI], 2019). Estas prácticas se centran en la gestión y eficiencia de los recursos financieros disponibles, con el objetivo de optimizar la toma de decisiones y garantizar un crecimiento sólido.

**Figura 1** Buenas prácticas financieras, según Cabre 2013



*Nota.* La figura señala las cinco principales practicas buenas prácticas financieras que destaca la Cabré

Cabré (2013), destaca que las principales practicas a tener en cuenta son primero establecer un sistema sólido de administración financiera, lo que implica crear procesos bien definidos para la elaboración de presupuestos, tesorería, registros contables precisos, planificación de inversiones y financiamiento. Esto ayudara a tener una visión clara de los recursos y necesidades a corto y largo plazo.

Otra práctica fundamental es la evaluación continua de los estados financieros y el análisis de costos. Mantener un seguimiento constante de los ingresos y gastos proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas. Además, el análisis de costos ayuda a identificar áreas de ineficiencia y oportunidades para reducir gastos, aumentando así la rentabilidad.

La gestión de riesgos es otra pieza clave en las buenas prácticas financieras. Identificar y evaluar los posibles riesgos financieros y operativos permite tomar medidas preventivas y desarrollar estrategias de contingencia. Esto ayuda a minimizar las posibles pérdidas y a proteger la estabilidad financiera de la organización.

La transparencia y la ética son valores esenciales en las buenas prácticas financieras. Mantener políticas claras y transparentes en la toma de decisiones financieras garantiza la confianza de los inversores, empleados y socios. Además, la integridad en la gestión financiera promueve una cultura organizacional sólida y ética.

Finalmente, la implementación de buenas prácticas financieras también involucra la capacitación y el desarrollo del equipo financiero. Contar con profesionales capacitados y actualizados en las últimas tendencias y regulaciones financieras asegura que las decisiones se tomen de manera informada y experta.

Asimismo, es crucial para una empresa alcanzar la estabilidad financiera por lo cual define algunas buenas prácticas. Primero es importante controlar el flujo de efectivo es esencial, ya que asegura tener disponible el capital necesario para hacer frente a cualquier imprevisto, de acuerdo a lo citado en el blog de Estabilidad Financiera.

Además, es fundamental cuidar las inversiones de la empresa, estando atento a las necesidades operativas y priorizando las inversiones necesarias para garantizar su solidez. Mantener un endeudamiento bajo y gestionar las deudas de manera responsable también contribuye significativamente a la estabilidad financiera, priorizando el pago de deudas existentes antes de adquirir nuevas obligaciones financieras.

Estar informado sobre el entorno económico y financiero, tanto a nivel nacional como internacional, es esencial para tomar decisiones informadas, ya que factores externos como la inflación o crisis económicas pueden impactar en las finanzas de la empresa. Realizar análisis periódicos de la situación financiera permite identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas cuando sea necesario, lo que garantiza una gestión financiera eficiente.

Por último, mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos, así como llevar un control preciso del inventario y los gastos, son prácticas indispensables para mantener la estabilidad financiera. Mejorar la gestión del flujo de cobros y pagos, así como optimizar los procesos productivos para reducir gastos innecesarios, contribuye significativamente a mantener unas finanzas saludables y sostenibles a largo plazo.

#### 3.4.1 Buenas prácticas financieras en el sector agroexportador

Según la FCDBI (2019), identifica cinco principales buenas prácticas específicamente en el sector agroexportador.

En el sector agroexportador las buenas prácticas financieras juegan un papel crucial en la garantía de un crecimiento sostenible y rentable. Dado que esta industria se encuentra expuesta a factores climáticos, fluctuaciones de precios y cambios en la demanda global, la adopción de estrategias financieras sólidas se vuelve aún más vital para asegurar la estabilidad y el éxito a largo plazo (Pérez, 2018).

Por esto la FCDBI (2014), indica que debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Identificar y evaluar los riesgos asociados a la producción y exportación de productos agrícolas
- Diversificar en tipos de productos y zonas geográficas para limitar el valor en riesgo
- Establecer un sistema de control de calidad para garantizar la inocuidad y calidad de los productos
- Implementar un sistema de trazabilidad para identificar el origen y destino de los productos
- Establecer políticas claras y transparentes para la toma de decisiones en materia de inversión y financiamiento
- Realizar una evaluación periódica de los costos y los ingresos para identificar oportunidades de mejora

Es importante identificar y evaluar rigurosamente los riesgos. Dada la naturaleza altamente variable de la producción agrícola y las condiciones del mercado, es esencial comprender y cuantificar los riesgos asociados. Esto implica analizar factores climáticos, cambios en

la demanda internacional, regulaciones comerciales y otros elementos que puedan afectar la cadena de suministro y los precios de los productos agrícolas (CEPAL, 2011).

La diversificación tanto en tipos de productos como en zonas geográficas es otra práctica fundamental. Al expandir la variedad de productos cultivados y exportados, así como diversificar los mercados de destino, se reduce la exposición a riesgos específicos y se minimiza el impacto de posibles fluctuaciones en un solo producto o mercado

El control de calidad es una práctica esencial en el sector agroexportador. Garantizar la inocuidad y la calidad de los productos es crucial para mantener la confianza de los clientes internacionales y cumplir con los estándares exigidos por los mercados extranjeros. La implementación de sistemas de control de calidad efectivos garantiza que los productos agrícolas cumplan con las regulaciones y expectativas del mercado global (FCDBI, 2014).

La trazabilidad es otra práctica clave en el sector agroexportador. Contar con un sistema que permita rastrear el origen y destino de los productos agrícolas no solo brinda transparencia en la cadena de suministro, sino que también puede ser un requisito para ingresar a ciertos mercados internacionales. La trazabilidad asegura la autenticidad y calidad de los productos exportados.

En términos financieros, establecer políticas claras y transparentes para la toma de decisiones en inversión y financiamiento es esencial. La inversión en tecnologías agrícolas modernas y en infraestructura adecuada puede mejorar la eficiencia y la productividad, pero debe ser respaldada por una planificación financiera sólida. Asimismo, elegir las fuentes de financiamiento adecuadas y gestionar los flujos de efectivo de manera eficiente es fundamental para mantener la solidez financiera.

## CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

### 4.1 Diseño de Investigación

Para lograr los objetivos de esta investigación sobre la evolución de la gestión financiera en empresas agroexportadoras peruanas y las buenas prácticas en el sector, se empleará un diseño de investigación mixto que combina elementos cuantitativos y cualitativos.

Por ende, la metodología de este estudio se realizará en tres etapas con la finalidad de comprender la evolución, las buenas prácticas de la gestión financiera y finalmente se evaluará un caso particular aplicado de la empresa Novoliz SA.

En la primera etapa, se realizará una investigación sobre la evolución de la gestión financiera en empresas agroexportadoras peruanas con un enfoque cuantitativo. Dentro de la modalidad cuantitativa, se trabajará con un diseño no experimental, específicamente el diseño longitudinal o evolutivo. Este diseño recoge datos en diferentes momentos del tiempo y se orienta hacia la comprensión de cómo evolucionan variables o relaciones entre ellas en un contexto específico. Para esto se utilizara estados financieros anuales (balance general, estados de resultados y flujo de efectivo), indicadores financieros (índices de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, rotación de activos, inventarios, rentabilidad y eficiencia operativa entre otros), KPIs relacionados con la gestión de inventarios, costos operativos, entre otros, Análisis de las tendencias a lo largo de los años con la finalidad de identificar patrones y cambios, finalmente se realizaran comparaciones de datos financieros con empresas del sector para observar las desviaciones significativas.

En la segunda etapa, se realizará un estudio sobre las buenas prácticas aplicadas por las principales empresas agroexportadoras peruanas, se utilizará un enfoque cualitativo. Siguiendo a Creswell (1995), este enfoque se basa en la recolección y análisis de datos cualitativos, como entrevistas, observaciones y documentos, con el objetivo de obtener una comprensión profunda y detallada. Se realizarán entrevistas a gerente financieros con la finalidad de obtener información detallada sobre las practicas financieras implementadas en sus empresas, los desafíos que han enfrentado y las estrategias que han utilizado para mejorar la gestión financiera. Después se realizarán entrevistas a los sectoristas de bancos, los cuales deben brindarnos información sobre las tendencias actuales de la gestión financieras, las practicas más comunes que observa en las empresas, criterios que utilizan para evaluar la salud y solidez financiera, medidas para mejorar los indicadores financieros y sus recomendaciones hacia el sector. Finalmente se realizará entrevistas a empleados

vinculados con la gestión financiera, contadores, analistas financieros o directores de finanzas, ya que estos pueden brindar diferentes perspectivas sobre la aplicación de las prácticas.

Finalmente, en la tercera fase, se evaluará un caso particular enfocado en la gestión financiera para la empresa Novoliz. En esta etapa se utilizará una combinación de enfoques tanto cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo servirá para evaluar los antecedentes y la actualidad de la gestión financiera de la empresa y con el enfoque cualitativos obtendremos información sobre las prácticas actuales de gestión financiera de Novoliz.

## 4.2 Instrumentos Cuantitativos

### 4.2.1 Análisis de estados financieros

La metodología utilizada en el análisis financiero implica la recopilación de datos financieros de la empresa, seguida de una serie de cálculos que incluyen la determinación de ratios financieros, el análisis de tendencias a lo largo del tiempo y la proyección de flujos de efectivo futuros (Saldaña, 2019).

Nava (2009), el análisis financiero se convierte en una herramienta esencial para evaluar la eficiencia en la gestión de recursos financieros disponibles para el proceso productivo de la empresa. Al utilizar indicadores financieros como la liquidez, la solvencia, la eficiencia en la utilización de activos, la capacidad de endeudamiento, la rentabilidad y el rendimiento, se obtiene una imagen completa de la salud financiera de la organización.

Un aspecto destacado es cómo el análisis financiero puede ser utilizado para identificar deficiencias y desviaciones que hayan ocurrido durante la gestión empresarial. Esto incluye problemas en la gestión de cuentas por cobrar, pago de cuentas a proveedores, uso eficiente de activos, control de inventario, así como el monitoreo de gastos y ganancias. La identificación temprana de estas áreas problemáticas permite tomar medidas correctivas y ajustar la estrategia financiera de la empresa de manera oportuna (Nava, 2009)

## 4.3 Instrumentos Cualitativos

### 4.3.1. Entrevistas

En el marco de esta investigación, las entrevistas cualitativas se rigen como un instrumento crucial para la obtención de datos en profundidad y la comprensión detallada de las prácticas financieras implementadas en diversas empresas. Este enfoque metodológico se

basa en la recolección y análisis de datos cualitativos, utilizando entrevistas como principal herramienta de indagación. A través de estas entrevistas, se busca obtener información directa de gerentes financieros, sectoristas de bancos y empleados relacionados con la gestión financiera, con el fin de abordar múltiples perspectivas y obtener una visión holística de la gestión financiera en las organizaciones (Denzin, 2018).

#### *4.3.1.1 Entrevistas a Gerentes Financieros*

Las entrevistas a gerentes financieros desempeñan un papel crucial en esta metodología, ya que estos profesionales poseen un conocimiento profundo de las prácticas financieras implementadas en sus respectivas empresas (Crouhy et al, 2014 y Cabré, 2010). Estas conversaciones están diseñadas para proporcionar una visión interna valiosa de las estrategias financieras utilizadas, los desafíos que han enfrentado y las soluciones aplicadas para mejorar la gestión financiera, todo desde una perspectiva ejecutiva (Hoge, 2015).

En línea con este enfoque, la encuesta a gerentes financieros se centra en obtener una comprensión detallada de la gestión financiera en empresas agroexportadoras. Se exploran diversos aspectos clave, desde la estructura organizativa hasta los procesos de planificación financiera, metas, dificultades, estrategias de mitigación de riesgos, análisis de la situación financiera, manejo del capital de trabajo, indicadores financieros, eficiencia y las herramientas tecnológicas utilizadas. Este enfoque integral busca abordar los desafíos y aspectos críticos vinculados a una gestión financiera deficiente.

La exploración de la estructura de la gestión financiera se adentra en la organización interna, el proceso de planificación financiera y las metas fundamentales que orientan la gestión. Esto ayuda a contextualizar cómo se desarrollan las prácticas financieras en el entorno específico de las empresas agroexportadoras.

Las principales dificultades en la gestión financiera se abordan mediante la identificación de obstáculos relevantes y las estrategias utilizadas para superar estos desafíos, además de considerar la existencia de un plan financiero a corto y largo plazo. Este enfoque pragmático busca no solo identificar problemas sino también soluciones aplicadas en la práctica.

En el análisis de la situación financiera, se examinan las medidas y enfoques utilizados para evaluar la situación financiera, incluyendo el uso de indicadores financieros, herramientas de análisis, análisis de costos, flujos de efectivo, proyecciones financieras y comparativas con competidores. Esto proporciona una visión integral de cómo se evalúa la salud financiera de las empresas agroexportadoras.

#### *4.3.1.2 Entrevistas a Sectoristas de Bancos*

Las entrevistas a sectoristas de bancos desempeñan un papel complementario al proporcionar una perspectiva externa valiosa sobre la gestión financiera en el sector agroexportador. Estos profesionales poseen una visión panorámica de las tendencias actuales en la gestión financiera, así como un conocimiento profundo de las prácticas empresariales comunes y los criterios utilizados para evaluar la salud y solidez financiera de las empresas. Además, se espera obtener recomendaciones y medidas específicas que los sectoristas consideren valiosas para mejorar los indicadores financieros. Esta perspectiva externa aporta una dimensión adicional y enriquecedora a la investigación.

La encuesta se ha diseñado con el objetivo de recopilar información detallada del personal de instituciones financieras que interactúa directamente con empresas agroexportadoras. Inicialmente, se exploran datos generales, como la función principal del encuestado en la institución financiera (sectorista, analista, otro) y la duración de su observación del sector agroexportador.

En relación con las perspectivas actuales, se investigan las posibles deficiencias en la gestión financiera del sector agroexportador, se solicita una descripción del crecimiento experimentado en los últimos 3 años y se busca identificar los principales productos financieros otorgados por el banco a estas empresas.

El enfoque hacia las perspectivas futuras se centra en la visión financiera del sector agroexportador en los próximos años, los factores que podrían influir en la toma de decisiones para otorgar préstamos y los indicadores financieros considerados más relevantes al evaluar la salud financiera de las empresas agroexportadoras.

La sección de evaluación financiera de empresas agroexportadoras aborda aspectos evaluados al otorgar herramientas financieras, la frecuencia de evaluación del capital de trabajo al considerar préstamos, los indicadores financieros clave, la evaluación del nivel de endeudamiento y los rangos típicos de ratios de liquidez y solicitudes de capital de trabajo. Además, se indaga sobre cómo eventos externos pueden influir en la evaluación financiera.

En relación a las perspectivas de mejoras, se busca obtener sugerencias sobre cómo las empresas agroexportadoras podrían mejorar su gestión financiera para volverse más atractivas para la obtención de préstamos. También se explora la opinión sobre la contribución potencial de la capacitación financiera específica para empresas agroexportadoras en la mejora de la calidad de las solicitudes de préstamo y la gestión financiera en general.

Finalmente, se abordan los problemas asociados con una mala gestión financiera, con el propósito de recopilar información crucial para comprender la dinámica entre instituciones financieras y empresas agroexportadoras, y mejorar la toma de decisiones crediticias, fortaleciendo así la gestión financiera en este sector.

#### *4.3.1.3 Entrevistas a empleados vinculados con la Gestión Financiera*

Las entrevistas a empleados vinculados ofrecen perspectivas valiosas desde niveles operativos y técnicos, detallando la aplicación práctica de las prácticas financieras en el día a día (Barzelay y Velarde, 2004). Estas experiencias y observaciones proporcionarán una visión concreta de la implementación de prácticas financieras en diversas organizaciones.

En conjunto, estas entrevistas cualitativas proporcionarán una visión completa y enriquecedora de la gestión financiera en diversas empresas y sectores. La triangulación de datos provenientes de múltiples fuentes fortalecerá la validez y confiabilidad de los hallazgos de la investigación.

En estas entrevistas, abordamos a todos los actores vinculados con la gestión financiera, incluyendo, contadores, analistas de la empresa, tesoreros y aquellos relacionados con las áreas de finanzas, tesorería y contabilidad.

Esta encuesta focaliza su atención en empleados vinculados con la planificación financiera en el sector agroexportador. Exploramos información clave, como las perspectivas sobre el sector agroexportador. Asimismo, nos adentramos en las prácticas financieras fundamentales, como el manejo de la planificación financiera en el área/departamento y la aplicación práctica de estas prácticas en el día a día, incluyendo el monitoreo de presupuestos, la evaluación de rendimiento financiero y el uso de herramientas tecnológicas.

Además, exploramos la capacitación y desarrollo dentro de las empresas, indagando sobre la oferta de talleres de capacitación financiera y su impacto en la toma de decisiones. Finalmente, abordamos los problemas asociados con una mala gestión financiera, identificando las principales dificultades que podrían surgir en este ámbito.

#### *4.3.1.4 Entrevistas a clientes y proveedores*

Esta encuesta está dirigida a proveedores que suministran productos o servicios a empresas agroexportadoras, con el objetivo de obtener una comprensión completa de la gestión financiera en este sector. A continuación, se presenta un resumen detallado de las áreas exploradas:

En la sección de Información General, se indaga sobre la naturaleza de los productos o servicios proporcionados a las empresas agroexportadoras. Luego, se explora la duración de la asociación como cliente o proveedor, ofreciendo perspectivas temporales clave. Además, se evalúa la experiencia general trabajando con empresas agroexportadoras en términos de estabilidad y gestión financiera.

En relación con la estabilidad financiera, se examina la percepción de estabilidad financiera de las empresas agroexportadoras asociadas y se identifican los factores que influyen en esta percepción. La sección de gestión financiera aborda cómo se percibe la eficiencia en la gestión financiera de las empresas agroexportadoras, destacando prácticas específicas positivas y explorando aspectos que podrían mejorar.

En cuanto a la relación financiera, se analiza la transparencia financiera y la calidad de la comunicación de las empresas agroexportadoras desde la perspectiva del proveedor. La sección de expectativas investiga las expectativas del proveedor respecto a la estabilidad y gestión financiera futura de las empresas agroexportadoras.

La encuesta también incluye una sección de comentarios adicionales, brindando la oportunidad de compartir experiencias y comentarios relevantes sobre la relación financiera con empresas agroexportadoras.

El propósito de esta encuesta es recopilar percepciones valiosas de los proveedores, quienes desempeñan un papel clave en la cadena de suministro de las empresas agroexportadoras. La información obtenida contribuirá a una comprensión más profunda de la dinámica financiera en este sector, proporcionando indicadores útiles para mejorar la gestión financiera de las empresas agroexportadoras en el futuro.

Esta investigación utiliza entrevistas cualitativas como herramienta clave para profundizar en las prácticas financieras de empresas agroexportadoras. Se centra en recopilar y analizar datos cualitativos a través de entrevistas con gerentes financieros, sectoristas de bancos y empleados vinculados con la gestión financiera. Las entrevistas exploran desde la estructura organizativa hasta las herramientas tecnológicas utilizadas, brindando una comprensión integral de la gestión financiera. Las perspectivas externas se obtienen mediante entrevistas a sectoristas de bancos, mientras que las experiencias prácticas se capturan a través de entrevistas a empleados. La encuesta a proveedores complementa la metodología, aportando una comprensión desde su perspectiva. En conjunto, estas entrevistas cualitativas buscan ofrecer una visión completa y enriquecedora de la gestión financiera en empresas agroexportadoras, con el propósito de mejorar la toma de decisiones y la gestión financiera en el futuro.

## CAPÍTULO V. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS AGROEXPORTADORAS

Utilizamos la definición de empresas agroexportadoras como aquellas que se dedican a la producción y comercialización de productos agrícolas destinados principalmente a la exportación. Estas empresas cultivan productos agrícolas que son demandados en los mercados internacionales y los exportan a otros países para su venta.

### 5.1 Evolución de la gestión financiera de sector agroexportador

En esta investigación, para explicar la evolución del sector agroexportador, hemos considerado cinco empresas que cotizan en bolsa y están involucradas en actividades agrícolas y de exportación. A continuación, se presenta la Tabla N° 1 con una descripción detallada de cada una de estas empresas.

**Tabla 1** *Empresas consideradas en la muestra del sector agroexportador*

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>
Agroindustrial AIB S.A.	Dedicada a la producción de espárragos, alcachofas, pimientos, jalapeños, limón, maracuyá, grana y uvas
Agroindustrial Laredo S.A.A	Dedicada a la producción y comercialización de azúcar y sus derivados (alcohol, melaza, bagazo y otros)
Agroindustrial Cayalti S.A.A	Dedicada a la producción de caña en pie, azúcar y otros productos agrícolas
Agrícola San Juan S.A	Concentra en dos grandes rubros: el cultivo, comercialización y exportación de uva de mesa, así como el cultivo de caña de azúcar y comercialización de azúcar.
Agroindustrial San Jacinto S.A.A.	Dedicada principalmente al cultivo, transformación e industrialización de la caña de azúcar y otros productos agrícolas, así como a la comercialización de los productos y subproductos derivados de su actividad principal.

*Nota:* Descripción de cada empresa sobre sus principales productos agrícolas exportados

Comenzamos con un análisis exhaustivo de los estados financieros, con el propósito de comprender el desempeño del sector agroexportador desde 2017 hasta 2022.

#### 5.2.1 Análisis de liquidez

Este análisis se centra en evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, tanto en términos de disponibilidad de efectivo como en la capacidad de convertir rápidamente otros activos en efectivo si es necesario.

Esta capacidad de pago se evalúa en función de la rapidez y la disposición de la empresa para satisfacer sus deudas a medida que vencen (Calva et al., 2017).

A continuación, analizamos el fondo de maniobra, que es un indicador que muestra la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes disponibles. Reflejando así la salud financiera de la empresa a corto plazo y su capacidad para mantener operaciones fluidas sin incurrir en dificultades financieras. Existen dos tipos de fondos de maniobra el aparente que evidencia si la empresa en la actualidad cumple con sus obligaciones a corto plazo y el fondo de maniobra necesario, el cual evidencia la necesidad de capital de trabajo que requiere la empresa para sus actividades.

Durante el periodo de análisis de 2017 a 2022, la dinámica de los activos y pasivos corrientes de las empresas agroexportadoras estudiadas presenta un panorama variado, reflejando tanto retos como fortalezas en términos de liquidez y gestión de fondos de maniobra aparente.

De acuerdo con la Figura N° 2 (a), la agroexportadora AIB registró un crecimiento continuo en sus activos y pasivos durante el periodo analizado. Este aumento en los activos fue principalmente debido a un incremento en los activos biológicos e inventarios, debido a cosechas que no lograron el nivel de calidad óptimo para exportación. Por otra parte, las cuentas por cobrar, tanto comerciales como de otras categorías, mostraron poca variación, originada por una disminución en las cuentas por cobrar comerciales y un ligero aumento en otras cuentas. Respecto al pasivo corriente, se observó un crecimiento constante desde 2017, que se atribuye principalmente a un aumento en las obligaciones financieras a corto plazo y en las cuentas por pagar comerciales, indicando una mejora en la gestión con proveedores y la facilitación de la negociación de plazos más flexible. Muy a pesar de esta situación se evidencio un fondo de maniobra aparente negativo, ya que los pasivos superaron en todos los años de análisis al activo corriente.

Por otro lado, en la Figura N° 2 (b), Laredo mostró una recuperación de su activo corriente después de una disminución entre 2017 y 2018, con un crecimiento sostenido hasta 2022. De manera similar, sus pasivos corrientes siguieron una trayectoria de recuperación y crecimiento. Notablemente, Laredo mantuvo sus activos corrientes por encima de los pasivos corrientes durante todo el período, señalando una sólida liquidez. Sin embargo, tanto activos como pasivos se situaron por debajo del promedio del sector.

**Figura 2** Activo y pasivo corriente de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (millones de soles)



*Nota:* Se evidencia la evolución del activo y pasivo corriente de cada empresa por año

Y en la figura N° 2 (c) y (d), se evidencia que San Jacinto y San Juan muestran una gestión eficaz de sus fondos de maniobra, con San Jacinto manteniendo un saldo positivo a lo largo del período, y San Juan superando desafíos iniciales para lograr un saldo positivo desde 2019. Estos casos resaltan la capacidad de adaptación y mejora en la gestión financiera para asegurar liquidez a corto plazo.

En general, el análisis sectorial revela que, aunque en promedio los activos corrientes superaron a los pasivos corrientes, lo cual nos indicaba que basándonos en esta muestra el sector agroexportador no cuenta con problemas potenciales sobre liquidez.

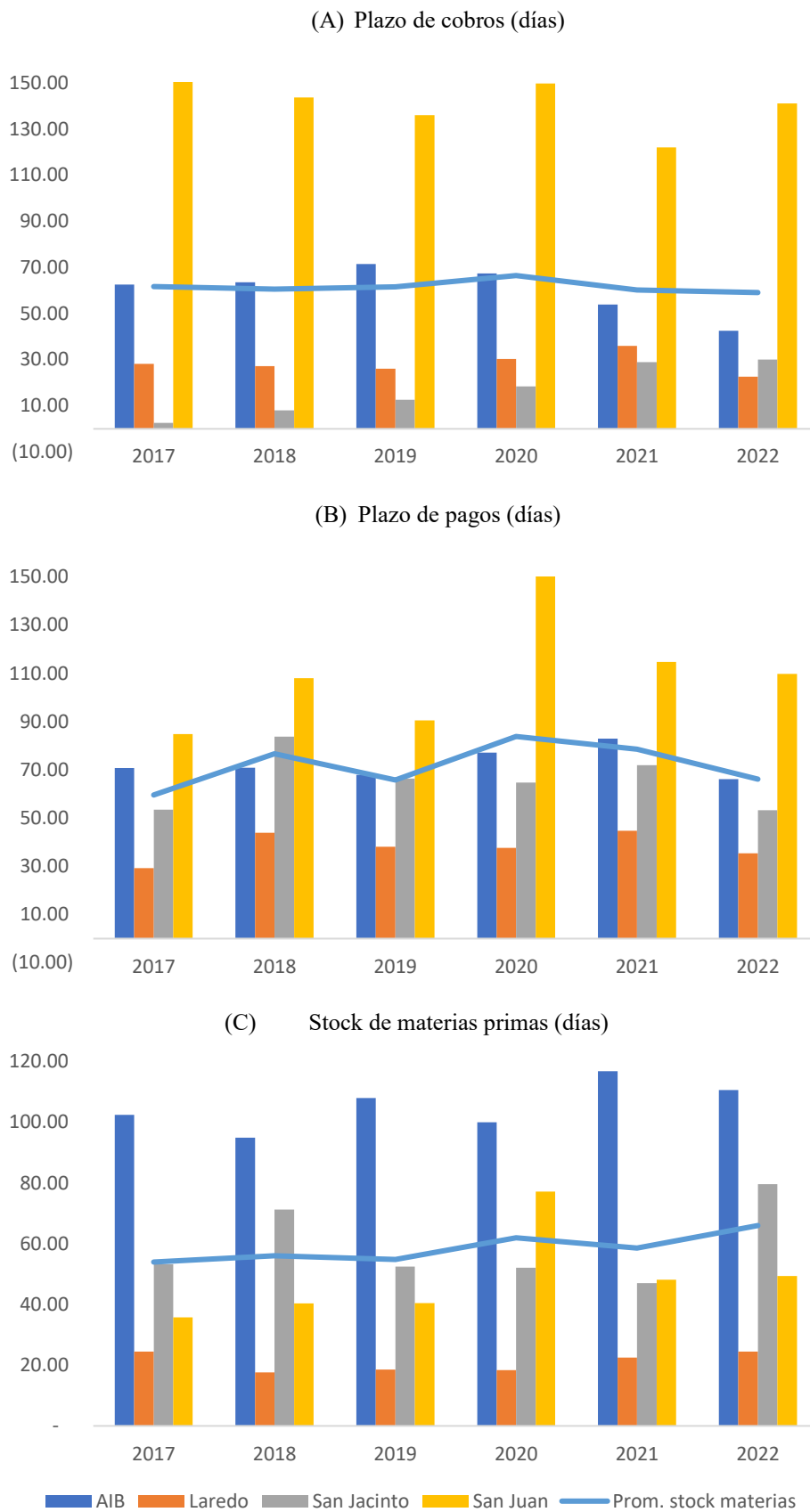
Por otro lado, el fondo de maniobra necesario es un indicador crucial que refleja la cantidad de capital de trabajo que una empresa necesita para operar eficientemente sin incurrir en financiamiento adicional. Está estrechamente relacionado con el ciclo de conversión de efectivo de la empresa, que representa el tiempo necesario para convertir sus inventarios y otros recursos en flujos de efectivo a través de ventas. Una gestión eficiente del fondo de maniobra puede ayudar a acortar este ciclo, mejorando así la liquidez de la empresa.

Durante el período comprendido entre 2017 y 2022, se observaron diversas tendencias y desempeños en los indicadores financieros clave de varias empresas agroexportadoras, como se evidencia en la figura N°3. El análisis de los ciclos de caja y los fondos de maniobra necesarios proporciona información valiosa sobre la eficiencia operativa y la salud financiera de cada empresa en un sector que experimenta cambios constantes.

En la figura N° 3, AIB ha demostrado una gestión eficiente del capital de trabajo, reflejada en una disminución constante en su ciclo de caja, alcanzando un mínimo de 87 días en 2022. Esta mejora se debe principalmente a una reducción significativa en el plazo de cobro de clientes, lo que indica una administración más efectiva de las cuentas por cobrar. Aunque enfrentó desafíos con respecto a los días de stock de inventarios, AIB logró mantener un equilibrio entre los días de pago a proveedores y los días de cobro. Su sólido desempeño se ve respaldado por un fondo de maniobra necesario en constante aumento, lo que sugiere una capacidad para sostener el crecimiento de las operaciones.

En contraste, Laredo experimentó una tendencia decreciente en su ciclo de caja, impulsada por una gestión más eficiente del plazo de cobro de clientes y una reducción en los días de stock de inventarios. A pesar de algunas fluctuaciones en los días de pago a proveedores, la empresa logró mantener un ciclo de caja positivo, indicativo de una salud financiera estable. Aunque su fondo de maniobra necesario aumentó entre 2020 y 2022, el crecimiento continuo en las ventas respalda su capacidad para financiar sus operaciones y mantener su competitividad en el mercado.

**Figura 3** Composición del ciclo de caja de las empresas agroexportadoras



*Nota.* Se evidencia la composición del ciclo de caja que son los días de cobro, pagos y stock de materias primas.

San Jacinto experimentó fluctuaciones en su ciclo de caja, con un aumento en los días de stock de inventarios y algunos desafíos en la gestión de los plazos de cobro y pago a proveedores. Sin embargo, logró mantener un fondo de maniobra positivo y en aumento, respaldado por un crecimiento constante en las ventas. La empresa puede beneficiarse de una revisión de sus políticas financieras para mejorar su eficiencia operativa y mantener su posición financiera sólida en el mercado.

San Juan demostró una gestión variable de sus flujos de efectivo y capital de trabajo, con fluctuaciones en su ciclo de caja y cambios en los días de stock de inventarios, cobro y pago. Aunque enfrentó desafíos, experimentó un crecimiento significativo en el fondo de maniobra en 2022, lo que sugiere una mejora en su posición financiera y capacidad para enfrentar futuros desafíos.

**Tabla 2** Monto del fondo de maniobra necesario de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 – 2022 (en millones de soles)

<b>Empresas</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
AIB	44,222	43,033	50,890	46,414	49,862	53,353
Laredo	18,918	584	4,473	8,802	12,798	13,853
San Jacinto	1,186	-1,831	-599	3,290	2,723	40,959
San Juan	18,999	15,931	15,423	9,536	11,584	25,929
<b>Promedio Sector</b>	<b>20,831</b>	<b>14,429</b>	<b>17,547</b>	<b>17,011</b>	<b>19,242</b>	<b>33,524</b>

*Nota.* Fondo de maniobra necesario es el capital que requieren las empresas para poder cumplir con sus actividades del día a día

**Tabla 3** Ciclo de caja de las empresas agroexportadoras de la muestra (días)

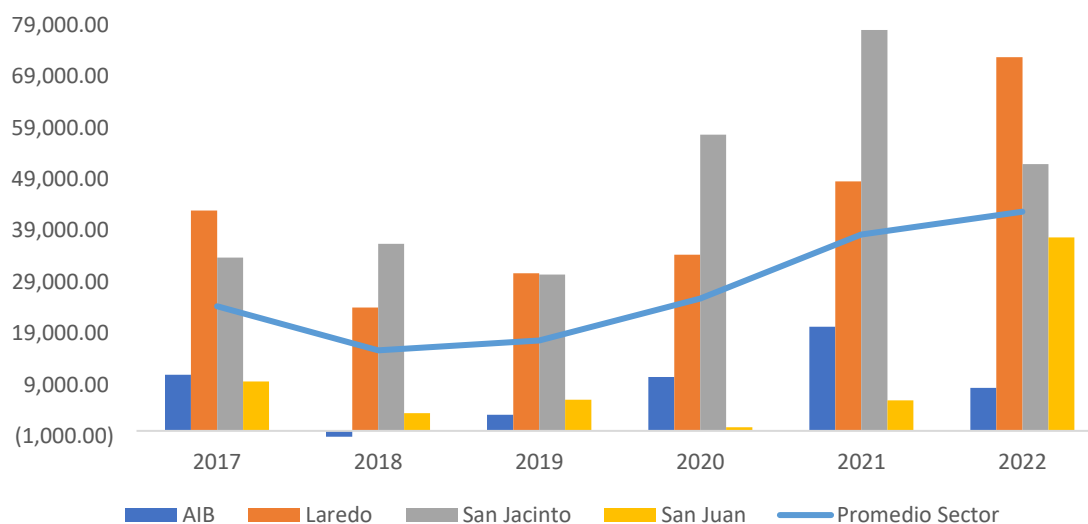
<b>Empresas</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
AIB	94	88	111	90	88	87
Laredo	23	1	7	11	14	12
San Jacinto	2	-5	-1	6	4	56
San Juan	105	76	86	71	55	81
<b>Promedio Sector</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>50</b>

*Nota.* Ciclo de caja compuesto por días de stock de materias primas, días de pagos y días de cobro

En la Figura N° 4, se presentan los flujos de caja económicos del sector, Laredo experimento disminuciones en sus flujos de caja para el año 2018, seguidas de un crecimiento gradual en los años posteriores hasta 2022. Esto indica una mejora significativa en su desempeño financiero y una capacidad para generar efectivo de manera creciente. San Jacinto mostró un crecimiento constante en sus flujos de caja desde 2017 hasta 2022,

con una ligera disminución para el año 2022. AIB y San Juan exhibieron flujos de caja más volátiles, con una disminución en el año 2018 seguida de un aumento gradual hasta 2022.

**Figura 4** Flujo de Caja Económico de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (en millones soles)



**Nota.** El flujo de caja económico es el EBITDA adicional a las amortizaciones, depreciaciones, intangibles (todos los movimientos que no representen salidas o ingresos dentro del estado de resultados).

En la Tabla N° 4, se evidencia el indicador "punto de equilibrio", el cual determina la viabilidad financiera de una empresa al representar la cantidad de unidades que deben producirse y venderse para cubrir los costos y gastos, sin generar pérdidas ni ganancias. En la Tabla N° 5, se presenta el margen de seguridad, que es un indicador que muestra la proporción de ventas de una empresa en relación con su punto de equilibrio, proporcionando información sobre su capacidad para cubrir sus costos fijos y generar ganancias adicionales una vez superado el punto de equilibrio.

En el caso de AIB, ha experimentado cambios significativos en su punto de equilibrio y margen de seguridad a lo largo de los años, lo que podría reflejar cambios en su desempeño financiero, su estructura de costos o su capacidad para generar ganancias. A pesar de un crecimiento general en las ventas, los costos fijos y variables también han aumentado, lo que ha afectado su capacidad para generar ganancias consistentes.

**Tabla 4** Punto de equilibrio de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (unidades)

Empresas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
AIB	221,165	252,006	325,636	423,181	223,663	477,246
Laredo	189,320	243,867	242,396	186,550	176,619	164,487
Cayalti	111,215	-39,841	-12,485	-2,121	32,705	39,625

San Jacinto	142,641	236,166	143,290	62,073	57,597	92,421
San Juan	62,502	181,262	69,087	55,885	38,401	29,279

*Nota.* Punto donde la diferencia entre ingresos y gastos es cero.

**Tabla 5** Margen de seguridad de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (porcentaje)

<b>Empresas</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
AIB	77.4%	71.1%	51.2%	44.4%	92.7%	46.9%
Laredo	156.2%	108.4%	103.4%	157.0%	192.7%	263.6%
Cayalti	23.0%	-41.5%	-87.0%	-78.6%	25.7%	69.9%
San Jacinto	132.8%	62.7%	114.1%	333.5%	430.5%	287.1%
San Juan	106.1%	42.2%	94.9%	87.6%	198.7%	400.8%

*Nota.* El margen de seguridad evidencia la proporción de ventas sobre el punto de equilibrio

La Agroindustrial Laredo ha experimentado fluctuaciones en sus costos, ventas y margen de seguridad a lo largo de los años. A pesar de estas variaciones en los costos y gastos, la empresa ha logrado mantener un margen de seguridad positivo, lo que sugiere una capacidad razonable para cubrir sus costos y generar ganancias. Sin embargo, sería importante monitorear de cerca los costos variables y continuar implementando estrategias para mejorar la eficiencia operativa y mantener un crecimiento sostenible en el futuro.

San Jacinto ha experimentado fluctuaciones en su punto muerto a lo largo de los años, lo que refleja cambios en el nivel de ventas necesario para cubrir sus costos. Asimismo, muestra un margen de seguridad considerablemente alto en la mayoría de los años, lo que indica que la empresa ha logrado generar ventas suficientes para cubrir sus costos fijos y obtener ganancias adicionales. Es importante destacar un aumento drástico en su margen de seguridad en 2020 y 2021, lo que podría indicar una mejora en la eficiencia operativa o una gestión financiera más prudente durante esos períodos.

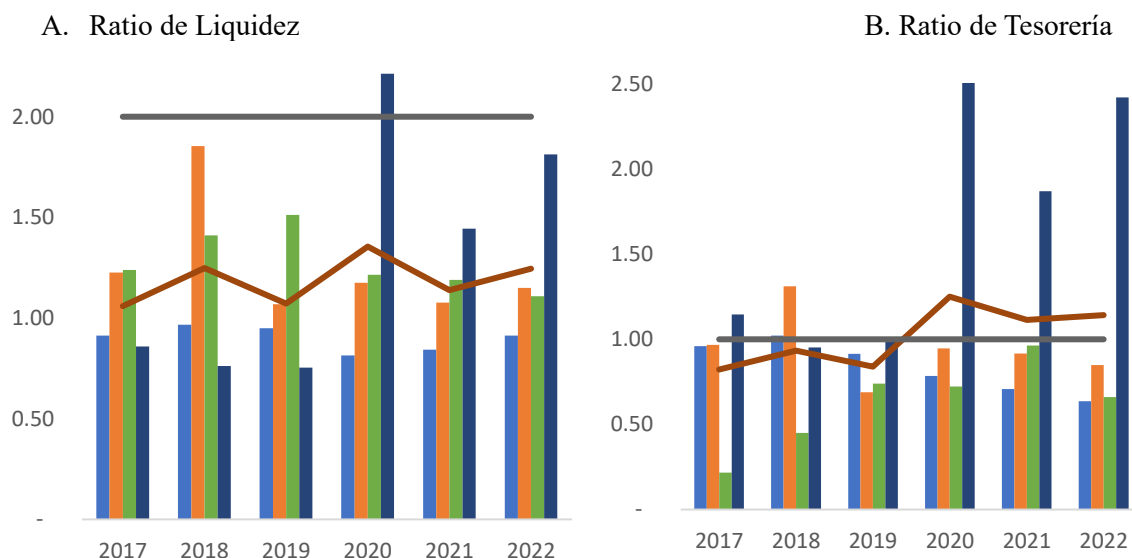
En el caso de San Juan, su punto muerto varía año tras año, reflejando cambios en su estructura de costos o en su nivel de ingresos. Además, presenta un margen de seguridad significativamente alto en la mayoría de los años, lo que sugiere una sólida capacidad para cubrir sus costos fijos y obtener ganancias. Similar a San Jacinto, se observa un aumento notable en el margen de seguridad en 2021 y 2022, lo que podría indicar una mejora en su desempeño financiero durante esos períodos.

Según la Figura N° 5, se puede observar que AIB presenta un ratio de liquidez promedio por debajo de 1, siendo el ratio óptimo 2 y inferior al del sector, lo que indica cierta dificultad para cubrir sus obligaciones de corto plazo con activos líquidos. Además, su ratio de tesorería disminuye gradualmente a lo largo del tiempo, lo que podría indicar una

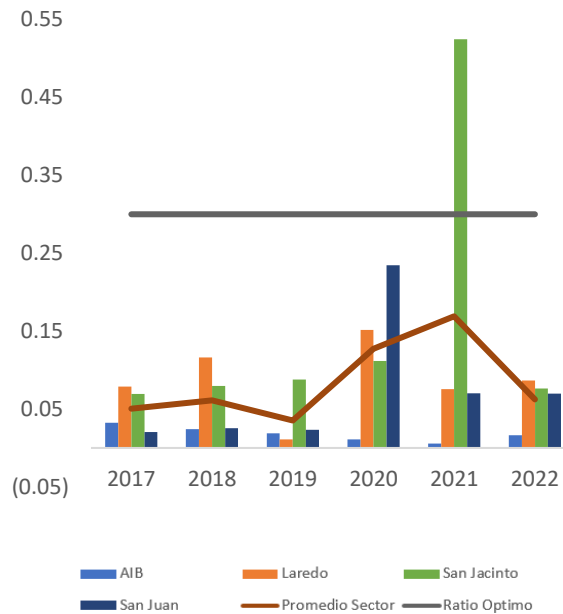
reducción en su capacidad para cumplir con sus obligaciones utilizando efectivo y equivalentes de efectivo. Con un ratio de disponibilidad que oscila entre 0.01 y 0.03 y una tendencia decreciente, se sugiere que AIB tiene una capacidad muy limitada para cubrir sus obligaciones de corto plazo únicamente con efectivo, ver grafico N°5 (C).

En contraste, Laredo exhibe un sólido ratio de liquidez promedio de 1.26, indicando una capacidad sólida para cumplir con sus obligaciones de corto plazo utilizando activos líquidos. Aunque su ratio de tesorería varía, generalmente se mantiene por encima de 0.5, lo que sugiere que tiene suficiente efectivo y equivalentes de efectivo para cubrir una parte significativa de sus obligaciones de corto plazo. Además, su ratio de disponibilidad varía entre 0.01 y 0.15, demostrando una capacidad razonable para cubrir sus obligaciones de corto plazo con efectivo.

**Figura 5** Ratios de Liquidez de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022



C. Ratio de Disponibilidad



*Nota.* La figura muestra las tres principales ratios que son evaluados para el análisis de liquidez, además de evidencia el promedio de la muestra y el ratio óptimo.

Por su parte, San Jacinto muestra un sólido ratio de liquidez promedio de 1.28, indicando una capacidad razonable para cumplir con sus obligaciones de corto plazo utilizando activos líquidos. Aunque su ratio de tesorería varía, generalmente se mantiene por encima de 0.5, lo que sugiere una cantidad adecuada de efectivo y equivalentes de efectivo para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Además, su ratio de disponibilidad varía entre 0.07 y 0.52, demostrando una capacidad variable para cubrir sus obligaciones de corto plazo con efectivo.

En cuanto a San Juan, tiene un sólido ratio de liquidez promedio de 1.31, lo que indica una capacidad adecuada para cubrir sus obligaciones de corto plazo con activos líquidos. Aunque su ratio de tesorería varía, generalmente se mantiene por encima de 1, lo que sugiere que tiene más que suficiente efectivo y equivalentes de efectivo para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Además, su ratio de disponibilidad oscila entre 0.02 y 0.23, mostrando una capacidad variable para cubrir sus obligaciones de corto plazo con efectivo.

Durante el período analizado, se observan diferentes niveles de liquidez entre las empresas agroexportadoras de la muestra. Laredo destaca por exhibir un sólido desempeño en este aspecto, con un ratio de liquidez promedio de 1.26, lo que indica una capacidad razonable para cumplir con sus obligaciones de corto plazo utilizando activos líquidos.

También se destacan San Jacinto y San Juan, que muestran sólidos ratios de liquidez promedio de 1.28 y 1.31 respectivamente. Estos valores indican capacidades adecuadas para cubrir sus obligaciones de corto plazo con activos líquidos.

Por otro lado, AIB muestra un ratio de liquidez promedio por debajo de 1, lo que sugiere cierta dificultad para cubrir sus obligaciones de corto plazo con activos líquidos. Esta empresa enfrenta desafíos en cuanto a la gestión de su liquidez, con una tendencia decreciente en su capacidad para cumplir con sus obligaciones utilizando efectivo.

En cuanto a las tendencias en la gestión de liquidez, se observa que Laredo ha demostrado una mejora significativa en su desempeño financiero y capacidad para generar efectivo de manera creciente a lo largo de los años. Por otro lado, San Jacinto y San Juan han experimentado fluctuaciones en su ciclo de caja, pero en general muestran una gestión eficiente de sus flujos de efectivo y capital de trabajo.

A nivel de la muestra, se puede concluir que estas empresas del sector agroexportador mantiene una posición relativamente estable en términos de liquidez. Empresas como Laredo, San Jacinto y San Juan demostraron capacidades adecuadas para cubrir sus obligaciones de corto plazo con activos líquidos. Sin embargo, AIB destaca como una excepción, mostrando cierta debilidad en su capacidad para mantener una liquidez adecuada.

### 5.2.2 Análisis de Rentabilidad

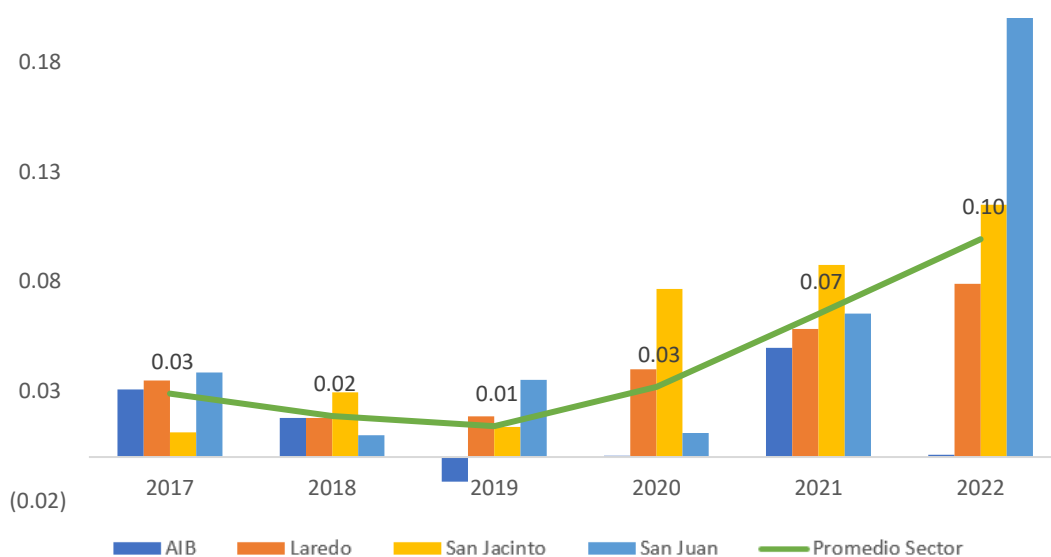
El análisis de rentabilidad permite comparar los ingresos reportados en la cuenta de resultados con los recursos necesarios, como activos y capital propio, esenciales para mantener y desarrollar las operaciones de la empresa (De La Hoz Suárez et al., 2008)

En la Figura N° 6, se evidencia la evolución del ratio de rendimiento sobre activo (ROA) para las empresas AIB, Laredo, San Jacinto y San Juan. AIB muestra una tendencia fluctuante, con valores que oscilan alrededor de cero, lo que sugiere un rendimiento poco consistente en relación con sus activos. En contraste, Laredo y San Juan muestran un aumento gradual en sus ratios de ROA, con valores que van desde 2% hasta 8% y 1% hasta 20% respectivamente, indicando un incremento en la rentabilidad de sus activos durante el período analizado. San Jacinto exhibe una tendencia más pronunciada de crecimiento en su ROA, con valores que aumentan de 1% a 11% a lo largo de los años, lo que sugiere una mejora considerable en la rentabilidad de sus activos.

Esta tendencia creciente en el indicador de rendimiento sobre activo en el sector agroexportador refleja cambios en la eficiencia en el uso de los activos a lo largo del tiempo. Durante el período de 2017 a 2019, se observa un decrecimiento sostenido en este indicador, atribuible a un aumento en los activos relacionados con el stock de inventarios y las cuentas por cobrar, junto con una disminución en el beneficio operativo. Esto sugiere un uso menos eficiente de los activos durante ese período. En contraste, entre 2020 y 2022, se observa un crecimiento en el indicador, impulsado por incrementos en equipamiento, plantas y activos biológicos, lo que indica una utilización más eficiente de los activos para aumentar las ganancias.

Es importante tener en cuenta que las rentabilidades pueden variar dependiendo del producto exportado, ya que algunos productos pueden tener márgenes de beneficio más altos que otros. Además, las características individuales de cada empresa y su enfoque estratégico también pueden influir en su rentabilidad en el contexto del sector agroexportador.

**Figura 6** Ratio de rendimiento de activo (ROA) de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022



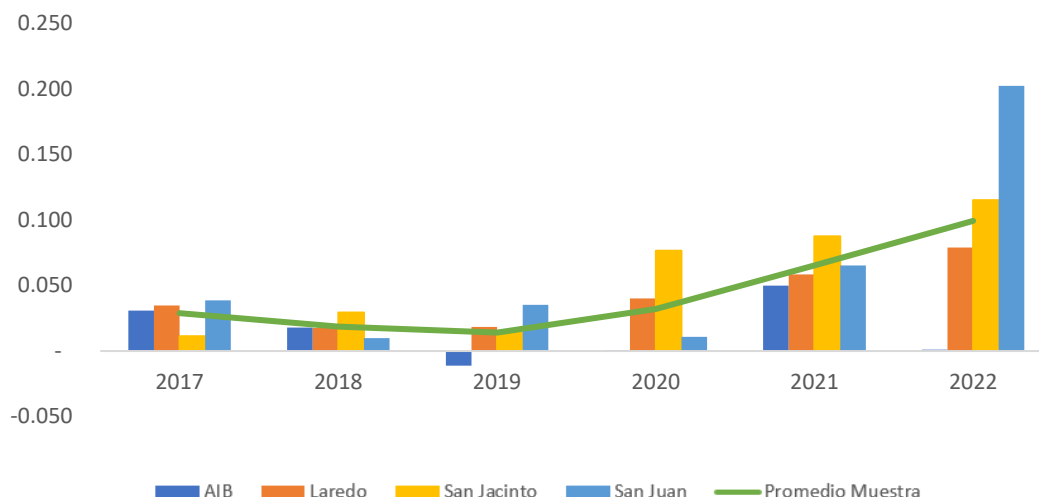
El rendimiento neto es un indicador clave que revela la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar beneficios a través de sus operaciones. Se calcula multiplicando la rotación de activos por el margen de ventas. Este indicador proporciona información crucial sobre cómo la empresa está generando ganancias en relación con la cantidad de activos que posee y el margen de ganancia que obtiene de sus ventas.

Al analizar la evolución del rendimiento neto en las empresas de la muestra, se observan diversas tendencias y desempeños a lo largo del tiempo (ver figura N°7). AIB ha experimentado fluctuaciones anuales, con un marcado aumento en 2021 seguido de una disminución en 2022. Esta variabilidad puede estar influenciada por los altos niveles de rotación de activos y un margen de beneficio operativo bajo, lo cual indica posibles dificultades para generar ganancias a partir de sus operaciones.

En contraste, Laredo muestra un crecimiento constante en su rendimiento neto a lo largo de los años, lo que sugiere una mejora gradual en la eficiencia operativa y la rentabilidad del beneficio operativo. Este crecimiento podría atribuirse a una combinación de una mayor rotación de activos y un margen de beneficio operativo más saludable.

**Figura 7 Rendimiento de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022**





Por su parte, San Jacinto y San Juan han experimentado un crecimiento en la rotación de activos, alcanzando su punto máximo en 2022 y su punto más bajo en 2020. El margen de ventas también ha mostrado un crecimiento similar, lo que ha contribuido a un aumento en el indicador de rentabilidad por inversión en activos, alcanzando un 11.5% en San Jacinto y un 20.0% en San Juan en el último año. Al considerar el sector agroexportador en su conjunto, se observa una tendencia variada en el rendimiento neto, con algunos años de pérdidas y otros de ganancias. Esto refleja la naturaleza dinámica y competitiva del sector, donde las empresas enfrentan desafíos y aprovechan oportunidades en un entorno en constante cambio.

De igual manera procedemos a analizar la rentabilidad financiera (ver figura N°8) la cual es esencial para evaluar el rendimiento global de una empresa, considerando varios factores financieros clave. Este indicador se calcula teniendo en cuenta el efecto combinado del margen de ventas, la rotación de activos, el apalancamiento y el efecto fiscal.

Durante el período analizado, AIB registró una rentabilidad financiera del 1.4% en 2017 y un -5.0% en 2018, excluyendo el efecto fiscal. Estos resultados estuvieron influenciados por fluctuaciones significativas en el apalancamiento. Sin embargo, en 2021, la rentabilidad mejoró, alcanzando un 5.9% (con efecto fiscal), impulsada por un aumento en el margen de ventas y una rotación de activos relativamente estable.

Laredo mostró una mejora constante en su rentabilidad financiera a lo largo de los años, alcanzando un 8.2% en 2022 (con efecto fiscal). Este incremento se debió principalmente

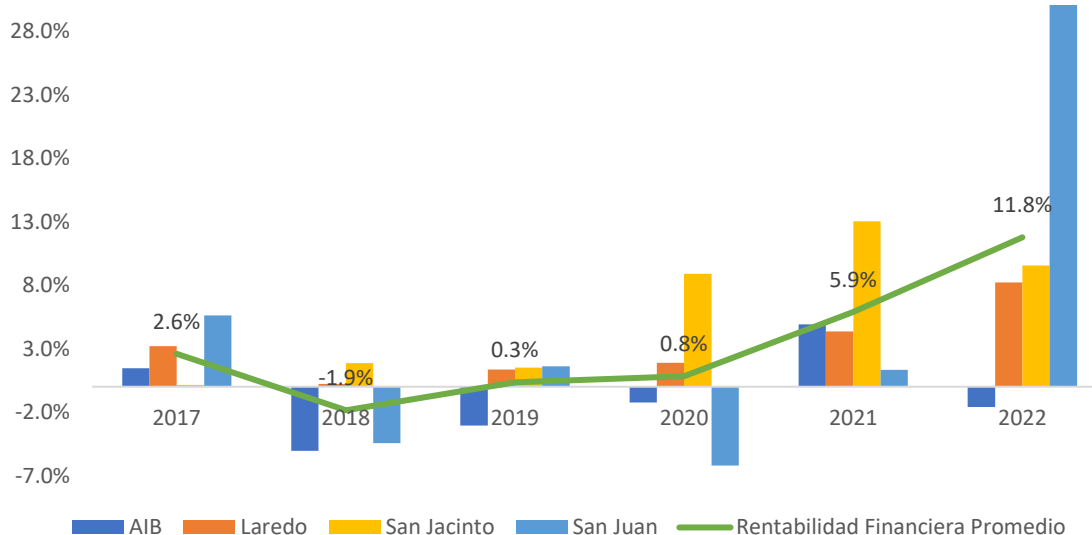
a un aumento en el margen de ventas, una rotación de activos favorable y un incremento en el apalancamiento.

San Jacinto demostró un crecimiento constante en su rentabilidad financiera, alcanzando un punto máximo del 13% en 2021 (con efecto fiscal), gracias a un aumento en el margen de ventas y una rotación de activos positiva. San Juan también experimentó fluctuaciones en su rentabilidad financiera, con un punto máximo del 30.9% en 2022 (con efecto fiscal), atribuido a un sólido margen de ventas y una favorable rotación de activos.

El análisis de la rentabilidad financiera proporciona una visión integral del desempeño económico de las empresas agroexportadoras AIB, Laredo, San Jacinto y San Juan durante el período de estudio. Se observa una diversidad de tendencias en este indicador, reflejando la complejidad y dinamismo del sector agroexportador.

A lo largo del tiempo, AIB ha enfrentado fluctuaciones significativas en su rentabilidad financiera, con altibajos influenciados principalmente por cambios en el apalancamiento. Esto sugiere cierta inestabilidad en su desempeño financiero, lo que podría requerir una atención especial en la gestión de sus recursos financieros.

**Figura 8** Rentabilidad financiera de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022



En contraste, Laredo ha demostrado una mejora constante en su rentabilidad financiera, sustentada por un aumento gradual en el margen de ventas, una rotación de activos favorable y un incremento en el apalancamiento. Esta evolución positiva refleja una gestión efectiva de sus recursos y una adaptación exitosa a las condiciones del mercado.

Tanto San Jacinto como San Juan han mostrado un crecimiento constante en su rentabilidad financiera a lo largo del período analizado, destacando por sus sólidos márgenes de ventas y una rotación de activos positiva. Este crecimiento sostenido evidencia una gestión financiera sólida y una capacidad para aprovechar las oportunidades del mercado.

Es importante destacar que estas tendencias en la rentabilidad financiera están influenciadas por las características propias del sector agroexportador, donde factores como las condiciones climáticas, los precios internacionales y los costos de producción pueden tener un impacto significativo en el desempeño económico de las empresas. Sin embargo, en general, las empresas del sector muestran una tendencia positiva en su rentabilidad financiera a medida que mejoran su eficiencia operativa y aprovechan las oportunidades de mercado.

### 5.2.3 Análisis de Apalancamiento

El análisis del apalancamiento financiero es fundamental en la gestión empresarial, ya que proporciona una comprensión detallada de la relación entre la deuda y los fondos propios, así como del impacto de los gastos financieros en los resultados operativos. Esta evaluación permite a las empresas entender mejor su estructura de capital y su capacidad para asumir riesgos financieros (Ross et al., 2010).

El apalancamiento financiero depende de varios factores clave, incluyendo el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII), el coste financiero y el volumen de deuda. A continuación, analizaremos cada uno de estos tres factores para las empresas del sector agroindustrial ver figura N°9.

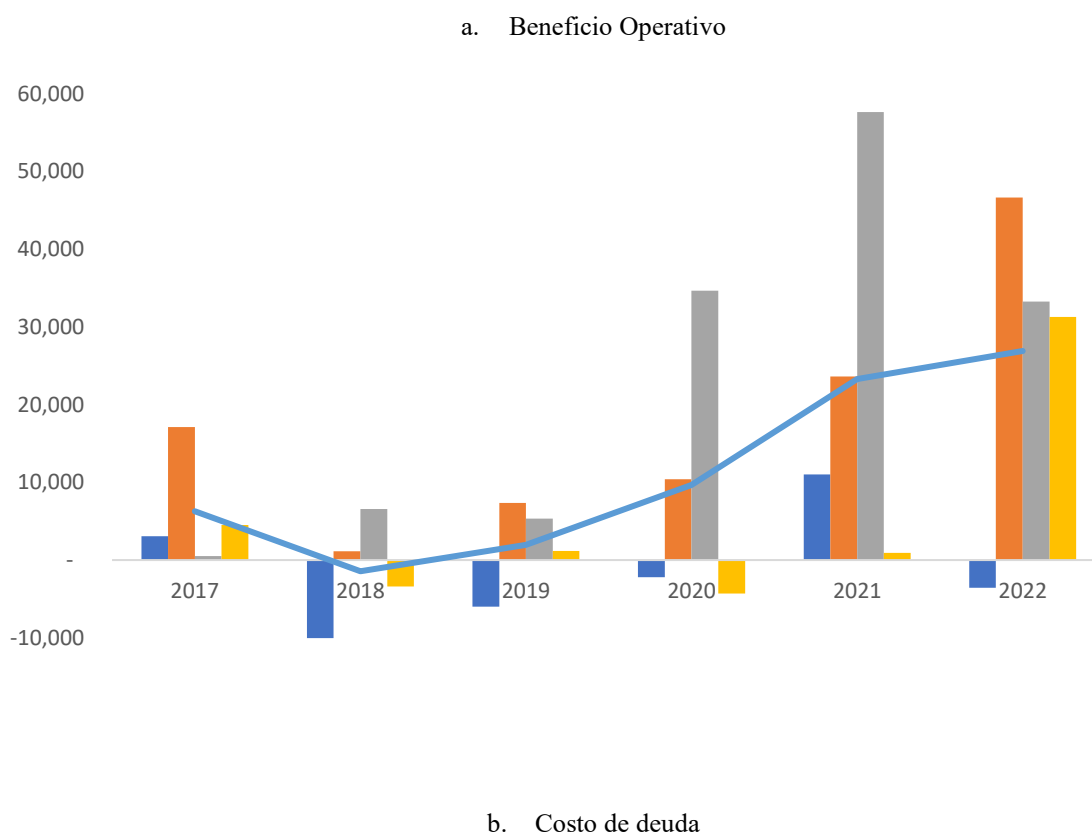
En el caso de AIB, el Beneficio Operativo Antes de Intereses e Impuestos (BAII) muestra una tendencia fluctuante durante el período analizado. La empresa registró un BAII positivo en 2017, pero incurrió en pérdidas operativas en los años siguientes, con una notable recuperación en 2021 y 2022. Estas variaciones pueden indicar cambios en el desempeño operativo o en la estrategia financiera de la empresa. Además, el costo de deuda de AIB ha experimentado variaciones significativas, lo que sugiere diferentes niveles de gastos financieros en función de las condiciones del mercado. Por último, el volumen de deuda de AIB ha mostrado un aumento gradual, lo que puede indicar una mayor dependencia de la financiación mediante deuda para respaldar sus operaciones.

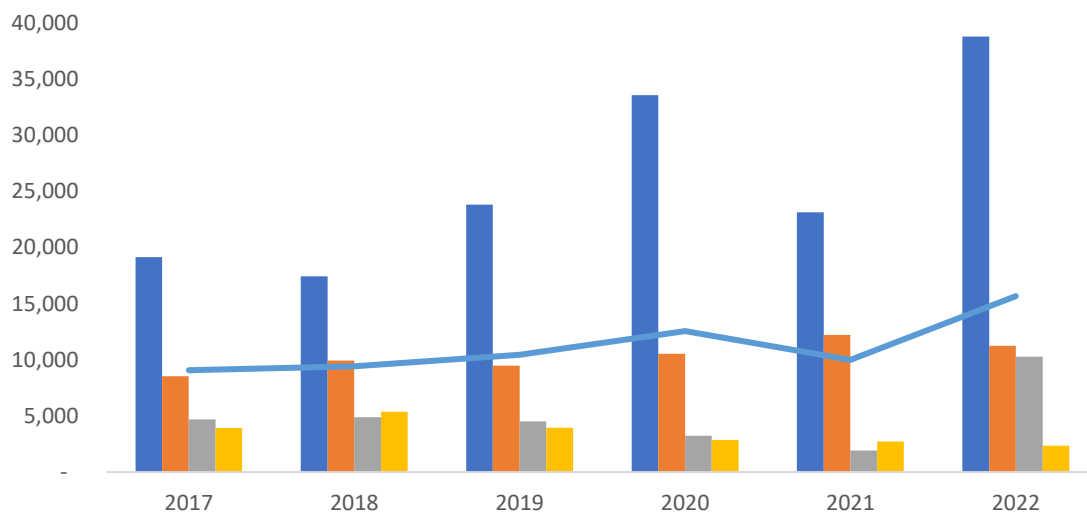
En el caso de Laredo, el BAII también muestra variaciones significativas a lo largo del período, con un notable crecimiento en los últimos años. Aunque el costo de deuda ha fluctuado, el volumen de deuda se ha mantenido relativamente estable. Estos indicadores sugieren que, a pesar de las fluctuaciones en el BAII, Laredo ha mantenido un desempeño sólido y ha sido capaz de manejar su estructura de deuda de manera eficiente.

Por otro lado, San Jacinto exhibe un crecimiento significativo en su BAII a lo largo del tiempo, indicando una mejora sustancial en la eficiencia operativa o un notable crecimiento en los ingresos. Aunque tanto el costo como el volumen de la deuda han variado, reflejando cambios en la estructura financiera de la empresa, estos indicadores sugieren un notable crecimiento en su desempeño operativo.

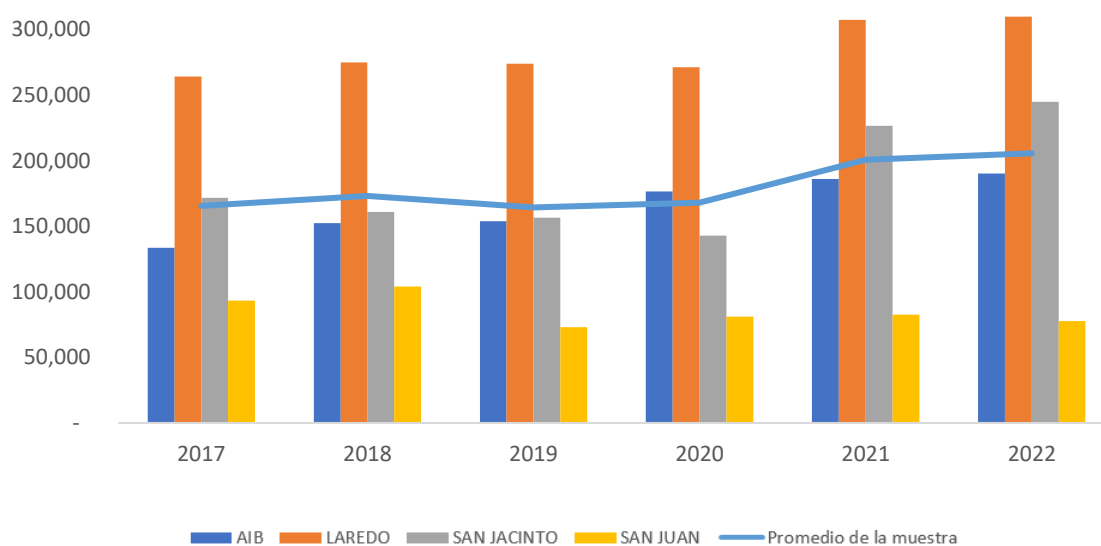
Finalmente, en el caso de San Juan, se observa una variabilidad en su BAII a lo largo de los años, con fluctuaciones en el costo y el volumen de la deuda. Estos indicadores reflejan las fluctuaciones en el desempeño financiero y operativo de San Juan, destacando la importancia de monitorear y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

**Figura 9** Beneficio operativo, volumen y costo de deuda de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022 (en millones de soles)





c. Volumen de deuda



*Nota.* El beneficio operativo, costo de deuda y el volumen se encuentran en millones de soles, sin embargo, el rango del volumen va de 20,000 a 320,000 soles. Mientras que la deuda y el beneficio operativo van de 5,000 a 35,0000.

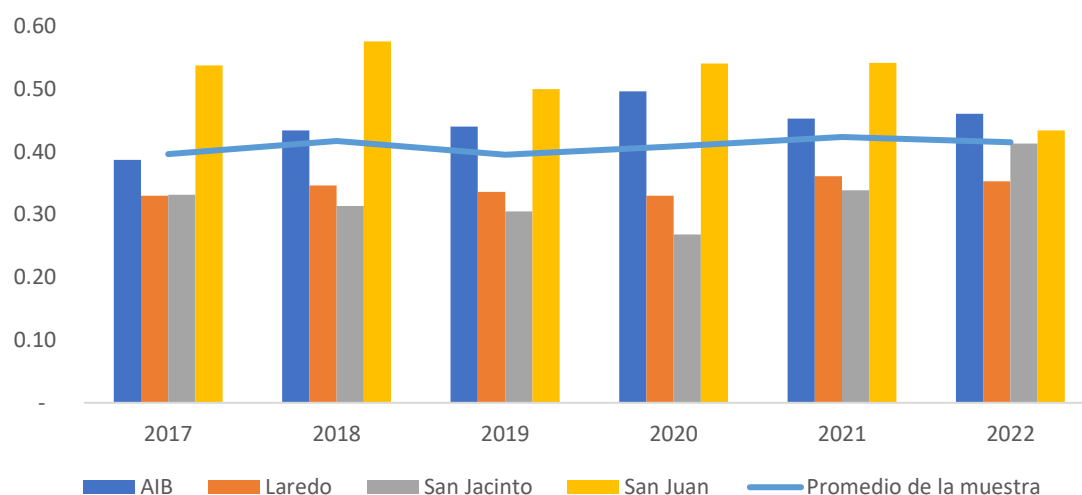
A continuación, analizaremos los ratios de apalancamiento, comenzando con el ratio de endeudamiento, que representa el porcentaje de los pasivos totales frente al total de pasivo y patrimonio.

En la figura N° 10, se observa que la empresa AIB ha mostrado una tendencia creciente en su ratio de endeudamiento desde 2017 hasta 2020, con una disminución notable a partir de 2021 hasta 2022, aunque siempre manteniendo la deuda por encima del 40%. Por su parte, Laredo ha mantenido un ratio de deuda bastante constante a lo largo de los años analizados, oscilando entre el 33% y el 36%. El ratio de endeudamiento de San Juan experimentó un ligero incremento de 2017 a 2018, seguido de una disminución progresiva hasta alcanzar un 43% en 2022, siendo el 2018 el año con el ratio más alto, llegando al 58%.

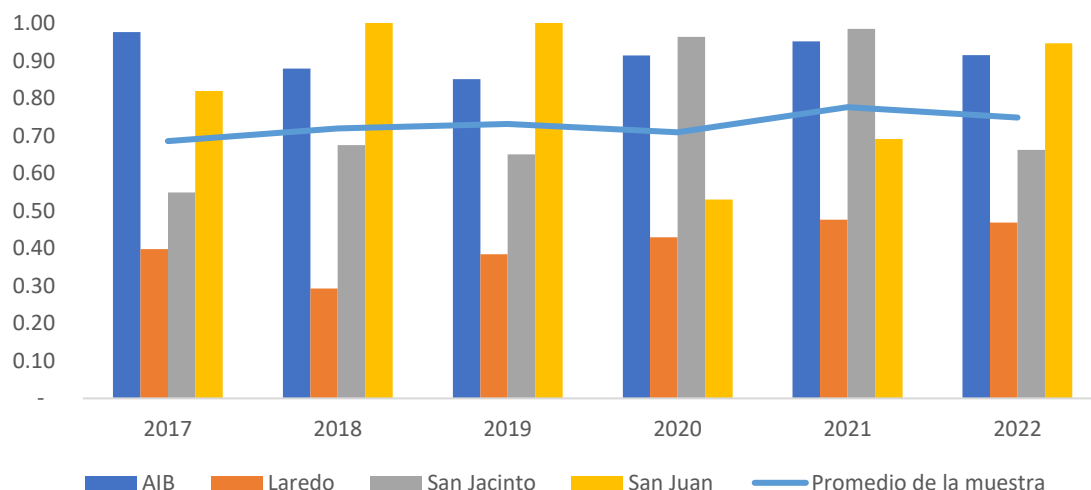
Este análisis sugiere variaciones significativas en la estructura de capital y en la dependencia de la deuda entre las empresas estudiadas, lo que refleja diferencias en sus estrategias financieras y en su capacidad para gestionar el endeudamiento a lo largo del tiempo.

Además, el ratio de calidad de deuda se calcula como el pasivo corriente dividido por el total de pasivo, y ofrece una medida de la proporción de deuda de corto plazo dentro de la estructura de deuda total de una empresa.

**Figura 10** *Ratio de endeudamiento de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022*



**Figura 11** *Ratio de calidad de deuda de empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022*



En la Figura N° 11, se destaca que la empresa AIB mantiene porcentajes de deuda a corto plazo relativamente altos y estables, oscilando entre un mínimo del 85% y un máximo del 95%. Se observa una tendencia decreciente hasta el año 2019, seguida de un incremento, lo que indica que AIB conserva una proporción considerable de sus pasivos a corto plazo.

En el caso de San Jacinto comienza con ratios moderados, experimenta un incremento significativo en 2020, seguido de una reducción en 2022. Esto podría interpretarse como una gestión activa de su estructura de deuda, en respuesta a condiciones específicas tanto externas como internas.

En contraste, Laredo muestra los valores más bajos entre las empresas analizadas, con un aumento gradual. Esto sugiere que Laredo posee una menor proporción de deuda a corto plazo en su estructura de deuda total, lo que podría indicar una posición de liquidez más holgada o una preferencia por el financiamiento a largo plazo.

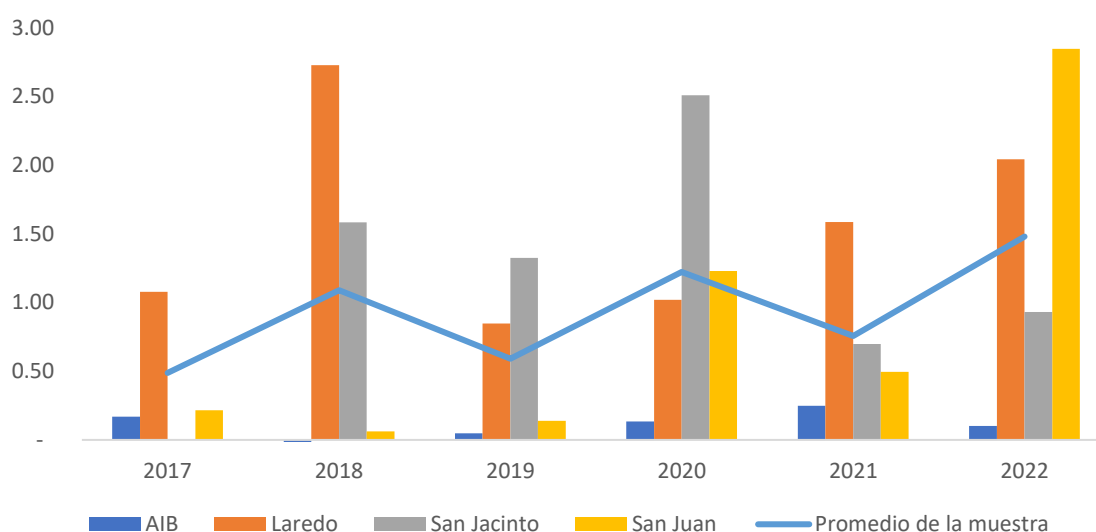
De igual manera, San Juan exhibe una alta variabilidad, con un pico en 2019, seguido de una caída y una posterior recuperación. Esto denota cambios significativos en su aproximación hacia la financiación a corto plazo, posiblemente en adaptación a necesidades específicas operativas o de inversión.

Al observar el promedio sectorial, se aprecia una ligera tendencia al alza hasta 2020, seguido de una disminución. Esto podría sugerir que, en general, el sector estaba incrementando su dependencia de deuda a corto plazo, posiblemente como respuesta a necesidades de liquidez o de financiamiento de corto plazo, antes de hacer una corrección en los dos años siguientes. La disminución hacia el final del período podría indicar un

esfuerzo por parte de las empresas para mejorar su estructura de deuda, posiblemente reduciendo su exposición a riesgos de liquidez y refinanciamiento.

La capacidad de devolución de préstamos, calculada como el flujo de caja económico dividido entre los préstamos recibidos, proporciona una medida clave para entender cómo una empresa gestiona su capacidad para atender las obligaciones de deuda con el flujo de efectivo que genera a partir de sus operaciones y actividades económicas.

**Figura 12** Ratio de capacidad de devolución de las empresas agroexportadoras del 2017 al 2022

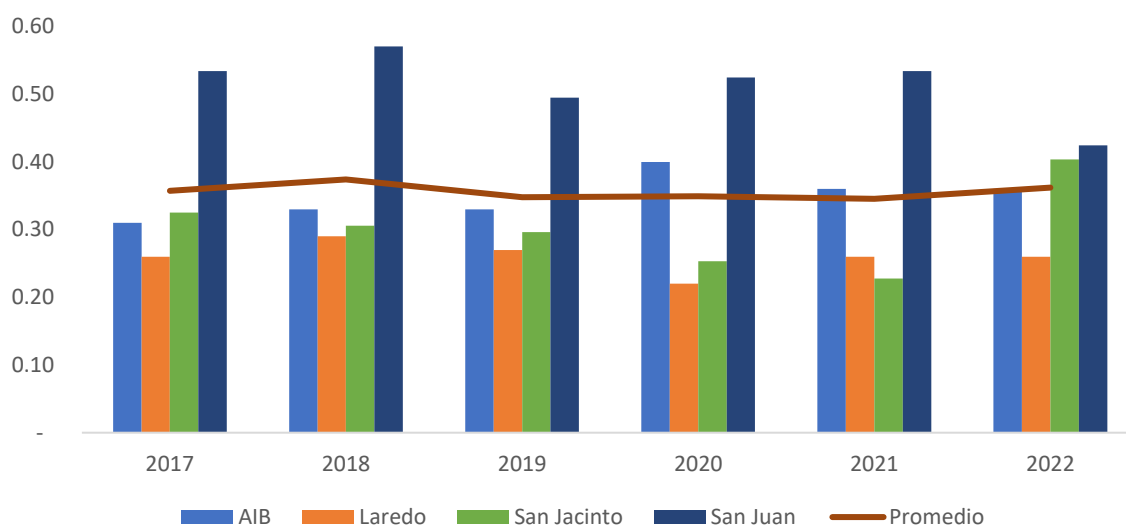


En la figura N° 12, se observa cómo la empresa AIB experimenta fluctuaciones en su capacidad de devolución de préstamos a lo largo del periodo analizado. Destaca un momento particularmente bajo en 2018, con un índice de -0.02, seguido de una notable recuperación hacia 2021, alcanzando un índice de 0.25, aunque sufre una leve disminución en 2022 a 0.10. Este comportamiento indica que, a pesar de enfrentar periodos de dificultad para generar el flujo de caja necesario para cubrir sus deudas, AIB ha logrado mejoras significativas, sobre todo en 2021. Por otro lado, Laredo demuestra una robusta capacidad de devolución, especialmente en 2018 y 2022, reflejando la eficacia de su gestión financiera y su habilidad para generar efectivo en proporción a los préstamos recibidos.

San Jacinto, a pesar de la falta de datos en 2017, evidencia una sólida capacidad de devolución en los años sucesivos, con un pico en 2020. Esto indica una gestión eficaz de su flujo de caja durante ese periodo. San Juan, con variaciones en su capacidad de devolución, logra una mejora considerable en 2022, evidenciando una habilidad mejorada para generar efectivo necesario para sus préstamos en ese año.

Al analizar el promedio sectorial, se aprecia una tendencia hacia la mejora en la capacidad de devolución de préstamos, particularmente destacada en 2022, a pesar de un retroceso en 2021. Este comportamiento sugiere que, tras un periodo de retos generalizados para generar flujo de caja por encima de los préstamos recibidos, el sector muestra signos de recuperación y una mayor habilidad para afrontar las obligaciones de deuda. Esta variabilidad entre empresas enfatiza la relevancia de estrategias de gestión financiera adaptativas y la capacidad para navegar las dinámicas del mercado y operativas.

**Figura 13** *Ratio de apalancamiento de las empresas agroexportadoras de la muestra del 2017 al 2022*



A lo largo del análisis de los ratios de apalancamiento, se evidencia la diversidad de enfoques y estrategias adoptadas por las empresas en relación con su endeudamiento, ver figura N°13.

AIB ha demostrado una gestión cautelosa de su estructura de capital, como se refleja en un ligero aumento en su ratio de apalancamiento, pasando de 0.31 en 2017 a 0.36 en 2022. Esta estabilidad sugiere un equilibrio saludable entre la deuda neta y el capital total, indicando una estrategia efectiva para manejar sus obligaciones financieras sin depender excesivamente del endeudamiento. Este enfoque se considera un indicador positivo para su estabilidad financiera a largo plazo.

En contraste, Laredo ha mantenido una administración eficaz de su apalancamiento, manteniéndolo dentro de un margen ajustado de 0.22 a 0.29 durante el periodo estudiado. Este control habla de una estrategia de financiación equilibrada, priorizando la sostenibilidad financiera y una moderada dependencia del endeudamiento. La disminución

a 0.22 en 2020, seguida de una estabilización, sugiere una gestión prudente de la deuda en respuesta a las dinámicas del mercado.

San Jacinto ha experimentado mejoras en su ratio de apalancamiento, disminuyéndolo de 0.33 en 2017 a 0.23 en 2021, aunque observamos un ascenso a 0.40 en 2022. La tendencia decreciente hasta 2021 indica una menor dependencia de la deuda, un signo de fortaleza financiera. Sin embargo, el aumento reciente amerita un análisis detallado para comprender sus implicaciones y si marca un cambio en su enfoque financiero.

Similarmente, San Juan presenta un ajuste en su apalancamiento, de 0.534 en 2017 a 0.424 en 2022. Estos niveles, relativamente altos, denotan una significativa dependencia de la deuda, lo que podría señalar una estrategia orientada al crecimiento o inversiones estratégicas, aunque conlleva un mayor riesgo financiero.

El análisis del apalancamiento financiero en el sector agroexportador proporciona una visión integral de cómo las empresas gestionan su estructura de capital y su capacidad para asumir riesgos financieros. En general, se observa una diversidad de enfoques y estrategias adoptadas por las empresas en relación con su endeudamiento.

A lo largo del período analizado, cada empresa ha enfrentado fluctuaciones y desafíos específicos en su desempeño financiero, lo que se refleja en sus indicadores de apalancamiento. AIB ha demostrado una gestión cautelosa de su estructura de capital, manteniendo un equilibrio saludable entre la deuda neta y el capital total. Laredo, por su parte, ha mantenido una administración eficaz de su apalancamiento, priorizando la sostenibilidad financiera y una moderada dependencia del endeudamiento. San Jacinto ha experimentado mejoras en su ratio de apalancamiento, indicando una menor dependencia de la deuda hasta 2021, aunque con un aumento reciente que requiere una evaluación más detallada. Mientras tanto, San Juan ha mantenido niveles relativamente altos de apalancamiento, sugiriendo una estrategia orientada al crecimiento o inversiones estratégicas, aunque conlleva un mayor riesgo financiero.

En resumen, la evolución de la gestión financiera en el sector agroexportador muestra una serie de tendencias y patrones importantes. Se observa que varias empresas del sector, como Laredo, han experimentado una estabilidad financiera general y, en algunos casos, una recuperación después de periodos de dificultad. Esto se refleja en el crecimiento sostenido de sus activos corrientes y pasivos corrientes, lo que indica una mejor gestión de sus recursos financieros y una capacidad para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Asimismo, a través del análisis de diversos indicadores financieros, se evidencia una diversidad de enfoques y estrategias adoptadas por las empresas en relación con su endeudamiento, liquidez y rentabilidad. Algunas empresas optan por una gestión conservadora, priorizando la estabilidad y la moderación en el endeudamiento, mientras que otras muestran una mayor disposición al riesgo en busca de crecimiento o inversión.

Asimismo, a pesar de las mejoras observadas en algunas empresas, persisten desafíos financieros significativos en el sector, como se refleja en las ratios de rentabilidad, liquidez y apalancamiento. Algunas empresas enfrentan dificultades para generar flujo de efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones financieras, lo que subraya la importancia de una gestión financiera sólida y adaptativa en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

En conclusión, la evolución de la gestión financiera en el sector agroexportador es mixta, con empresas que muestran signos de estabilidad y recuperación, pero también enfrentan desafíos persistentes. La capacidad de adaptación y la implementación de estrategias financieras efectivas son cruciales para el éxito a largo plazo en este sector, especialmente en un entorno comercial caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre.

## **CAPÍTULO VI. PRÁCTICAS ACTUALES DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS AGROEXPORTADORAS**

### **6.1 Políticas de gestión financiera de las empresas agroexportadoras que forman parte de la muestra**

#### **6.1.1. Agroindustria AIB**

La política de gestión financiera de Agroindustrias AIB ha demostrado ser proactiva y adaptable a lo largo de los años, enfocándose en la mitigación efectiva de los riesgos financieros clave que enfrenta la empresa en su operación. Durante el período comprendido entre 2017 y 2022, la empresa ha centrado sus políticas en la mitigación de riesgos de mercado, como el riesgo de tipo de cambio y el riesgo de tasa de interés, así como en la gestión del riesgo crediticio, de liquidez y de capital. Para abordar estos desafíos, la empresa ha implementado diversas estrategias.

En cuanto a los riesgos de mercado, Agroindustrias AIB factura sus ventas en dólares estadounidenses y ha suscrito contratos de swaps en moneda extranjera. Además, realiza un análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de los cambios en el tipo de cambio en sus activos y pasivos monetarios, como parte de sus políticas de mitigación del riesgo cambiario. A partir de 2019, la compañía también ha considerado el riesgo de precio, especialmente en productos frescos como espárragos y uvas. Aunque no se espera una variación significativa desfavorable en los precios, la empresa no ha suscrito contratos derivados u otros para gestionar el riesgo de caída de los precios.

En relación con el riesgo crediticio, la empresa evalúa continuamente la solvencia crediticia de sus clientes para reducir el riesgo de incumplimiento en las cuentas por cobrar comerciales. Además, a partir de 2019, ha adoptado un enfoque simplificado para calcular las pérdidas crediticias esperadas, reconociendo una provisión basada en la pérdida crediticia esperada de por vida en cada fecha de presentación. La empresa ha establecido una matriz de provisiones basada en su experiencia histórica de pérdidas crediticias, ajustada por factores prospectivos específicos para los deudores y el entorno económico.

En cuanto al riesgo de liquidez, la gerencia administra este riesgo monitoreando los flujos de efectivo y los vencimientos de activos y pasivos financieros. La empresa cuenta con políticas y procedimientos establecidos para manejar el endeudamiento a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a la gestión de pasivos, se observa una evolución favorable entre 2017 y 2019 en los pasivos a corto plazo. Sin embargo, en los años 2020 y 2021 se evidenció un aumento de la deuda a corto plazo, principalmente debido al contexto del Covid-19 y sus repercusiones, aunque en 2022 se observa una disminución de este tipo de pasivos. Los pasivos a mediano y largo plazo han evolucionado favorablemente desde 2017 hasta 2022.

**Tabla 6** *Porcentaje de las obligaciones financieras según plazos del 2017 al 2022 de la Agorindustria AIB*

<b>Periodos</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Menos de 1 año	69.8%	57.8%	55.6%	61.2%	70.5%	65.4%
Entre 1 y 2 años	15.7%	8.9%	9.6%	9.0%	10.8%	21.6%
Entre 2 y 5 años	14.5%	33.4%	34.9%	29.7%	18.8%	12.9%

Además, se observa un aumento en el porcentaje de cuentas que experimentaron retrasos en los pagos de más de 30 días, así como una disminución en las cuentas pagadas antes de los 30 días, lo que sugiere un aumento en la puntualidad de los pagos.

**Tabla 7** *Porcentaje de las cuentas por cobrar según la situación de cobro del 2017 al 2022 de la Agorindustria AIB*

<b>Estado de cobro</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Vigentes	79.2%	81.4%	83.2%	84.3%	85.8%	83.1%
Vencidas hasta 30 días	19.2%	15.4%	14.0%	14.1%	12.4%	11.7%
Vencidas más 30 días	1.6%	3.3%	2.8%	1.7%	1.8%	5.2%

En relación con la gestión de capital, los objetivos de Agroindustrias AIB son mantener su viabilidad como empresa en marcha, generar retornos para los accionistas y mantener una estructura de capital óptima para reducir el costo del capital. La empresa utiliza el ratio de apalancamiento como una herramienta para monitorear su capital, calculando el ratio entre deuda neta sobre total de capital. Durante el período de 2017 a 2022, este ratio se ha mantenido entre 0.31 y 0.36, lo que refleja una estrategia conservadora en cuanto al uso de la deuda para financiar sus operaciones. Esta aproximación ha sido beneficiosa para asegurar la estabilidad financiera a largo plazo de la empresa.

Durante el año de la pandemia, se observó un aumento en el ratio de apalancamiento, alcanzando un máximo de 0.4. Sin embargo, este incremento se encuentra justificado dadas

las circunstancias excepcionales que enfrentó la empresa en ese período. Posteriormente, la empresa logró reducir este indicador, demostrando su capacidad para adaptarse y gestionar eficazmente su estructura de capital. Este descenso del ratio indica que no existe un problema significativo en cuanto a la gestión de la deuda y refuerza la solidez financiera de Agroindustrias AIB.

**Tabla 8** *Calculo y composición del ratio de apalancamiento del 2017 al 2022 de la Agroindustria AIB*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Obligaciones financieras	97,737	99,080	97,542	119,598	129,488	128,719
(-) Efectivo	3,152	2,387	1,829	1,315	728	2,078
<b>Deuda Neta</b>	<b>94,585</b>	<b>96,693</b>	<b>95,713</b>	<b>118,283</b>	<b>128,760</b>	<b>126,641</b>
Total Patrimonio	211,661	198,856	195,687	179,491	224,683	222,716
Total Capital (DN + PAT)	306,246	295,549	291,400	297,774	353,443	349,357
<b>Ratio Apalancamiento</b>	<b>0.31</b>	<b>0.33</b>	<b>0.33</b>	<b>0.4</b>	<b>0.36</b>	<b>0.36</b>

En resumen, Agroindustrias AIB ha demostrado una sólida capacidad para adaptarse y gestionar eficazmente sus riesgos financieros a lo largo de los años, implementando estrategias adecuadas para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

#### 6.1.2. Agroindustria Laredo S.A.A

La empresa ha implementado diversas políticas para gestionar eficazmente sus riesgos financieros, que incluyen el riesgo de crédito, el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo de gestión de capital y la gestión de cuentas por pagar. Estas políticas se han aplicado de manera continua y se han ajustado a lo largo del tiempo para adaptarse a las condiciones del mercado y las necesidades de la empresa.

En lo que respecta al riesgo de crédito, la empresa realiza una evaluación exhaustiva de la concentración de crédito en sus cuentas por cobrar, especialmente cuando una gran proporción de estas cuentas están vinculadas a un único cliente. Se establecen límites de crédito para los nuevos clientes basados en un análisis interno de su historial crediticio, y se monitorean y revisan constantemente para mitigar el riesgo de incobrabilidad. Además, se lleva a cabo una evaluación continua de la situación financiera y la solidez del cliente para garantizar la recuperación en los plazos de vencimiento.

En lo que respecta al riesgo de mercado, la empresa lleva a cabo una supervisión activa y un control preciso de su exposición al riesgo de tipo de cambio. Esto se logra mediante la

evaluación y gestión proactiva de los valores de la posición en moneda extranjera, con el objetivo de mitigar cualquier impacto adverso derivado de las fluctuaciones en las tasas de cambio. Además, se realiza un análisis exhaustivo del rendimiento en la moneda funcional, así como un análisis de las variables macroeconómicas del país, con el fin de obtener una comprensión más profunda del riesgo de cambio. Para evaluar aún más este riesgo, la empresa lleva a cabo un análisis de sensibilidad, que permite evaluar el impacto potencial de cambios razonablemente posibles en el tipo de cambio del dólar estadounidense en sus activos, pasivos y flujos de efectivo estimados. Este análisis proporciona a la empresa una visión más clara de su exposición al riesgo de cambio, lo que le permite tomar decisiones informadas sobre posibles estrategias de cobertura si fuera necesario.

En cuanto a las prácticas de gestión específicas, durante el periodo del 2017 al 2019, la empresa optó por no llevar a cabo operaciones con derivados de intercambio de divisas. Sin embargo, a partir del 2020 hasta el 2022, la empresa ha implementado una estrategia de Gestión de la posición corriente en moneda extranjera. Esta estrategia implica una cuidadosa gestión de los activos y pasivos denominados en moneda extranjera, con el objetivo de minimizar los riesgos asociados a las fluctuaciones del tipo de cambio. Este enfoque proactivo demuestra el compromiso de la empresa con la gestión eficaz de su riesgo de tipo de cambio y su adaptación a las condiciones del mercado en evolución.

En relación con el riesgo de liquidez, la empresa gestiona cuidadosamente los vencimientos de sus activos y pasivos, asegurando suficiente efectivo y financiamiento para hacer frente a las obligaciones de pago. Se mantienen líneas de crédito disponibles y se diversifican las fuentes de financiamiento para garantizar la disponibilidad de fondos en caso de necesidad. Además, se realiza un seguimiento constante de la posición corriente en moneda extranjera para minimizar los riesgos asociados con las fluctuaciones del tipo de cambio.

Según la Tabla N° 9, se evidencia una tendencia a lo largo de los años donde la proporción de deuda a corto plazo ha disminuido gradualmente, mientras que la deuda a largo plazo ha aumentado o se ha mantenido estable. Esto sugiere que la empresa ha estado refinanciando su deuda a plazos más largos, lo que podría indicar una estrategia de gestión financiera para asegurar una mayor estabilidad y flexibilidad financiera a largo plazo. Estos ratios proporcionan información valiosa sobre la salud financiera y la estrategia de gestión

de deuda de la empresa, mostrando una preferencia por la deuda a largo plazo y cierta variabilidad en la gestión de la deuda a corto plazo.

**Tabla 9** *Porcentaje de las obligaciones financieras según plazos del 2017 al 2022 de la Agroindustria Laredo*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Hasta 1 mes	0.0%	0.2%	0.2%	0.8%	3.0%	3.4%
De 1 a 3 meses	4.1%	0.9%	0.1%	5.3%	1.4%	2.2%
De 3 a 12 meses	23.7%	8.0%	12.7%	19.8%	16.6%	18.0%
De 1 a 7 años	72.3%	90.9%	87.0%	74.0%	79.0%	76.4%
<b>Deuda Corto Plazo</b>	<b>27.7%</b>	<b>9.1%</b>	<b>13.0%</b>	<b>26.0%</b>	<b>21.0%</b>	<b>23.6%</b>
<b>Deuda Largo Plazo</b>	<b>72.3%</b>	<b>90.9%</b>	<b>87.0%</b>	<b>74.0%</b>	<b>79.0%</b>	<b>76.4%</b>

La empresa implementa una sólida estrategia de gestión financiera para mitigar el riesgo de capital, centrándose en el monitoreo y control activo de su ratio de apalancamiento. Este ratio, calculado dividiendo la deuda neta entre el patrimonio, proporciona una medida crucial del nivel de endeudamiento en comparación con el capital propio. Al monitorear este indicador de manera regular, la empresa puede evaluar su exposición al riesgo de capital y tomar decisiones informadas sobre la gestión de su estructura financiera. Según la tabla N° 10, se evidencia un ratio de apalancamiento estable y bajo entre 0.26 a 0.29, a pesar de pasar circunstancias complicadas como fue el año 2020 y su rezagos al 2021.

**Tabla 10** *Calculo y composición del ratio de apalancamiento del 2017 al 2022 de la Agroindustria Laredo*

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Obligaciones financieras	143,490	153,368	137,983	127,532	140,190	142,491
(+) Pasivo Arrendamiento	-	-	9,118	8,286	10,815	13,720
(-) Efectivo	5,846	5,403	825	12,120	7,424	8,894
Deuda Neta	137,644	147,965	146,276	123,698	143,581	147,317
Total Patrimonio	535,956	519,168	541,001	551,411	543,590	568,744
<b>Ratio Apalancamiento</b>	<b>0.26</b>	<b>0.29</b>	<b>0.27</b>	<b>0.22</b>	<b>0.26</b>	<b>0.26</b>

Además, la empresa realiza un seguimiento cercano de su deuda neta, que comprende el total del endeudamiento, tanto corriente como no corriente, menos el efectivo disponible. Este enfoque permite una evaluación precisa de la carga financiera de la empresa y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Al mantener un control riguroso sobre su ratio de apalancamiento y su deuda neta, la empresa puede identificar y abordar proactivamente cualquier aumento excesivo en el riesgo de capital. Esto le brinda la capacidad de ajustar su estructura de capital según sea

necesario, optimizando su posición financiera y garantizando una mayor estabilidad a largo plazo. En última instancia, esta gestión financiera sólida contribuye a salvaguardar la continuidad y la solidez financiera de la empresa en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

Se resalta las políticas que tiene sobre la gestión de cuentas por pagar, la empresa asegura el cumplimiento de sus obligaciones financieras y administra eficientemente las obligaciones comerciales y las provisiones por demandas laborales y civiles. Se realiza un seguimiento del movimiento de las cuentas por pagar y se garantiza el cumplimiento de los compromisos financieros, incluyendo los covenants requeridos por las instituciones financieras.

En resumen, la empresa ha implementado políticas integrales de gestión de riesgos financieros para garantizar su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo, adaptándose continuamente a las condiciones del mercado y las necesidades operativas.

#### 6.1.3. Agroindustria Cayalti S.A.A

La agroindustria Cayalti, viene pasando por unas pérdidas constante lo cual ha hecho que la compañía realice un plan integrado (operativos, financiero y social) para mejorar los próximos años.

Ante estos desafíos financieros, Cayaltí ha adoptado políticas financieras proactivas para asegurar su viabilidad y prosperidad futura. Reconociendo la necesidad de adaptarse a cambios en el mercado y mejorar su situación de liquidez, la empresa ha implementado medidas estratégicas significativas.

Renegociación de Deudas y Financiamiento Innovador: Un pilar fundamental ha sido la renegociación con acreedores, logrando la condonación de intereses compensatorios tanto de deudas laborales como comerciales. Esta medida ha sido crucial para aliviar la presión financiera a corto plazo. Paralelamente, Cayaltí ha asegurado financiamiento clave para capital de trabajo de parte de Intipuquio S.A., su accionista, además de obtener créditos a largo plazo de proveedores estratégicos de activos fijos. Estas acciones demuestran un

compromiso con la sostenibilidad financiera y la reestructuración de pasivos para un futuro más estable.

**Optimización de Costos:** Una revisión exhaustiva de los costos operativos y administrativos ha permitido identificar áreas de ahorro y eficiencia. La implementación de un plan de reestructuración de costos está en marcha, reflejando una gestión prudente y estratégica enfocada en la optimización de recursos.

**Inversiones Estratégicas y Cambio de Visión del Negocio:** Consciente de la necesidad de diversificar su modelo de negocio, Cayaltí está invirtiendo en una planta de tratamiento de caña para producir jarabe, orientando su producción hacia mercados de mayor valor como el etanol y azúcar especializado. Este cambio estratégico está respaldado por financiamiento estructural, cuya obtención ha sido facilitada por el asesoramiento de consultoras financieras especializadas. Las negociaciones avanzadas prometen un fortalecimiento del capital en 2021, permitiendo la expansión hacia cultivos de alta demanda como palta y arándanos, con la plantación de 1,000 hectáreas de palta y 260 hectáreas de arándanos previstas para 2022.

#### 6.1.4. Agroindustrias San Jacinto S.A.A

La gestión financiera en la empresa San Jacinto se caracteriza por un conjunto de políticas meticulosamente diseñadas, que buscan garantizar la estabilidad y sostenibilidad financiera a largo plazo. Estas políticas son el resultado de una visión estratégica por parte de la Gerencia, enfocada en el manejo efectivo de los riesgos financieros y la optimización del capital.

La empresa San Jacinto implementa políticas de gestión financiera que subrayan la responsabilidad de la Gerencia de mitigar el riesgo de liquidez a través de estrategias de endeudamiento y procedimientos bien definidos para el corto, mediano y largo plazo. Este manejo del riesgo de liquidez se logra mediante un monitoreo constante de flujos de efectivo proyectados y el análisis detallado de los vencimientos de activos y pasivos financieros. El objetivo es asegurar un equilibrio entre ingresos y egresos futuros, manteniendo una liquidez óptima y asegurando el acceso a fuentes de financiamiento adecuadas.

Además, San Jacinto prioriza la gestión de su base de capital para proteger y fortalecer su capacidad operativa. Esto implica, garantizar la continuidad del negocio para beneficiar a accionistas y demás interesados, y sostener una base de capital robusta que respalde el crecimiento y desarrollo empresarial.

Dentro de su estructura de riesgo de mercado, la compañía identifica tres áreas clave: el riesgo de tasa de interés, de tipo de cambio y de precios. Para el manejo del riesgo de tasa de interés, se prefieren las deudas a tasas fijas, minimizando la volatilidad en los flujos de caja futuros y el valor razonable de los instrumentos financieros debido a fluctuaciones en las tasas de interés. En cuanto al riesgo de tipo de cambio, la compañía se enfoca en mitigar las fluctuaciones en los valores razonables o flujos de caja futuros que puedan resultar de cambios en los tipos de cambio, dado que su exposición está principalmente ligada a sus actividades operativas.

Para fortalecer aún más su gestión financiera, San Jacinto se adhiere a covenants financieros específicos, comprometiéndose a cumplir con ratios financieros críticos que aseguren su solvencia y estabilidad. Estos incluyen:

- Mantener un ratio de cobertura de deuda, donde la deuda financiera no exceda 3.5 veces el EBITDA.
- Asegurar un ratio de cobertura de servicio de deuda, con el EBITDA superando 1.25 veces el servicio de deuda.
- Sostener un ratio de solvencia que refleje un patrimonio superior al 40% del activo total.

#### 6.1.5. Agroindustria San Juan S.A.A

La Agroindustria San Juan, reconocida por su sólido enfoque en la gestión financiera, enfrenta los desafíos inherentes a los riesgos de mercado, crédito y liquidez con una estrategia prudente y bien estructurada. La administración financiera de la compañía asegura a la dirección ejecutiva que la toma de decisiones en torno al riesgo financiero se guía por un conjunto de políticas y procedimientos corporativos rigurosos. Estos marcos no solo permiten la identificación y medición de riesgos sino también su gestión efectiva, alineada con la política corporativa y la tolerancia al riesgo establecida.

Las políticas de gestión financiera de la Agroindustrial San Juan abordan aspectos cruciales como:

**Riesgo de Mercado:** La compañía está expuesta a variaciones en el valor razonable o flujos de efectivo futuros que pueden ser afectados por cambios en tasas de interés, tipos de cambio, precios de commodities, entre otros riesgos. La gestión eficaz de estos riesgos es primordial para proteger las finanzas de la empresa.

**Gestión de Capital:** Uno de los pilares fundamentales de la compañía es preservar la liquidez necesaria para generar valor para los accionistas y otros grupos de interés, manteniendo simultáneamente una estructura de capital que optimice el costo de capital. Para alcanzar este equilibrio, Agroindustrial San Juan se reserva el derecho de modificar la distribución de dividendos, recomprar capital, emitir nuevas acciones o desinvertir activos para reducir la deuda.

La compañía evalúa continuamente su estructura de capital mediante el ratio de apalancamiento, calculado como la deuda neta dividida por el capital total. Este indicador es clave para entender la salud financiera y la estrategia de financiamiento a largo plazo de la agroindustria.

Entre los años 2017 y 2022, Agroindustrial San Juan mantuvo constantes sus objetivos, políticas y procesos en la gestión de capital, sin introducir cambios significativos. La notable reducción en el ratio de apalancamiento en 2022 se atribuye principalmente a la disminución de las obligaciones financieras de la compañía.

Este enfoque estratégico en la gestión financiera demuestra el compromiso de Agroindustrial San Juan con una administración financiera prudente, orientada a la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, manteniendo una posición financiera sólida frente a los desafíos del mercado.

Basándonos en las prácticas actuales de gestión financiera descritas en las empresas analizadas, podemos identificar algunas de las mejores prácticas que el sector agroexportador lleva a cabo.

Una de estas prácticas es la mitigación activa de riesgos financieros. Las empresas implementan políticas y estrategias proactivas para abordar riesgos clave como el riesgo de mercado, crédito, liquidez y capital. Esto incluye el uso de derivados financieros, análisis de sensibilidad y evaluación continua de la solvencia crediticia de los clientes.

Además, estas buscan asegurar financiamiento de diversas fuentes para garantizar flexibilidad y estabilidad financiera. Esto incluye préstamos bancarios, créditos a largo plazo y financiamiento de accionistas.

También se evidencia una gestión prudente de la deuda, con un enfoque en mantener un equilibrio saludable entre deuda neta y capital total. Las empresas evalúan regularmente su estructura de capital y utilizan ratios de apalancamiento como herramienta de monitoreo.

Otra práctica destacada es la optimización de costos y eficiencia operativa. Las agroexportadoras realizan revisiones periódicas de sus costos operativos y administrativos para identificar áreas de ahorro y eficiencia, implementando planes de reestructuración de costos para garantizar el uso eficiente de los recursos financieros.

Frente a dificultades financieras, las empresas adoptan medidas como la renegociación de deudas con acreedores y la búsqueda de financiamiento innovador para capital de trabajo y proyectos de inversión. Las agroexportadoras evalúan continuamente su situación financiera y se adaptan a las condiciones del mercado, ajustando sus estrategias y políticas según sea necesario para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

En resumen, estas prácticas de gestión financiera, que incluyen la mitigación activa de riesgos, la diversificación de fuentes de financiamiento, la gestión prudente de la deuda, la optimización de costos, la innovación financiera y la adaptación continua a las condiciones del mercado, contribuyen a la estabilidad y sostenibilidad financiera del sector agroexportador en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

## 6.2 Prácticas actuales de gestión financiera de las empresas agroexportadoras entrevistadas

Basándonos en la información proporcionada por las empresas encuestadas, sobre las prácticas de gestión financiera de las empresas en el sector agroexportador, podemos destacar varios aspectos importantes

- Integración de departamentos: Varias empresas tienen integrados su estructura de gestión financiera entre departamento de planeamiento financiero, tesorería, finanzas y contabilidad, lo que sugiere una coordinación estrecha entre estas áreas para una gestión financiera efectiva.

- Enfoque en la optimización del flujo de efectivo: La mayoría de las empresas tienen como meta optimizar el flujo de efectivo, lo que refleja una preocupación por mantener la liquidez y asegurar la continuidad de las operaciones.
- Diversificación de productos y fuentes de financiamiento: Se observa que las empresas buscan diversificar tanto sus productos como sus fuentes de financiamiento, lo que les proporciona estabilidad y flexibilidad financiera ante fluctuaciones en el mercado.
- Uso de herramientas financieras: Las empresas hacen uso de herramientas financieras como análisis de costos, análisis de flujos de efectivo, proyecciones financieras, y diversos indicadores financieros para tomar decisiones informadas y monitorear el desempeño financiero.
- Adaptación a condiciones del mercado: Las empresas evalúan constantemente su situación financiera y se adaptan a las condiciones del mercado, lo que sugiere una capacidad de respuesta ágil y una orientación hacia la sostenibilidad a largo plazo.
- Enfrentamiento de dificultades financieras: Frente a dificultades financieras como fluctuaciones en los precios o cambios en los regímenes laborales, las empresas implementan estrategias de cobertura, renegociación de deudas, y búsqueda de financiamiento innovador para superar estas dificultades.

Es relevante mencionar las practicas que consideran los analistas bancarios que deben tener las empresas, para evaluar los diversos factores como la viabilidad de otorgar préstamos a empresas agroexportadoras. Esto incluye el historial crediticio con otras entidades, los flujos de efectivo, las garantías ofrecidas y las perspectivas del sector, que abarcan desde fenómenos naturales hasta aspectos específicos como la solvencia, el liderazgo gerencial y la competencia a nivel latinoamericano. Asimismo, los bancos se centran en indicadores clave como el endeudamiento y la rentabilidad para evaluar la capacidad de pago y la salud financiera de la empresa.

Los sectoristas bancarios realizan evaluaciones periódicas de las empresas agroexportadoras, generalmente de manera semestral debido a la estacionalidad de sus negocios y a la variabilidad en el flujo de efectivo. Estas evaluaciones también pueden ser anuales o mensuales, dependiendo de la complejidad del negocio. Durante estas revisiones, se consideran aspectos fundamentales del capital de trabajo, como la estacionalidad del

negocio, el cumplimiento con certificaciones, los márgenes positivos y los controles efectivos.

En cuanto a la gestión financiera, los analistas bancarios destacan la importancia de mantener un buen EBITDA, márgenes positivos, un patrimonio sólido y un endeudamiento moderado. Además, se enfatiza la necesidad de contar con un área financiera consolidada y estados financieros auditados. Por último, se reconoce la relevancia de la capacitación financiera para las empresas agroexportadoras, ya que contribuye a demostrar estabilidad financiera ante compradores locales y extranjeros, fortaleciendo así su imagen en el mercado y generando confianza en la adquisición de sus productos.

En resumen, las prácticas de gestión financiera de las empresas agroexportadoras incluyen la integración de departamentos, enfoque en la optimización del flujo de efectivo, diversificación de productos y fuentes de financiamiento, uso de herramientas financieras, adaptación a condiciones del mercado, y enfrentamiento de dificultades financieras de manera proactiva. Estas prácticas contribuyen a la estabilidad y sostenibilidad financiera en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

## CAPÍTULO VII. CASO NOVOLIZ

Desde su fundación en 1986, NOVOLIZ SA ha evolucionado de manera notable, pasando de sus inicios en el sector avícola y otros negocios locales para convertirse en un referente destacado en la exportación de cebolla amarilla dulce. Esta empresa peruana experimentó un cambio estratégico en 1998 al ampliar sus operaciones hacia la producción y exportación de este cultivo, marcando así el inicio de una trayectoria exitosa en el mercado internacional.

Con más de 24 años de experiencia en la industria, NOVOLIZ SA ha demostrado su capacidad para adaptarse y prosperar en diversos entornos, enfrentando con éxito desafíos como el terremoto de 2007 en Pisco y la reciente crisis de contenedores, así como fluctuaciones de precios y escasez de insumos agrícolas.

La empresa ha consolidado su posición como líder en el mercado de exportadores de cebolla amarilla dulce, exportando a países como Estados Unidos y España, donde su principal cliente, Wal-Mart USA, reconoce su compromiso con la calidad, servicio y certificaciones de inocuidad y packing otorgadas por SENASA.

NOVOLIZ SA se distingue por su visión de contribuir a la reducción de la pobreza y la construcción de una sociedad más justa y equitativa, buscando generar riqueza a través de la agroindustria y adoptando continuamente tecnologías agrícolas de vanguardia para garantizar la máxima satisfacción del consumidor final. Y por una misión proyectada en generar riqueza a través de la agroindustria, centrándose en cultivos con ventaja competitiva y utilizando tecnologías agrícolas de vanguardia. Además, se compromete a colaborar con su red de ventas para asegurar la máxima satisfacción del consumidor final.

El accionariado de Novoliz se encuentra compuesto por:

**Tabla 11** *Composición del accionariado de Novoliz al 2022*

<b>Accionista</b>	<b>Cargo</b>	<b>% Accionarial</b>
Gualberto Oscar Granados Aliaga	Presidente del Directorio	71.67%
Ariana Granados La Torre	CEO	28.27%
Dora Berrospi Pardavé	Gerente Administrativo	0.06%

En la actualidad Novoliz, cuenta con más de 1,000 hectáreas de cultivos en el distrito de Salas, Ica, y un enfoque en prácticas agrícolas eficientes respaldadas por certificaciones de calidad reconocidas a nivel mundial, NOVOLIZ SA se posiciona como un socio confiable

y comprometido con la excelencia en la producción y exportación de cebolla amarilla dulce.

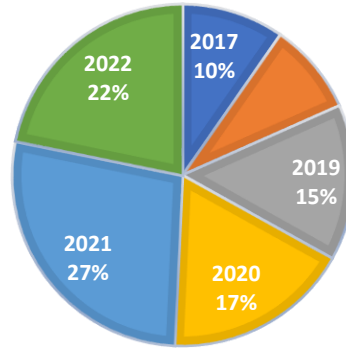
NOVOLIZ se especializa en la producción y exportación de dos productos principales: cebollas amarillas y calabazas. Durante los años 2017 a 2020, las exportaciones de cebollas amarillas fueron predominantes, representando el 100% del total de productos exportados durante ese período. Sin embargo, a partir del año 2021, se introdujo un nuevo producto: las calabazas. Aunque inicialmente representaron solo un pequeño porcentaje de las exportaciones (2.8% en 2021 y 3.4% en 2022), este nuevo producto ha ido ganando terreno gradualmente.

Las calabazas se exportan bajo pedido, ya que NOVOLIZ cuenta con clientes que solicitan este producto con anticipación y la empresa se encarga de satisfacer esta demanda. Gracias a la alta calidad de sus productos y a la capacidad para cumplir con las exigencias del mercado, existe un potencial considerable para aumentar la participación de las calabazas dentro del portafolio de exportaciones de NOVOLIZ.

Durante el período comprendido entre 2017 y 2018, Novoliz experimentó un notable crecimiento en sus exportaciones, especialmente en lo que respecta a las cebollas amarillas dulce. De acuerdo con Veritrade, en 2017 Novoliz constituía el 6.89% del total de exportaciones de cebollas amarillas dulce en el Perú, ocupando el puesto número 6 entre los exportadores de este producto. Para 2018, la empresa avanzó al puesto número 5 en el ranking de exportadores de cebollas amarillas dulce en el Perú, aunque su participación porcentual en las exportaciones cayó al 6.22%. Este descenso se debió principalmente al incremento en el número de exportadores en comparación con 2017, lo que generó un aumento en la competencia en el mercado de exportación de cebollas amarillas dulce.

A partir de 2019, Novoliz logró posicionarse como el principal exportador de cebollas amarillas dulce, alcanzando una participación de mercado del 10.53% en 2019, del 12.58% en 2020 y del 19.61% en 2021. Sin embargo, en 2022 se observó una ligera disminución en su participación de mercado, reduciéndose al 15.56%. Este descenso se debió principalmente a una reducción del 19.6% en las exportaciones en comparación con el año anterior, según lo indica la figura N° 14.

**Figura 14** *Porcentaje de mercado exportador de cebollas amarillas de Novoliz*



Desde 2017, Novoliz ha estado exportando sus productos al mercado estadounidense y español de manera consistente. Además, durante el período comprendido entre 2017 y 2019, la empresa también realizó exportaciones a Países Bajos y Brasil. Durante 2017 y 2018, Novoliz también incursionó en el mercado panameño. Además, ha expandido su presencia hacia nuevos mercados, entre los que se incluyen Haití, Italia, Venezuela, Costa Rica y Nicaragua.

NOVOLIZ ha establecido relaciones comerciales sólidas con una variedad de clientes destacados en el sector de la exportación de cebollas y calabazas. Al 2022, sus principales clientes incluyen a Shuman Farms, que lidera con un 18.50% del total de ventas, seguido de Michael Cutler Company con un 16.01%, y Keystone Fruit Marketing con un 15.69%. Otros socios importantes incluyen a G Y R Farms US con un 10.24% y Wal Mart Stores Inc, que contribuye con el 8.60% de las ventas. Blockers Onions LLC y Yummy Fresh S.L. también juegan un papel crucial, representando el 5.64% y 5.27% respectivamente. Entre los clientes europeos, Hermanos Aparici Rosa aporta un 3.01%, Cebollas Tara S.L. un 2.89%, y Cebollas Bernal un 2.12%. Además, Bitcorp INC y Navarro Darder son también significativos con el 2.30% y 2.01% de las ventas, respectivamente. El resto de las ventas se distribuye entre otros clientes valorados.

Se destaca el hecho de que el mercado estadounidense se ha posicionado como el principal importador de los productos de Novoliz, representando en promedio un 77% de las exportaciones totales, seguido por el mercado español, que contribuye con aproximadamente un 20%.

#### 1.6 Procesos de producción, empaquetado y comercialización de Novoliz

Novoliz maneja un proceso detallado y riguroso para asegurar la calidad de su producto estrella, la cebolla amarilla dulce. Este proceso se divide en tres fases principales:

preparación y cultivo en campo, procesamiento en “packing”, y la etapa de comercialización. Cada etapa es crucial para garantizar que el producto final cumpla con los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales.

La primera fase comienza con la preparación del campo, que incluye arado, abonamiento de fondo y la instalación de sistemas de riego por goteo. Posteriormente, se procede al almácigo seguido del trasplante al campo definitivo. Durante el crecimiento, se realizan actividades de control fitosanitario y fertirrigación. Una vez que las cebollas están maduras, aproximadamente tiene que haber pasado seis meses para iniciar la cosecha y se realiza mediante el jalado de las plantas, seguido del corte de raíces y cuellos y el llenado de sacos. Esta etapa culmina con la evaluación del rendimiento y calibres de las cebollas antes de ser transportadas al “packing” en camiones de 10 toneladas.

Al llegar al “packing”, las cebollas son recibidas y se verifica el peso de los sacos. Luego, se realiza el volcado de los bins y las cebollas son elevadas y transportadas por cintas hacia las estaciones de clasificación. La primera clasificación elimina cebollas defectuosas o menores a 50.8 mm de diámetro. En la segunda clasificación, se descartan las menores a 69.85 mm. Posteriormente, se realiza el cepillado para eliminar restos de cáscaras y se efectúa la clasificación final, donde las cebollas son calibradas en categorías de exportación: Colossal, Jumbo y Medium. Este proceso incluye un riguroso control de calidad antes de proceder al embolsado, etiquetado, pesaje y almacenamiento a 20 grados Celsius.

La última fase es la comercialización, que inicia con la formalización de contratos con los clientes, estableciendo compromisos de pago y la programación de los embarques. Luego, se contratan proveedores logísticos y se procede al retiro y llenado de contenedores. Finalmente, los contenedores son transportados al puerto y embarcados hacia su destino final.

Novoliz, consciente de las variaciones estacionales en la producción de la cebolla amarilla dulce, optimiza sus operaciones para maximizar las exportaciones desde junio hasta febrero. La empresa experimenta sus períodos de mayor actividad entre junio y noviembre, observando una reducción notable de marzo a mayo debido al ciclo natural del cultivo.

## 1.7 Modalidades de ventas y tipos de créditos otorgados por Novoliz

Para adaptarse a las necesidades y preferencias de sus clientes, Novoliz ha establecido tres modalidades de venta: venta a precio fijo, venta a consignación y venta al contado.

- **Venta a Precio Fijo:** Esta modalidad permite que Novoliz y sus clientes establezcan de antemano el precio de los productos mediante contratos, beneficiando tanto a productores como a compradores al ofrecer seguridad financiera y previsibilidad. Es ideal para mantener relaciones a largo plazo y es efectiva en entornos de mercado donde los precios son estables.
- **Venta a Consignación:** En esta opción, Novoliz envía productos a sus clientes, quienes luego los reprocessan y adaptan a las exigencias del mercado, incluyendo la conversión de cebollas amarillas en diversas presentaciones como mallas de tres libras, cajas de 20 y cajas de 40. Los costos asociados a estas transformaciones se facturan a Novoliz. Una vez vendidos los productos, los clientes liquidan el pago deduciendo los costos y comisiones incurridos. Esta modalidad, que puede operarse bajo términos EX WORKS o FOB, permite ampliar el alcance de mercado al aprovechar la red de distribución de los intermediarios, aunque presenta desafíos relacionados con el control de inventario y la dependencia de la eficacia de los intermediarios.
- **Venta al Contado:** Para los nuevos clientes, Novoliz ofrece la opción de venta al contado o un adelanto del 90%, lo cual permite evaluar el comportamiento de pago antes de otorgar crédito en transacciones futuras.

Novoliz aplica condiciones de crédito diferenciadas dependiendo de la región:

- **Para clientes estadounidenses:** Se solicita un anticipo de entre \$3,000.00 y \$5,000.00 USD al realizarse el envío, y el saldo debe saldarse entre 60 y 90 días después.
- **Para clientes españoles:** Se requiere un anticipo, pero el pago completo suele efectuarse entre una semana y 15 días tras el envío. Para los clientes nuevos, el pago debe ser completo y por adelantado.

Estas políticas permiten a Novoliz adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y mercado, facilitando así una gestión eficiente de riesgos y flujos de caja en un entorno comercial dinámico.

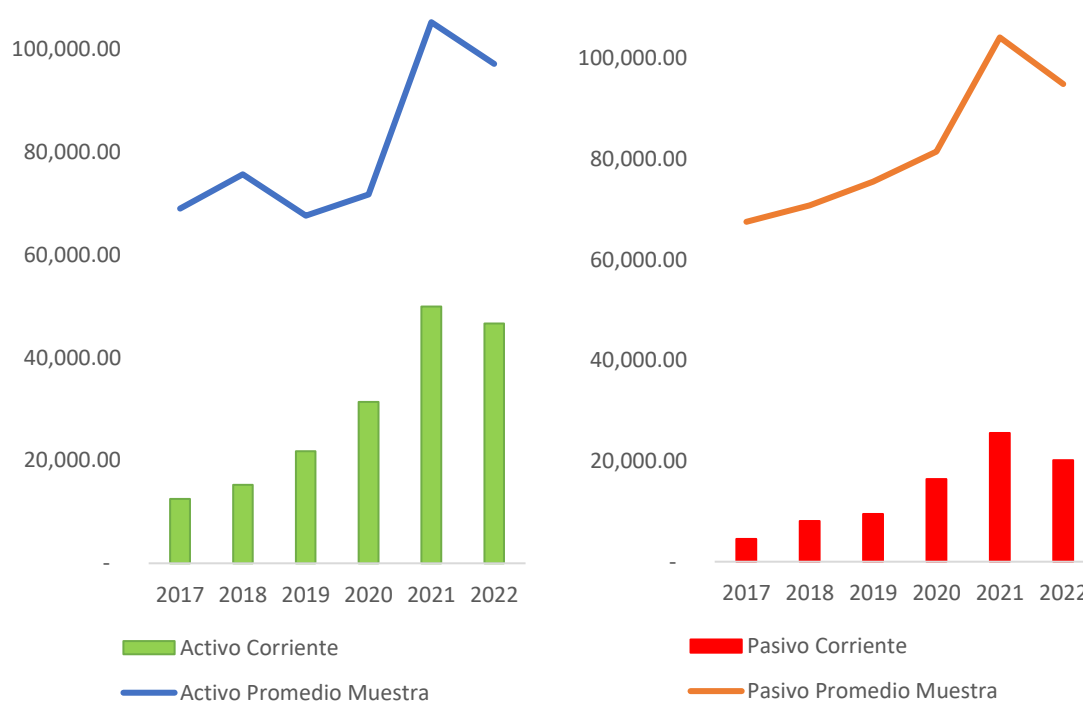
## 1.8 Análisis de Estados Financieros

### 1.8.1 Análisis de Liquidez

Según la Figura N° 15, se puede observar que los activos corrientes de Novoliz presentaron un crecimiento continuo durante el período de 2017 al 2021, seguido de una caída en el año 2022. Esta disminución se debió principalmente a una reducción en las cuentas por cobrar comerciales, otras cuentas y el efectivo. A pesar de esta variación, el activo corriente de la empresa ha mostrado una tendencia al alza en general a lo largo de los años, lo que sugiere un fortalecimiento de su liquidez y/o capacidad para generar ingresos en el corto plazo.

Además, se evidencia un aumento progresivo en el pasivo corriente de 2017 a 2021, principalmente debido a un incremento en los préstamos de corto plazo con el BBVA. Sin embargo, para el año 2022 se registró una disminución, atribuida a una mejora en las cuentas por pagar y una reducción en otras cuentas. Es importante destacar que en casi todos los años analizados, los activos corrientes fueron superiores al pasivo corriente en más del 100%.

**Figura 15** Activo y pasivo corriente de Novoliz del 2017 al 2022 (millones de soles)



En la Figura N° 15, también se puede apreciar que el fondo de maniobra aparente (diferencia de activo corriente entre pasivo corriente) ha sido positivo en todos los años, lo

que indica que la empresa cuenta con activos líquidos suficientes para cubrir sus pasivos a corto plazo. Aunque el FMA ha experimentado variaciones a lo largo de los años, en general ha mantenido una tendencia creciente, lo que refleja una mejora en la capacidad de Novoliz para financiar sus operaciones a corto plazo.

Se observa que los activos en comparación con los pasivos corrientes están considerablemente por debajo en la muestra analizada. Sin embargo, se nota una correlación en las tendencias, especialmente destacada en el caso de los pasivos corrientes. Esto sugiere que el fondo de maniobra aparente de Novoliz sigue la misma tendencia que la muestra analizada.

La Figura N° 16 revela fluctuaciones en los días de stock de materias primas de Novoliz durante el período de 2017 a 2022. Se observa una tendencia a la baja desde 2017 hasta 2019, seguida de un aumento en 2020 y una posterior disminución en 2021. Estos cambios indican posibles ajustes en la gestión de inventarios y la eficiencia del proceso de producción a lo largo del tiempo.

En cuanto a los días de plazo de cobro, se observa una tendencia al alza de 2017 a 2021, indicando una extensión en el tiempo que Novoliz tarda en cobrar sus cuentas por ventas. Sin embargo, en 2022 se registra una ligera disminución en este indicador. Por otro lado, los días de pago también muestran variaciones a lo largo de los años, con una tendencia a la baja desde 2017 hasta 2021, seguida de un aumento en 2022.

El fondo de maniobra necesario ha mostrado un aumento progresivo y positivo desde 2017 hasta 2022, reflejando una mayor necesidad de recursos para financiar las operaciones de la empresa. Esto se debe principalmente al crecimiento constante en las ventas hasta 2021, seguido de una disminución en 2022.

En relación con el ciclo de caja, se observa una tendencia al alza de 2017 a 2021, lo que indica una prolongación en el tiempo que la empresa tarda en convertir sus inversiones en efectivo a través de las ventas. Sin embargo, en 2022 se registra un aumento significativo en este indicador.

La gestión de inventario en Novoliz presenta desafíos significativos, como se evidencia al comparar los indicadores de la empresa con los de la muestra en la figura N°16. En 2022, mientras que la muestra registraba un promedio de 66 días de stock, Novoliz excedía este

promedio con 33 días adicionales. Este incremento en los días de stock de materias primas indica posibles ineficiencias en la gestión del inventario de Novoliz que requieren atención.

Se observa un notable aumento en las existencias de cebolla, que pasaron de 2,969,543 unidades en el primer periodo a 3,288,722 en el tercero. Este incremento podría atribuirse a una sobreestimación de la demanda, lo cual ha resultado en un excedente de inventario. Contrariamente, productos como la paprika y la stevia han visto reducir sus existencias a cero, sugiriendo posiblemente una discontinuación o venta total de estos productos. Similarmente, las existencias de semillas de tomate y sandía han disminuido hasta agotarse, lo que podría indicar una variación estacional o la conclusión de una línea de producción específica.

En lo que respecta a la materia prima y suministros, se ha registrado un crecimiento sostenido en las existencias de sacos, semillas de cebolla, fertilizantes, agroquímicos y cintas de riego. Destacan especialmente las semillas de cebolla y los agroquímicos, cuyos aumentos de stock pueden ser parte de una estrategia de compras anticipadas orientada a aprovechar precios más favorables o prevenir desafíos de abastecimiento. Sin embargo, esta práctica ha contribuido al alargamiento de los días de stock, al mantener una mayor cantidad de inventario durante períodos prolongados.

Este análisis resalta la necesidad de que Novoliz reevalúe su estrategia de gestión de inventario. Ajustar las proyecciones de demanda, optimizar la planificación de las compras y mejorar la eficiencia en la gestión de stocks son pasos cruciales para alinear los días de stock con los estándares de la industria y mejorar la rentabilidad general de la empresa. Además, es vital implementar una revisión periódica de inventarios y desarrollar estrategias de venta más efectivas para productos con baja rotación, lo cual ayudará a equilibrar los niveles de inventario con las demandas actuales del mercado.

El período entre 2017 y 2018 vio a Novoliz mantener cifras de días de cobro similares al promedio de su muestra. Sin embargo, desde 2019, la compañía experimentó un aumento considerable en estos días, culminando en 2022 con 76 días más que el promedio. Este cambio indica potenciales deficiencias en la gestión de cobros de Novoliz, haciendo esencial un análisis detallado de sus clientes principales.

Entre los clientes destacados, Blockers Onions LLC aumento su saldo de cuentas por cobrar de 1,243,135 en 2019 a 4,598,524 en 2022, representando el 18.5% del total de cuentas por

cobrar y el 5.64% de las ventas totales de Novoliz en 2022. Este incremento señala un retraso en los cobros de este cliente. Otro cliente relevante, Jumosol Fruits S.L., mostró un aumento significativo en sus saldos de cuentas por cobrar, llegando al 17% del total en 2022, lo que también pudo haber influido en los días de cobro extendidos. Por otro lado, Michael Cutler Company, aunque mostró crecimiento en sus cuentas por cobrar entre 2020 y 2021, redujo su participación al 5.2% en 2022, sugiriendo una mejora en la recuperación de efectivo. Shuman Farms y Keystone Marketing Fruit Inc también experimentaron fluctuaciones significativas en sus saldos de cuentas por cobrar, con una tendencia general hacia la mejora en la gestión de cobros en 2022.

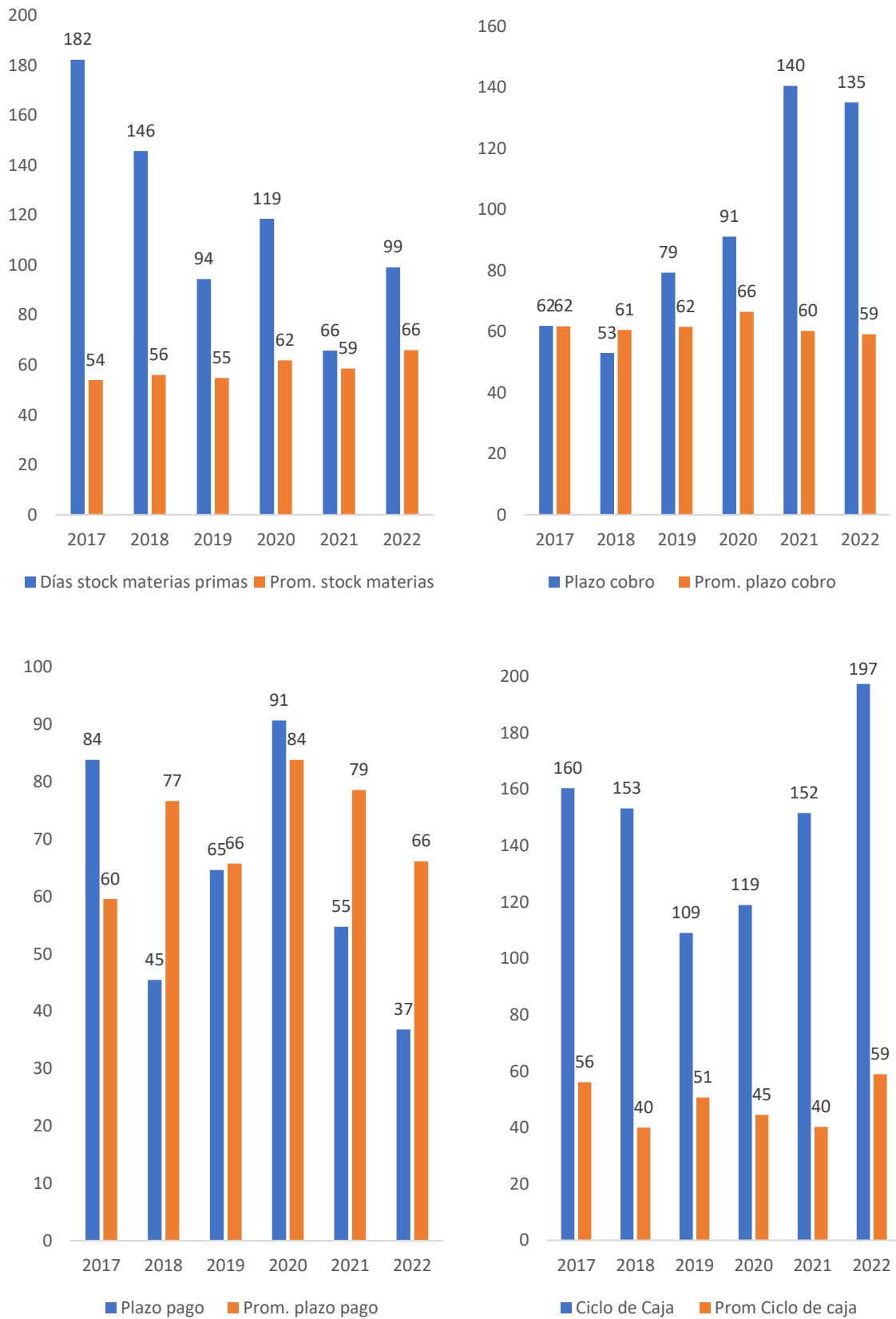
En cuanto a las cuentas por pagar, los días de pago de Novoliz estuvieron en línea con el promedio hasta 2020. A partir de 2021, sin embargo, se evidenció un deterioro, con los días de pago reduciéndose a 37, comparado con el promedio de la muestra de 66 días. Entre los proveedores principales, New Transport SA y Sakj Cargo Courire SAC mostraron cambios significativos en sus participaciones en los saldos totales de cuentas por pagar, con el último experimentando una reducción a 0% en 2022. Ipesa y Molino y CIA también disminuyeron su participación significativamente, mientras que Ipesa Hydro e Import S.A.C. Sacos Chirinos mantuvieron una presencia constante en los saldos totales de cuentas por pagar en 2022.

La tendencia observada en la gestión de crédito con proveedores indica una disminución notable, con el porcentaje del total de saldos de cuentas por pagar respecto a los saldos de cuentas por cobrar reduciéndose de 27% en 2019 a 9% en 2022. Para Novoliz, es crucial continuar monitoreando y mejorando sus procesos de gestión de cobros y pagos para sostener su salud financiera.

En resumen, se observa que el ciclo de caja de Novoliz supera significativamente al promedio de la muestra, atribuible principalmente a un prolongado período de cobro y a una notable mejora en la gestión de pagos. Es crucial destacar que, en este sector, la rotación de inventarios es uno de los indicadores más empleados en la gestión financiera, según indicaron el 60% de los gerentes entrevistados.

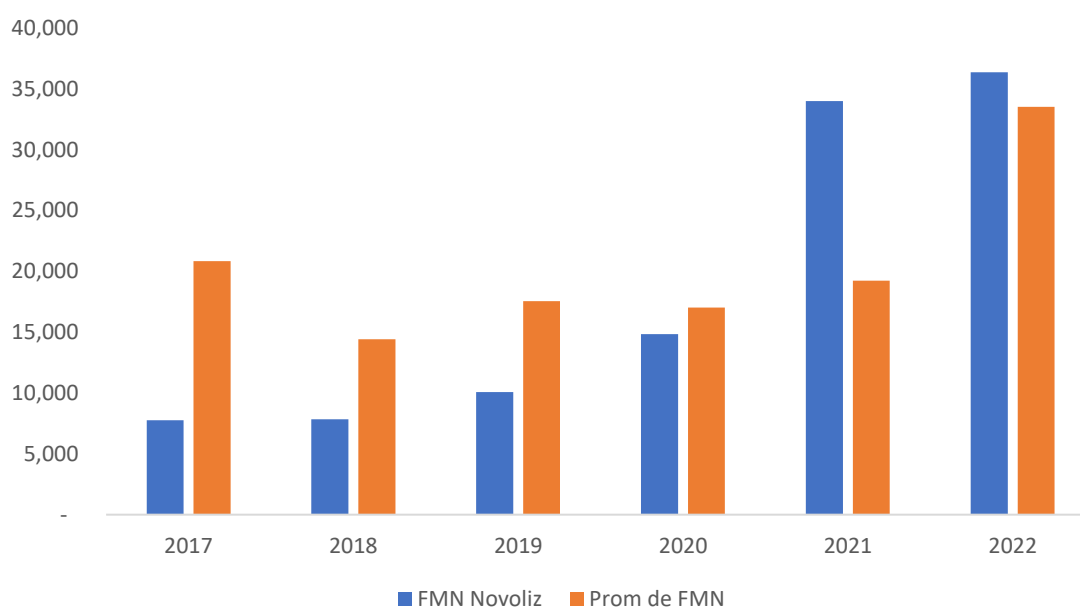
Al analizar la Figura N°17, se observa un crecimiento exponencial en el capital necesario para las actividades de Novoliz, especialmente a partir del año 2019, alcanzando su punto máximo en 2022. Este aumento es significativamente superior al promedio de la muestra, lo cual sugiere posibles desafíos en la gestión de cobros y proveedores por parte de Novoliz.

**Figura 16** Composición del ciclo de caja de Novoliz del 2017 al 2022 (días), en comparación con la muestra



El análisis de los flujos de caja económicos de Novoliz, presentado en la Figura N° 18, muestra un crecimiento progresivo a lo largo de los años. En 2017, la empresa registró un flujo de caja positivo de 2,020,691 unidades monetarias, impulsado por un beneficio neto de 1,208,409 unidades monetarias y complementado con amortizaciones y provisiones que sumaron 812,281.60 soles. Sin embargo, en 2018, el flujo de caja económico fue negativo, alcanzando -754,131 unidades monetarias debido a un beneficio neto negativo de -1,600,332 unidades monetarias, que las amortizaciones y provisiones no lograron compensar completamente.

**Figura 17** Fondo de maniobra necesario de Novoliz y del promedio de la muestra del 2017 al 2022



*Nota.* El fondo de maniobra necesario están en millones de soles

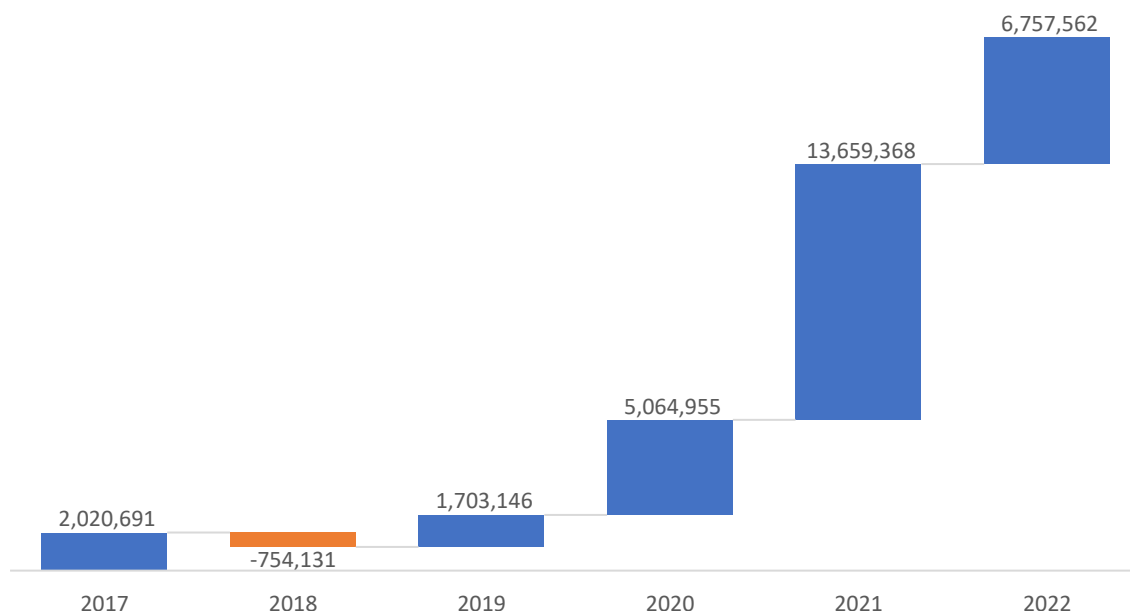
En contraste, el año 2020 marcó un significativo incremento en el flujo de caja económico, que ascendió a 5,064,955 unidades monetarias. Este aumento fue atribuido a un beneficio neto de 4,064,467 unidades monetarias, junto con amortizaciones y provisiones detalladas. El pico más destacado ocurrió en 2021, cuando Novoliz experimentó un aumento aún mayor en su flujo de caja económico, alcanzando 13,659,368 unidades monetarias, gracias a un beneficio neto de 8,726,425 unidades monetarias y amortizaciones y provisiones significativas. Estas últimas incluyeron inversiones destinadas a mejorar una de las plantas de producción de fruto de granada, reflejando el enfoque de la empresa en la mejora de infraestructura y capacidad productiva.

Como empresa agroexportadora especializada en la producción de cebolla amarilla dulce, Novoliz se beneficia de un ciclo de producción de solo seis meses. Esta rapidez permite a la empresa recuperar inversiones en un plazo mucho más corto en comparación con otros productos agrícolas de ciclos más largos. La capacidad de generar retornos rápidos es crucial para su flujo de caja, facilitando una gestión de capital efectiva y permitiendo una reinversión ágil en operaciones y estrategias de crecimiento. Además, la constante rotación a corto plazo posibilita que estos ingresos apoyen también inversiones a mediano y largo plazo, como la adquisición de nuevas tierras.

No obstante, en 2022, el flujo de caja económico de Novoliz mostró una disminución, registrando 6,757,562 unidades monetarias. A pesar de que el beneficio neto fue significativo, alcanzando 4,866,112 unidades monetarias, las amortizaciones y provisiones también fueron considerables y tuvieron un impacto en este resultado.

Las variaciones en los flujos de caja económicos de Novoliz a lo largo de los años reflejan cambios en el desempeño financiero y operativo de la empresa, así como en las decisiones estratégicas relacionadas con inversiones y provisiones. Es crucial que Novoliz continúe monitoreando y gestionando este indicador de cerca para asegurar una salud financiera óptima y un crecimiento sostenible a largo plazo..

**Figura 18** Fluctuaciones de los flujos de caja económico de Novoliz (en millones soles)



En este análisis, exploramos los ratios de liquidez de Novoliz. En 2017, la compañía registró un ratio de liquidez de 2.78, lo cual indica que por cada unidad monetaria de pasivo

corriente, Novoliz tenía 2.78 unidades monetarias en activos corrientes disponibles para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Desde entonces, este ratio ha fluctuado, alcanzando un mínimo de 1.88 en 2018 y un máximo de 2.31 en 2022. A pesar de estas variaciones, el ratio siempre se ha mantenido por encima de 1, lo que demuestra que Novoliz ha conservado suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes.

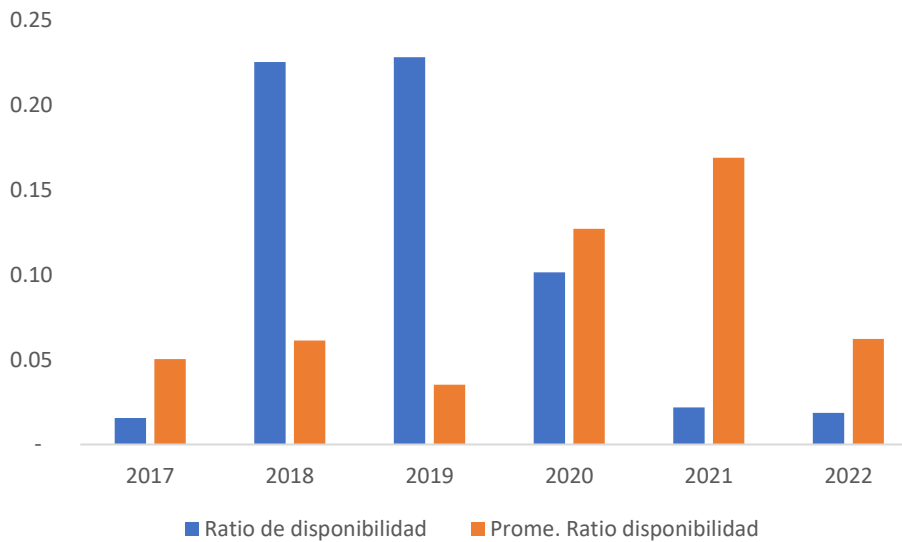
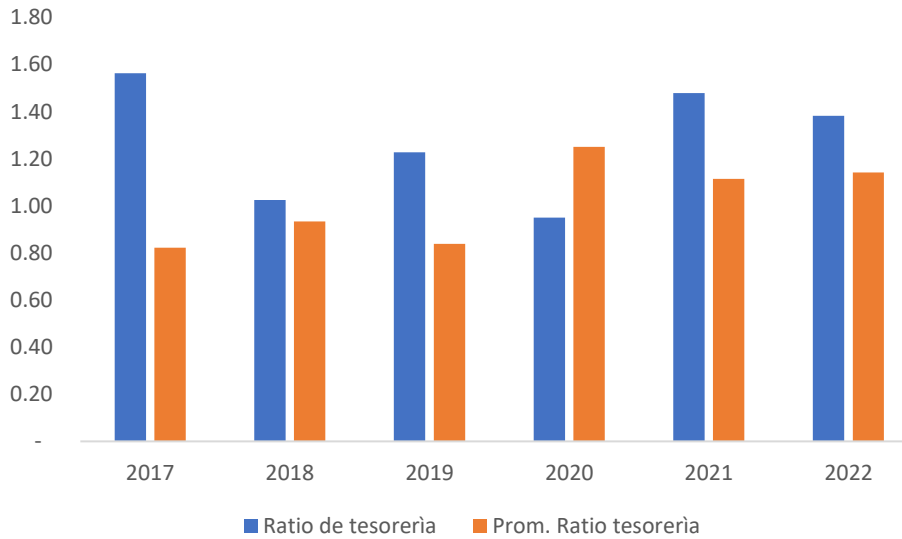
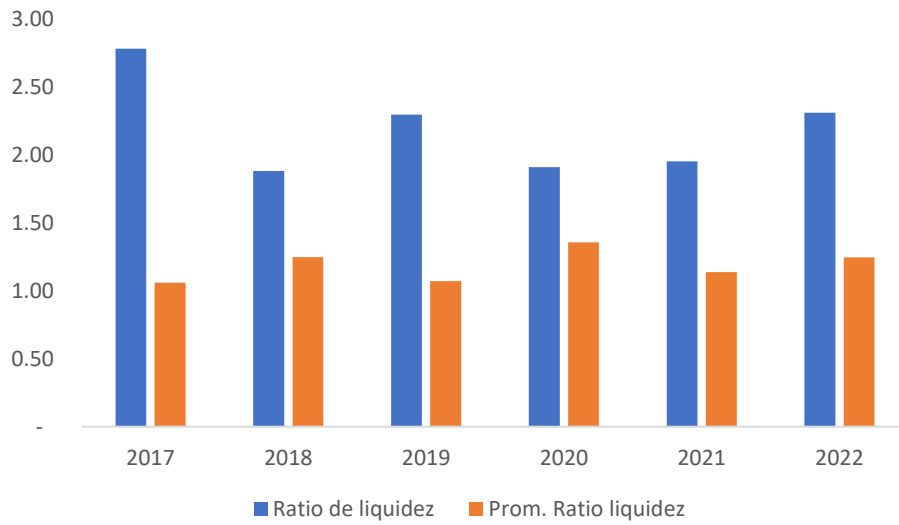
Según entrevistas realizadas a gerentes, el 60% utiliza indicadores como la razón corriente, similar al ratio de liquidez, para monitorear la gestión de liquidez. Además, el 33% de los sectores bancarios considera este indicador esencial para evaluar empresas en el sector agroexportador, destacando que un ratio de liquidez superior a 1 es crucial para que una empresa sea considerada viable para productos financieros.

Novoliz también fue evaluada mediante ratios más especializados como el de tesorería, que mide la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones de corto plazo utilizando solo sus disponibilidades liquidez como efectivo y equivalentes de efectivo y cuentas por cobrar. Desde 2017, el ratio de tesorería ha variado desde 0.016 hasta 1.364 en 2022, mostrando en general un nivel adecuado de disponibilidades en relación con sus obligaciones de corto plazo, excepto en 2020 cuando fue inferior al promedio de la muestra analizada.

Además, el ratio de disponibilidad, que indica la proporción de efectivo y equivalentes de efectivo en relación con los pasivos corrientes, ha mostrado oscilaciones entre 0.02 en 2017 y 0.23 en 2019. En los primeros tres años, este indicador fue superior al promedio de la muestra, pero en los siguientes tres años se observó una disminución considerable, situándose muy por debajo del promedio.

Los ratios de liquidez de Novoliz sugieren que la empresa ha mantenido una posición financiera sólida en términos de capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. No obstante, es crucial que Novoliz continúe monitoreando y gestionando sus niveles de liquidez para asegurar una salud financiera óptima y responder adecuadamente a posibles desafíos económicos futuros.

**Figura 19** Ratios de Liquidez de Novoliz del 2017 al 2022

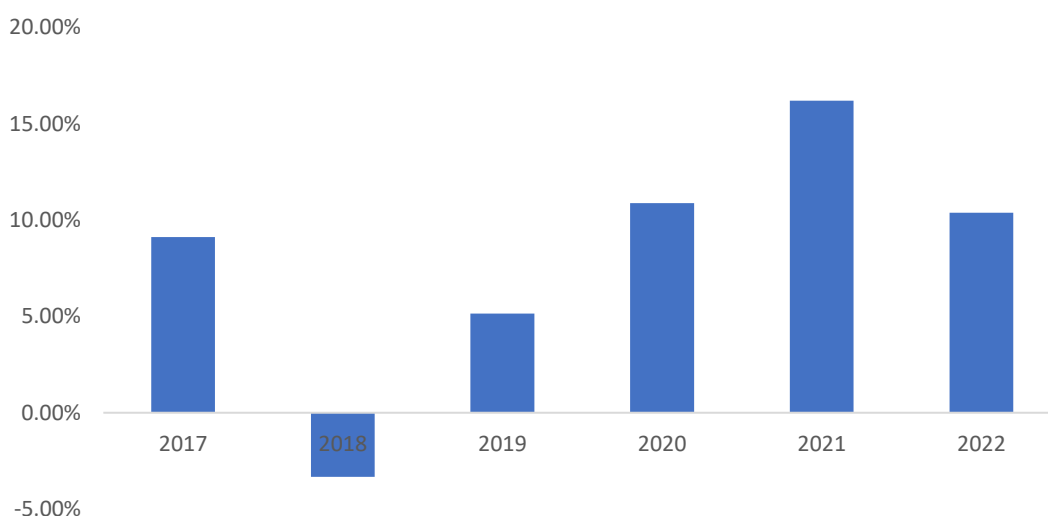


### 1.8.2 Análisis de rentabilidad

El primer indicador de rentabilidad es el ROA, es un indicador clave de rentabilidad que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ganancias operativas. Analizando el desempeño de Novoliz a lo largo de los años, podemos observar que, en el año 2017, Novoliz registró una utilidad operativa equivalente al 9.12% de esa inversión. Sin embargo, en el año 2018, el ROA fue negativo, alcanzando -3.33%. Este resultado sugiere que la empresa no logró generar ganancias operativas suficientes para cubrir los costos asociados a sus activos durante ese período. Para el año 2019, el ROA de Novoliz aumentó a 5.16%, indicando una mejora en la eficiencia en la utilización de sus activos para generar ganancias operativas. En el año 2020, el ROA aumentó significativamente a 10.89%, lo que refleja un mayor rendimiento de los activos en comparación con años anteriores. En 2021, Novoliz experimentó un incremento notable en su ROI, llegando al 16.20%, sugiriendo una eficiencia aún mayor en la generación de ganancias operativas en relación con la inversión en activos. Finalmente, en 2022, el ROI se redujo ligeramente a 10.38%, aunque sigue siendo un valor positivo, indicando una continua rentabilidad de los activos de la empresa en relación con su utilidad operativa.

A pesar de las variaciones a lo largo de los años, el ROA muestra una tendencia general positiva, lo que sugiere una eficiente utilización de los activos para generar ganancias operativas. Este indicador es crucial para evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa en la gestión de sus recursos. Es fundamental que Novoliz continúe monitoreando su ROA y tome medidas para mantener o mejorar su rentabilidad en el futuro.

**Figura 20** Ratio de rentabilidad de activos (ROA) de Novoliz del 2017 al 2022



La rentabilidad financiera de Novoliz ha experimentado cambios notables a lo largo de los años, reflejando variaciones en su desempeño financiero. En el año 2017, la empresa obtuvo una rentabilidad financiera del 7.64% (sin efecto fiscal) y 6.75% (con efecto fiscal). Hubo una ligera mejoría en 2019, con valores del 4.26% y 3.87%, respectivamente.

Sin embargo, el punto de inflexión se dio en 2020, donde se observó un significativo aumento en la rentabilidad financiera, llegando al 20.28% (sin efecto fiscal) y 17.74% (con efecto fiscal). Este incremento se atribuye a una mejora en la rotación de activos, un margen de ventas más alto y un mayor apalancamiento financiero. Esta tendencia positiva se mantuvo en 2021, con una rentabilidad financiera aún más alta, alcanzando el 32.20% (sin efecto fiscal) y 27.58% (con efecto fiscal). Aunque en 2022 hubo una ligera disminución, los valores se mantuvieron en niveles positivos con 14.97% y 13.33%, respectivamente.

Es evidente que desde 2020, Novoliz ha demostrado una mejora notable en la eficiencia de la utilización de sus activos para generar ganancias operativas. Sin embargo, es crucial que la empresa continúe vigilando y gestionando sus factores de rentabilidad para asegurar una salud financiera óptima y un crecimiento sostenible a futuro.

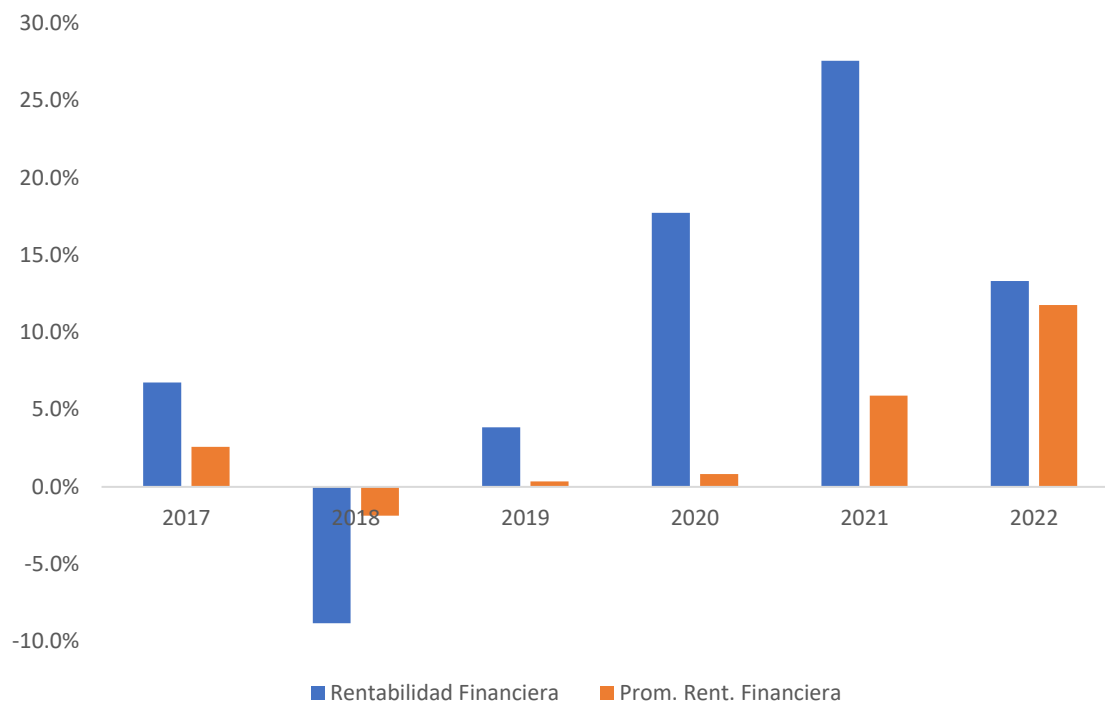
Además, al comparar los indicadores de Novoliz con los de otras empresas de la muestra, se observa que los ratios de Novoliz fueron superiores en los años 2017, 2019 y desde 2020 hasta 2022. Esto sugiere que la exportación de cebolla amarilla ha sido particularmente rentable para Novoliz en comparación con otras empresas del sector. Esta superioridad en los ratios podría reflejar una gestión más eficiente o una posición de mercado más favorable de Novoliz en la exportación de este producto.

### 7.3.3. Análisis de apalancamiento

La correlación entre el beneficio operativo y el volumen de deuda de Novoliz revela una estrategia de financiamiento mediante deuda para impulsar sus operaciones y expansión. Este enfoque, bastante habitual en el ámbito empresarial, enfrenta desafíos en 2022 cuando, a pesar de una reducción en el volumen de deuda, el costo asociado a ella asciende. Este fenómeno podría reflejar condiciones de crédito más onerosas o decisiones de financiamiento que elevaron los costes financieros de la compañía. Hasta 2021, Novoliz logró incrementar sus beneficios operativos y administrar eficientemente el costo de su deuda, evidenciando una gestión financiera acertada. No obstante, el incremento en el costo

de la deuda durante 2022 es un punto crítico, ya que posee el potencial de mermar las futuras rentabilidades netas.

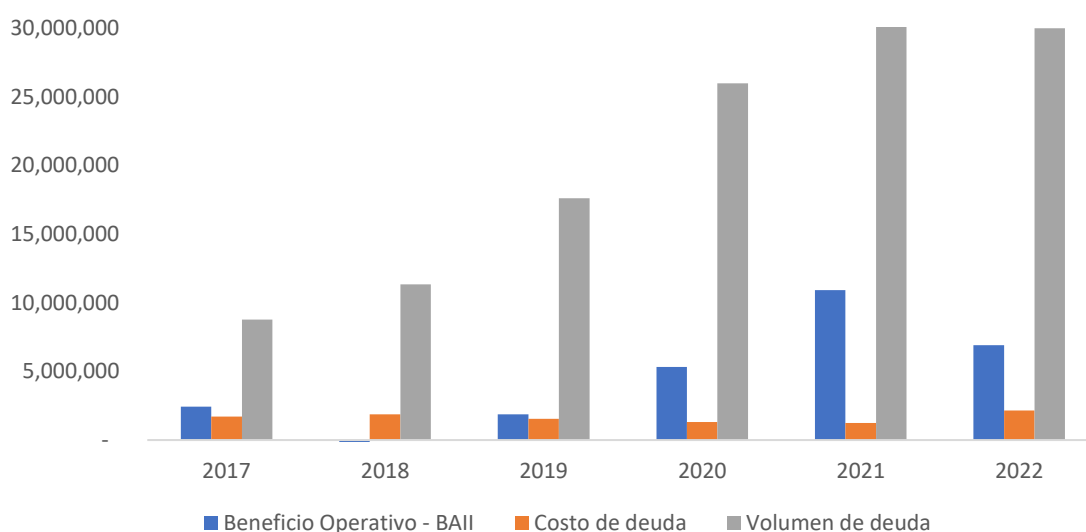
**Figura 21** *Ratio de rentabilidad financiera Novoliz del 2017 al 2022*



Tras superar las adversidades de 2018, Novoliz ha exhibido una notable habilidad para rehabilitarse y crecer, optimizando su nivel de apalancamiento de tal manera que ha fomentado su expansión y la generación de significativos beneficios operativos. A pesar de estos logros, la supervisión del costo de la deuda y los recientes ajustes en el volumen de la misma se perfilan como elementos cruciales para la continuidad de la salud financiera y el crecimiento sostenido de Novoliz en el futuro.

El ratio de endeudamiento entre 2017 y 2022, el ratio de endeudamiento de Novoliz ha mostrado variaciones significativas. Comenzó en 0.33, aumentó hasta un pico de 0.53 en 2020 y 2021, y luego descendió a 0.45 en 2022. Estos cambios indican que Novoliz incrementó su dependencia de la financiación por medio de deuda hasta 2021, antes de reducir ligeramente su nivel de endeudamiento en 2022. Al compararlo con un conjunto de empresas similares, se observa que los ratios de Novoliz fueron consistentemente superiores entre 2017 y 2020, lo que denota una mayor dependencia financiera. Aunque la tendencia se invirtió después de 2020, el ratio siguió siendo mayor que el de las empresas en la muestra.

**Figura 22** Beneficio operativo, costo y volumen de deuda de Novoliz del 2017 al 2022



El ratio de calidad de deuda: Este ratio refleja una creciente proporción de deuda a corto plazo en comparación con la deuda a largo plazo para Novoliz. Al comparar estos indicadores con los de otras empresas del sector, se nota que, aunque son ligeramente menores, el sector en general mantiene un alto nivel de deuda a corto plazo.

Mientras que el ratio de capacidad de devolución de préstamos muestra la proporción de deuda a largo plazo sobre la deuda total, ha experimentado fluctuaciones notables, con incrementos destacados en 2018 y 2021. Esto sugiere una preferencia de Novoliz por financiamiento a largo plazo en esos períodos, posiblemente para asegurar estabilidad financiera a largo plazo. El análisis comparativo revela que, aunque el ratio fue fluctuante, a partir de 2020, los indicadores fueron superiores a los de la muestra, y en 2022, la diferencia fue mínima.

El ratio de gastos financieros mide la proporción de ingresos antes de intereses e impuestos que se destinan a pagar intereses. Ha permanecido relativamente estable, con una ligera tendencia a la disminución, lo que indica que Novoliz ha mantenido bajo control sus costos por intereses en relación con sus ingresos operativos. Desde 2019, los gastos financieros han sido inferiores a los de la muestra, lo cual refleja una gestión eficiente de los costos financieros.

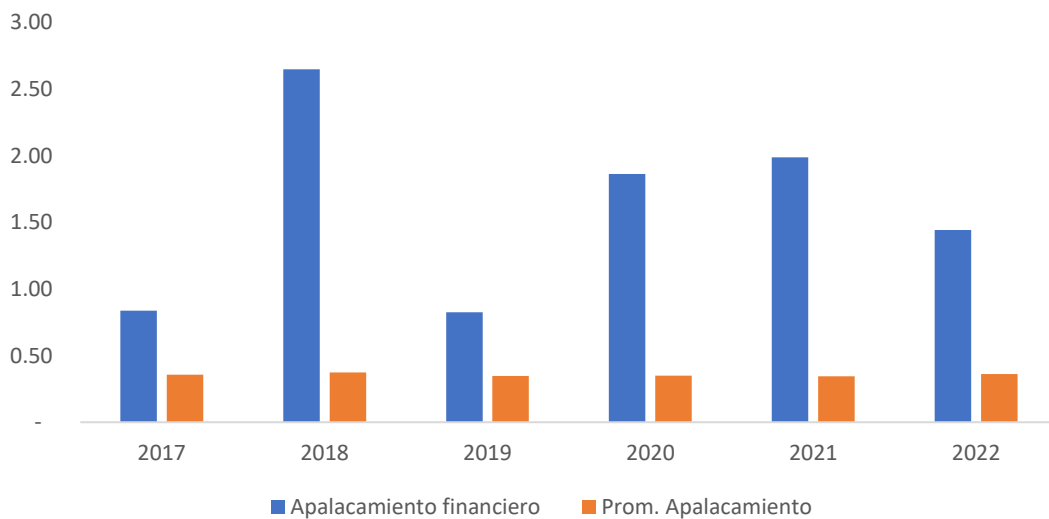
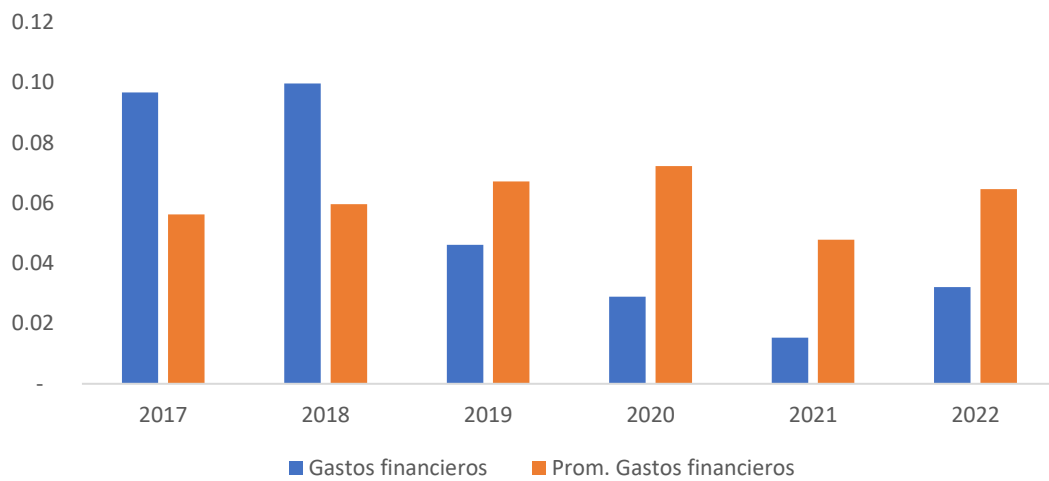
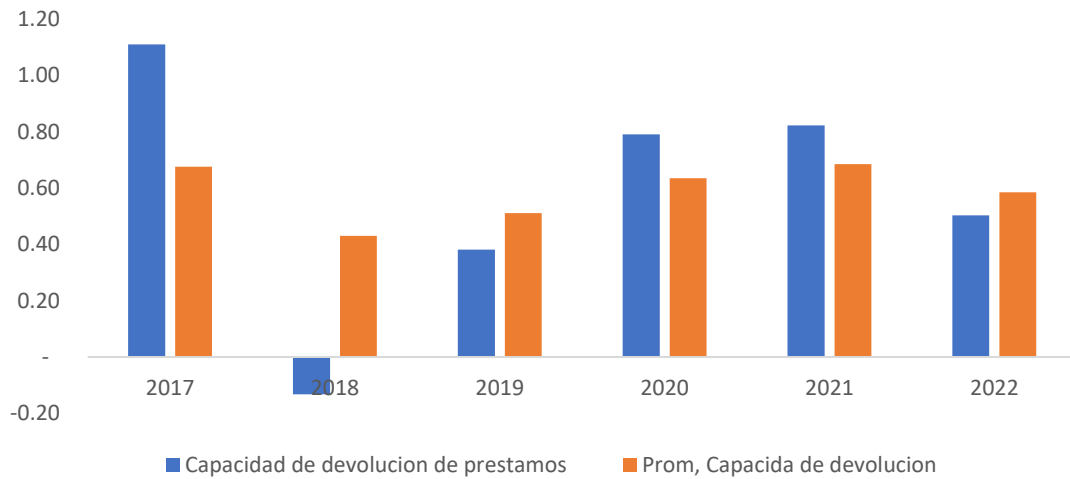
El apalancamiento financiero de Novoliz, que compara el total de activos con el patrimonio neto, ha mostrado una evolución notable. Comenzó en 0.84 en 2017, indicando un uso conservador de la deuda. Sin embargo, este ratio se incrementó drásticamente a 2.65 en 2018, lo que refleja un aumento significativo en la dependencia de la financiación a través

de deuda, posiblemente debido a grandes inversiones o adquisiciones. A pesar de que ha habido fluctuaciones desde entonces, el ratio se situó en 1.44 en 2022, señalando una reducción en la dependencia de la deuda, aunque aún se mantiene por encima de los niveles de 2017. Los ratios de apalancamiento de Novoliz han sido considerablemente mayores que los de la muestra, lo que evidencia un alto nivel de apalancamiento.

Novoliz ha enfrentado una notable variabilidad en su estructura de financiamiento y en su capacidad para gestionar la deuda desde 2017 hasta 2022. El aumento drástico en el apalancamiento financiero en 2018 marcó un periodo de alta dependencia de financiación externa. Aunque la empresa ha logrado reducir esta dependencia en 2022, el nivel de apalancamiento sigue siendo superior al de su punto de partida en 2017, lo que sugiere un continuo equilibrio entre el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento a través de la deuda y el mantenimiento de una estructura de capital sostenible.

**Figura 23** *Ratio de apalancamiento de Novoliz del 2017 al 2022*





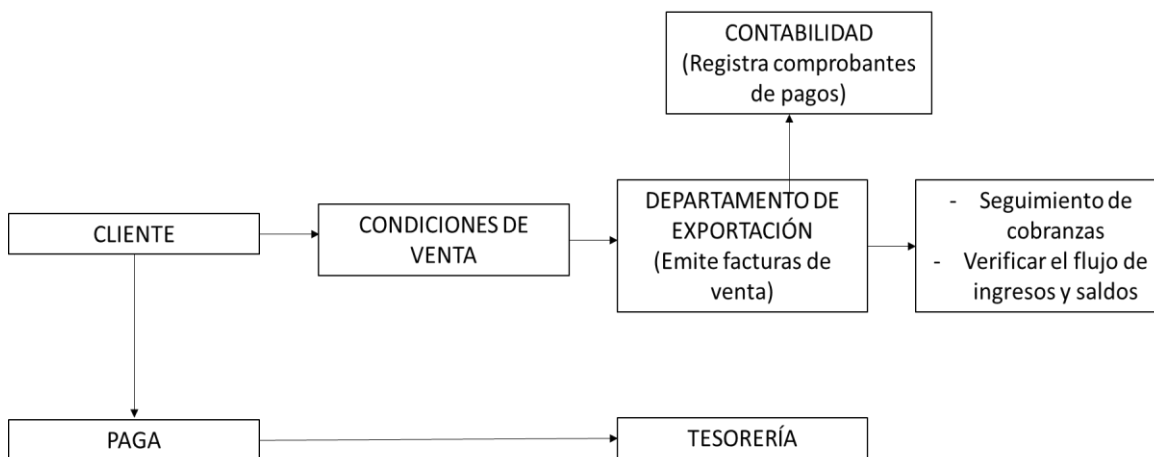
## 1.9 Prácticas actuales de la gestión financiera de Novoliz

### 1.9.1 Gestión de crédito y cobranza a los clientes

En la Figura N° 24, se presenta el diagrama de flujo de cobranza implementado por Novoliz. Este proceso comienza con el cliente, quien tiene la opción de pagar al contado, un anticipo o al crédito.

Cuando el pago es al contado, el ingreso de dinero es directo, y el área de tesorería se encarga de verificar dicho ingreso. Una vez verificado, se otorga el visto bueno para que el departamento de exportación emita la factura de ventas, posteriormente, se registra el comprobante de pago. En el caso de un pago que corresponda únicamente a un anticipo, se procede a realizar el seguimiento de cobranzas correspondiente. Se verifica o proyecta este ingreso en el flujo de ingresos y saldo. Para los clientes que cuentan con una línea de crédito, se realiza una revisión de sus condiciones respectivas. Luego, el departamento de exportación emite la factura, la cual pasa al registro y su correspondiente registro dentro del flujo de ingreso.

**Figura 24** Diagrama de flujo de cobranza de Novoliz al 2022



Es evidente que el flujo de cobranzas de Novoliz es bastante generalizado, lo que puede estar generando algunas dificultades en la gestión de este proceso. Es crucial realizar una evaluación exhaustiva de las condiciones bajo las cuales se otorgan los créditos, así como de los requisitos necesarios para su solicitud y aprobación. Estos criterios pueden influir significativamente en los plazos de pago y en la capacidad de recuperación de los fondos.

Además, es importante destacar la necesidad de establecer un proceso claro y definido para el seguimiento de cobranzas. Actualmente, parece haber una falta de claridad en cuanto a

los pasos a seguir en caso de retrasos en la cobranza o de clientes que se nieguen a realizar los pagos. Es esencial contar con un procedimiento estructurado que permita abordar de manera efectiva estas situaciones y asegurar la recuperación de los fondos adeudados.

Esto se evidencia claramente en la Figura N° 25, donde se observa que los altos niveles de cuentas por cobrar han experimentado un considerable aumento en términos porcentuales con respecto al total de activos. En el año 2018, este porcentaje era del 9.21%, pero ha aumentado significativamente hasta alcanzar el 37.4% en el 2022, después de una disminución desde el 46.75% registrado en el 2021. Además, se observa un incremento en los días de cobro, llegando a 135 días en el 2022, aproximadamente tres meses y medio. Estos indicadores podrían estar señalando un posible problema en la gestión de cobro de las cuentas.

Adicionalmente, según la tabla N° 11, se evidencia que hay una deuda que representa un porcentaje mayor al 70% del monto pendiente de cobrar al final del año en comparación con el saldo inicial en dólares y soles, que asciende a 3,868,574 dólares y 18,849,130 soles, respectivamente. Esto representa un 59% del total de las cuentas por cobrar en dólares y un 77% en soles al cierre del 2022. Estos hallazgos indican un grave problema en la gestión de cobros y en los créditos otorgados por la empresa.

**Tabla 12** Cuentas por cobrar retrasadas de la empresa Novoliz al cierre del 2022

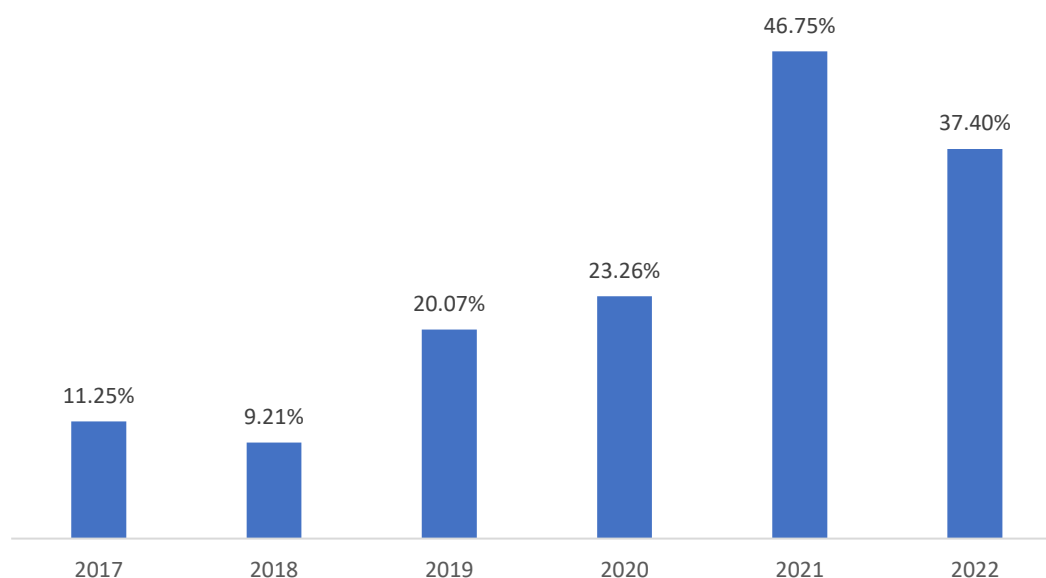
<b>Descripción</b>	<b>USD (\$)</b>	<b>SOL (S/)</b>
Cuentas por cobrar retrasadas	3,868,574	18,849,130
Porcentaje de cuentas retrasadas del total de cuentas por cobrar	59%	77%

*Nota.* Descripción de la evolución de las deudas pendientes, tomando en cuenta los saldos iniciales del 2021 y contrastándolos con los saldos del 2022

### 1.9.1 Políticas de liquidez

Novoliz experimenta una marcada estacionalidad en sus operaciones, con enero y junio destacándose como meses críticos, representando entre el 1% y el 3% del total de ventas anuales, según se detalla en la Figura N° 26. Sin embargo, es notable la ausencia de ingresos durante los meses de abril, mayo, junio y julio, como se observa en la Figura N° 27. Esta situación es particularmente crítica dado que la temporada de cosecha para su principal producto, la cebolla amarilla dulce, no comienza hasta julio.

**Figura 25** Aumento de niveles de cuentas por cobrar del 2022

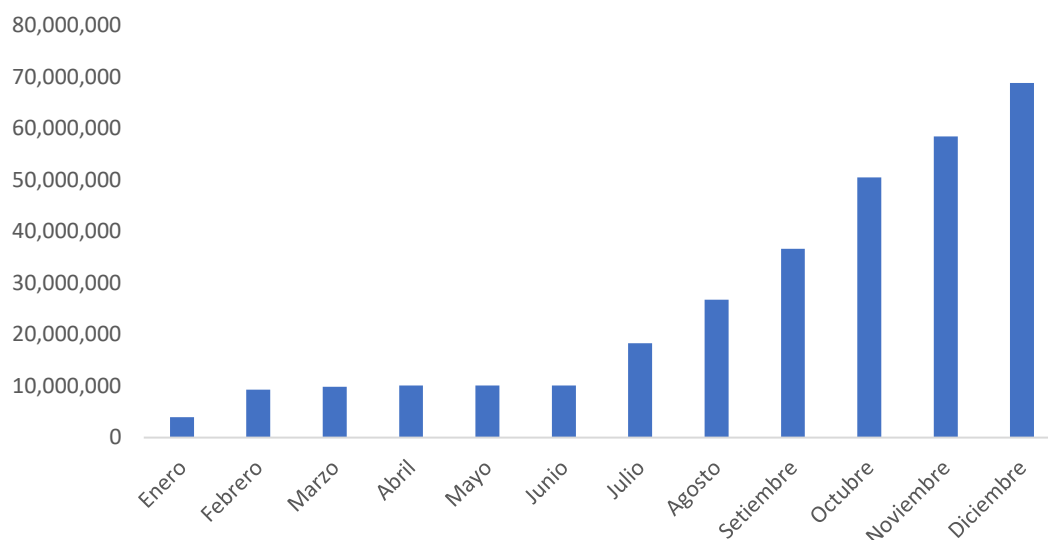


A pesar de esta estacionalidad pronunciada, Novoliz no ha implementado una planificación ni gestión financiera adecuada para administrar eficientemente sus recursos durante estos períodos de baja actividad. Esta falta de preparación podría comprometer la viabilidad económica de la empresa a lo largo del año, subrayando la necesidad urgente de adoptar estrategias financieras robustas que aseguren la estabilidad financiera durante los períodos de inactividad.

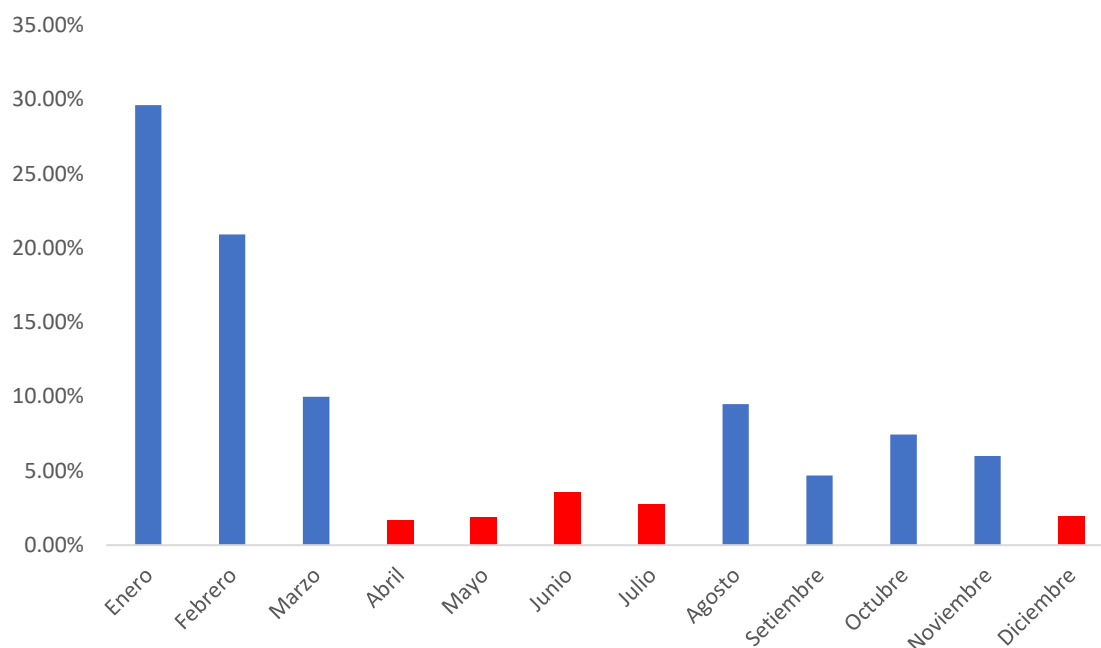
Es importante destacar que los bancos toman en cuenta la estacionalidad de las empresas al evaluar la viabilidad de ofrecer productos financieros principales. Los resultados obtenidos de entrevistas con sectoristas bancarios indican que una planificación financiera adecuada ante la estacionalidad es crucial. La carencia de una estrategia de planificación en Novoliz no solo afecta su flujo de caja, sino que también limita su capacidad para acceder a financiamiento esencial que podría ayudar a mitigar los impactos de estos períodos de baja actividad.

Por otro lado, los tipos de ventas que ofrece Novoliz hacen que se cobren anticipos que representan niveles muy bajos en comparación con el monto total por cobrar, como se evidencia en la Figura N° 26. Los anticipos recibidos son escasos. Esta falta de gestión está demostrando que existen problemas para cubrir los pagos que mensualmente se deben realizar.

**Figura 26** Monto ventas mensuales de Novoliz en el 2022



**Figura 27** Ingresos recibidos por parte de las ventas de Novoliz en el 2022



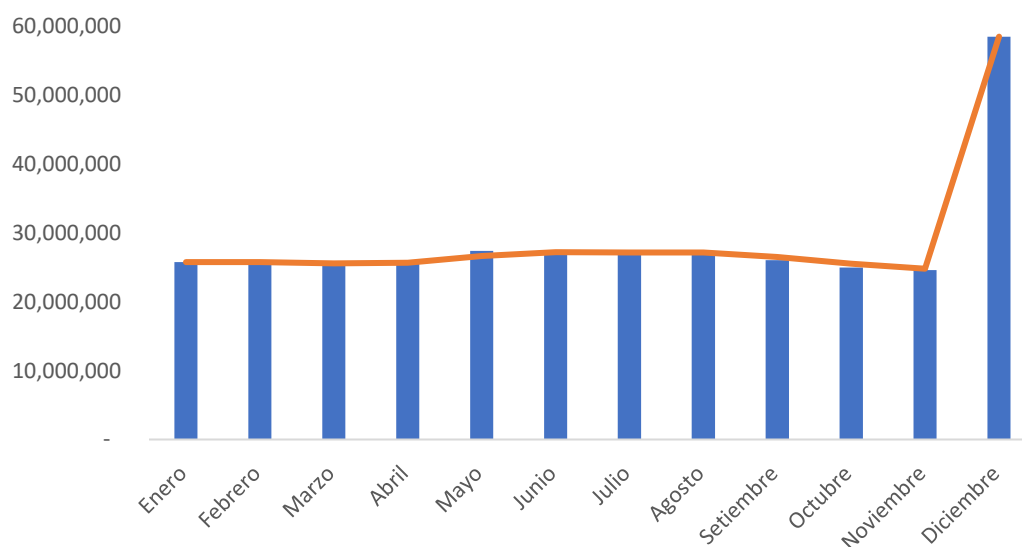
### 1.9.2 Políticas de apalancamiento

En cuanto a sus políticas de apalancamiento, Novoliz enfrenta un desafío significativo por no disponer de un plan de gestión financiera tanto a corto como a largo plazo. Esta carencia revela la ausencia de una estrategia coherente para administrar su endeudamiento y capitalizar las oportunidades de financiamiento que podrían ser cruciales para optimizar su estructura de capital, facilitar su crecimiento o modernización. Sin un marco financiero sólido, la empresa limita su agilidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado o

realizar inversiones estratégicas orientadas al desarrollo del negocio. Por lo tanto, es imperativo que Novoliz elabore y adopte un conjunto de políticas de apalancamiento definidas, con el objetivo de reforzar su estabilidad financiera y colocarse en una posición ventajosa frente a futuras oportunidades de inversión y retos económicos.

La situación se torna más crítica al observar la evolución de las obligaciones financieras de la empresa, las cuales, como se muestra en la Figura N° 28, han aumentado mes a mes hasta julio. Se presume que este incremento en la deuda se debe a la necesidad de cubrir los ingresos menguantes. No obstante, la ausencia de una explicación clara sobre el notable aumento de la deuda con entidades bancarias en diciembre de 2022, en un período típicamente caracterizado por mayores ingresos, subraya la falta de una planificación financiera cohesiva. Este patrón sugiere que, a pesar de las condiciones de mercado favorables, Novoliz no ha logrado establecer un plan financiero que contemple la gestión adecuada del endeudamiento y la optimización de su estructura de capital.

**Figura 28** Evolución de obligaciones financieras de Novoliz al 2022



### 1.10 Modelo de gestión financiera

Basándose en el Modelo de Gestión Financiera propuesto por Cabrera et al. (2017), se procederá a plantear el modelo de gestión financiera, comenzando por la fase de planificación. En esta ocasión, se analizará únicamente la primera fase debido a las limitaciones de tiempo para abordar las siguientes etapas de ejecución, análisis y control, y toma de decisiones.

Se inicia con la fase de planificación, en la cual se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades de Novoliz.

#### 1.10.1 Análisis de fortalezas y debilidades

##### 7.5.1.1 Fortalezas

- Novoliz presenta una sólida posición de liquidez, ya que cuenta con activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos a corto plazo, lo que le proporciona estabilidad financiera.
- La rentabilidad creciente de Novoliz sugiere mejoras significativas en su eficiencia operativa y en la generación de ganancias, lo que refleja una gestión efectiva de sus recursos y una sólida capacidad para generar beneficios.
- A pesar de las fluctuaciones en su nivel de endeudamiento, Novoliz mantiene costos financieros razonables en relación con sus ingresos operativos, lo que indica una gestión prudente de su estructura de capital y una buena capacidad para manejar su carga financiera.
- Novoliz demuestra una notable capacidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y para implementar medidas proactivas para mejorar su desempeño. Su liderazgo en la exportación de cebollas amarillas dulce destaca su capacidad para identificar oportunidades en el mercado y capitalizarlas de manera efectiva, lo que fortalece su posición competitiva en la industria.

##### 7.5.1.2 Debilidades

- Novoliz experimenta fluctuaciones en sus flujos de caja, lo que sugiere dificultades para convertir las ventas en efectivo de manera eficiente. Esta situación puede indicar posibles cambios en la eficiencia de su gestión del capital de trabajo, lo que podría afectar su capacidad para mantener una liquidez adecuada.
- La empresa muestra una creciente dependencia de la deuda, con un aumento significativo en su nivel de apalancamiento financiero hasta el año 2022. Además, se evidencia un notable incremento en el costo de la deuda para ese mismo período, lo que indica una mayor presión financiera y un riesgo potencial para la estabilidad financiera de Novoliz.
- El aumento en los días de plazo de cobro de Novoliz podría señalar posibles problemas en la gestión de sus cuentas por cobrar, lo que a su vez podría impactar

negativamente en su liquidez y capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas.

- Novoliz enfrenta desafíos en su eficiencia operativa, como lo demuestran las fluctuaciones en los días de stock de materias primas y en el ciclo de caja. Estas variaciones indican áreas de mejora en la gestión de inventarios y en la eficiencia del proceso de producción, lo que podría afectar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

#### 1.10.2 Definición de objetivos estratégicos financieros

Basado en el Modelo de gestión financiera propuesto por Cabrera et al. (2017), la empresa Novoliz se enfrenta a una serie de desafíos y oportunidades en su gestión financiera, como se refleja en el análisis de sus fortalezas y debilidades. Entre sus fortalezas se destacan una sólida posición de liquidez, rentabilidad creciente y capacidad para ajustarse a fluctuaciones en el mercado, lo que le ha permitido alcanzar el liderazgo en la exportación de cebollas amarillas dulce. Sin embargo, también enfrenta desafíos como fluctuaciones en los flujos de caja, dependencia de la deuda y posibles problemas en la gestión del capital de trabajo.

Para abordar estas áreas de mejora, Novoliz puede enfocarse en mejorar la eficiencia en la gestión del capital de trabajo, reducir su dependencia de la deuda, optimizar sus procesos operativos y diversificar sus fuentes de ingresos. En este sentido, establecer objetivos estratégicos financieros específicos puede ayudar a guiar sus esfuerzos:

En primer lugar, Novoliz puede establecer el objetivo de mejorar la rotación de inventarios mediante una gestión más eficiente, manteniendo los 100 días de rotación de inventario como meta. Además, puede trabajar en la reducción de los días de cobro, disminuyendo el plazo de cobro a 120 días para mejorar la liquidez.

Asimismo, la empresa puede buscar diversificar sus fuentes de financiamiento explorando opciones a la deuda, como la inversión de capital o la emisión de acciones. Por último, puede establecer el objetivo de mejorar la rentabilidad del activo mediante la optimización de la utilización de sus activos para generar ganancias operativas.

#### 1.10.1 Planificación de objetivos financieros

Para alcanzar el objetivo de mantener los días de stock de materias primas en noventa y

nueve, Novoliz debe establecer una serie de supuestos y estrategias clave. En primer lugar, se contempla un crecimiento del 40% en las ventas en comparación con el año anterior, fundamentado en la introducción de un nuevo producto, las calabazas, y en la implementación de técnicas de marketing para atraer nuevos clientes y aumentar el valor de exportación de los productos existentes. Además, se planea fidelizar a los clientes actuales de Novoliz mediante descuentos, ofertas por volumen, promociones y otras estrategias de retención.

Asimismo, se busca maximizar la eficiencia de los costos, reduciendo el porcentaje de estos al 58% de las ventas, en comparación con el 63% registrado en 2022. Esta optimización es crucial, ya que se ha identificado que algunas compras no se utilizan completamente debido a la falta de un sistema de inventario adecuado, lo que lleva a realizar compras adicionales innecesarias. Para abordar este problema, se propone implementar un sistema de gestión de inventario más sofisticado, que permita una planificación más precisa de la demanda y evite la acumulación excesiva de inventarios, optimizando así el uso de los recursos y reduciendo los costos operativos.

En cuanto a las estrategias trimestrales, durante el primer trimestre, se recomienda realizar un análisis detallado de las proyecciones de ventas y de la demanda esperada para ajustar las estrategias de marketing y promoción. Además, se debe implementar el sistema de gestión de inventario propuesto, lo que puede requerir la adquisición de software especializado y la capacitación del personal correspondiente. En el segundo trimestre, Novoliz debe concentrarse en la optimización de costos, identificando áreas de desperdicio y estableciendo medidas para reducir el porcentaje de costos en relación con las ventas. Esto puede implicar renegociar contratos con proveedores, mejorar los procesos de producción para minimizar el desperdicio y optimizar la logística de transporte y almacenamiento.

Durante el tercer trimestre, es crucial mantener un seguimiento cercano de las ventas y los niveles de inventario, realizando ajustes según sea necesario para cumplir con el objetivo establecido. Además, se deben implementar políticas de descuento y promoción para fidelizar a los clientes existentes y atraer nuevos clientes. Finalmente, en el cuarto trimestre, Novoliz debe realizar una evaluación exhaustiva del desempeño y los resultados obtenidos hasta el momento, identificando áreas de mejora y ajustando las estrategias según sea necesario para alcanzar el objetivo final. Es importante mantener una comunicación abierta

y transparente con todo el equipo involucrado, asegurándose de que todos estén alineados con los objetivos y comprometidos con su consecución.

En términos de buenas prácticas, Novoliz debe priorizar la eficiencia operativa en todas las áreas de su negocio, desde la producción hasta la distribución y el servicio al cliente. Esto implica la implementación de procesos estandarizados, la mejora continua y una cultura organizacional centrada en la excelencia y la innovación. Además, se destaca la importancia de mantener una sólida gestión financiera, con un monitoreo constante de los indicadores clave de desempeño y una planificación financiera rigurosa para anticipar y mitigar posibles riesgos y desafíos.

En el caso del segundo objetivo de reducir el plazo de cobro a menos de 120 días, se ha diseñado un enfoque integral que abarca diversas acciones estratégicas. Estas acciones se basan en mantener un 38% de cuentas por cobrar con respecto a los activos totales al finalizar el año.

En primer lugar, se enfocarán en mejorar la gestión de cobros mediante seguimientos semanales integrados al flujo de caja. Esto implica identificar de manera oportuna las cuentas pendientes y tomar medidas para agilizar los procesos de cobranza. Además, se implementarán recordatorios oportunos a los clientes para asegurar un seguimiento efectivo de los pagos.

Otra acción importante será establecer metas mensuales de cobranza para evaluar el desempeño y la eficacia de las estrategias. Esto mantendrá un enfoque proactivo en la gestión de cuentas por cobrar y permitirá identificar áreas de mejora continuas.

Se implementarán políticas de crédito claras y criterios definidos para la concesión de créditos a los clientes, junto con términos de pago estrictos pero justos para motivar el cumplimiento puntual de las obligaciones.

Finalmente, se realizará un análisis en tiempo real de las cuentas por cobrar y su relación con los activos para realizar ajustes y tomar decisiones informadas. Este monitoreo constante ayudará a identificar tendencias y patrones de comportamiento, facilitando la toma de decisiones ágiles y efectivas en la gestión financiera de Novoliz.

En cuanto a las herramientas e instrumentos financieros a utilizar, durante los primeros meses se recomienda implementar sistemas de seguimiento y gestión de cobros, así como establecer políticas de crédito y términos de pago. Durante el segundo trimestre, se

enfocarán en el establecimiento de metas mensuales de cobranza y en la optimización de los procesos de seguimiento. En el tercer trimestre, se realizará un análisis detallado de las cuentas por cobrar y su relación con los activos, mientras que en el cuarto trimestre se realizarán ajustes finales para cumplir con el objetivo establecido.

Entre las buenas prácticas a aplicar se encuentran mantener una comunicación efectiva con los clientes, ofrecer incentivos para el pago puntual, implementar sistemas de seguimiento y gestión de cobros eficientes, y realizar análisis regulares de la situación financiera de la empresa. Además, es crucial mantener un enfoque proactivo en la gestión de cuentas por cobrar y estar preparados para realizar ajustes según sea necesario para alcanzar el objetivo final.

Para alcanzar el tercer objetivo de estabilizar la deuda de Novoliz, se requiere implementar una serie de estrategias y acciones específicas a lo largo del año. Estas acciones se enfocarán en limitar la deuda relacionada con los activos biológicos y de propiedad, planta y equipo, buscando alternativas para obtener créditos a medianos plazos.

En el primer trimestre, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la estructura de deuda actual de Novoliz. Esto incluirá la identificación de áreas de oportunidad para la consolidación y refinanciamiento de deudas existentes. Además, se evaluarán las opciones de financiamiento a mediano plazo disponibles en el mercado, como préstamos bancarios y líneas de crédito renovables. Se establecerán políticas internas para limitar la adquisición de nueva deuda y optimizar el uso de activos biológicos y de propiedad, planta y equipo.

En el segundo trimestre, se negociarán condiciones favorables para la obtención de créditos a mediano plazo con instituciones financieras. Se considerarán plazos de amortización y tasas de interés competitivas. Además, se implementarán medidas para mejorar la gestión gerencial de Novoliz, incluyendo la capacitación del personal en temas financieros y el establecimiento de controles internos más rigurosos.

Durante el tercer trimestre, se monitoreará de cerca la ejecución de la estrategia de estabilización de la deuda, realizando ajustes según sea necesario para garantizar su efectividad. Se revisará periódicamente la estructura de capital de Novoliz y se realizarán proyecciones financieras a corto y mediano plazo para evaluar el impacto de las decisiones financieras en la estabilidad de la empresa.

En el cuarto trimestre, se evaluará el cumplimiento de los objetivos establecidos para la estabilización de la deuda y se realizará una revisión exhaustiva del desempeño financiero de Novoliz durante el año. Se prepararán informes financieros detallados que reflejen la situación actual de la empresa en términos de deuda y estructura de capital, para su presentación a los accionistas e inversores. Además, se implementarán mecanismos de seguimiento continuo para garantizar que Novoliz mantenga una gestión prudente de su deuda en el futuro.

Entre las buenas prácticas a aplicar se encuentran mantener una comunicación transparente con los stakeholders, diversificar las fuentes de financiamiento, mantener un adecuado control de riesgos financieros y buscar asesoramiento especializado en gestión financiera cuando sea necesario. Es importante fomentar una cultura organizacional centrada en la responsabilidad y la eficiencia en la gestión de recursos financieros.

## CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

Basándonos en el análisis del sector agroexportador, se puede concluir que las empresas de este rubro enfrentan desafíos financieros y operativos únicos que requieren enfoques específicos y estratégicos para asegurar su éxito a largo plazo en un mercado altamente competitivo y dinámico.

La evolución del sector agroexportador (considerando la muestra) ha sido notable, mostrando una tendencia sostenida de crecimiento. Los indicadores de liquidez del sector son robustos, lo que brinda a las empresas una sólida capacidad para hacer frente a posibles problemas de liquidez. Además, la rentabilidad ha experimentado un crecimiento significativo, alcanzando niveles máximos durante el período analizado. Aunque las agroexportadoras dependen en gran medida del financiamiento externo, los niveles de apalancamiento no indican una dependencia excesiva, lo que sugiere una gestión financiera prudente y una estructura de capital equilibrada en el sector.

Entre las principales prácticas del sector agroexportador se destaca la identificación de riesgos, incluyendo aspectos relacionados con el mercado, la liquidez, el crédito y la gestión de capital. Además, la diversificación de productos y la expansión geográfica son fundamentales para mitigar riesgos específicos de localización y de mercado. Se enfatiza también la importancia de una gestión prudente de la deuda y la implementación de prácticas que involucren a toda la organización, como una estructura adecuada de los departamentos y el uso eficaz de herramientas financieras.

Identificar y seleccionar las prácticas de gestión financiera adecuadas permite a las empresas agroexportadoras adoptar diversas estrategias y enfoques para administrar sus recursos financieros de manera efectiva. Novoliz ha utilizado estratégicamente la financiación mediante deuda para impulsar sus operaciones y expansión, como lo demuestra el aumento del volumen de deuda a lo largo de los años. Sin embargo, la gestión del costo asociado a esta deuda ha sido un desafío, especialmente evidente en el año 2022. A pesar de mantener una estructura de capital equilibrada, el nivel de apalancamiento sigue siendo significativo, lo que subraya la necesidad continua de gestionar prudentemente la carga financiera

## **CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES**

Es fundamental priorizar la gestión financiera en las empresas agroexportadoras para garantizar su sostenibilidad y competitividad. Para lograr una gestión efectiva, es crucial que las estructuras de planeamiento financiero, tesorería, finanzas y contabilidad estén completamente integradas. Esta integración permite una coordinación estrecha entre las áreas, facilitando la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias óptimas.

Además, es imprescindible que los directivos de estas empresas busquen formación continua en buenas prácticas de gestión financiera. Esto les permitirá estar bien informados y capacitados para desarrollar e implementar estrategias de mejora continua que fortalezcan la posición financiera de sus empresas en un mercado global competitivo

## CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA

Angeles, G. (2022, 21 de septiembre). *Errores comunes en la gestión financiera de empresas exportadoras*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. <https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/88601495-cf8e-4227-b4f5-669641c547c8/content>

Arispe, I., & Tapia, M. S. (2007). Inocuidad y calidad: requisitos indispensables para la protección de la salud de los consumidores. *Agroalimentaria*, 12(24), 105-118. [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-03542007000100008&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-03542007000100008&script=sci_arttext)

Armijo, M. (2004, November). Buenas prácticas de gestión pública en América Latina. In *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (Vol. 18, pp. 2-5). <https://administracionpublicacomparada.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/12/buenas-practicas-gestion-publica-al.pdf>

Banco Mundial (2023) 8 buenas prácticas para alcanzar la estabilidad

Barzelay, M., & Velarde, J. C. C. (2004). Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. Recuperado el 4 de setiembre de 2023 en: <https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/2202.pdf>

BBVA (2021) BBVA otorga préstamo verde a agroexportadora El Pedregal para optimizar sus recursos hídricos. Recuperado el 4 de setiembre de 2023 en: <https://www.bbva.com/es/pe/sostenibilidad/bbva-otorga-prestamo-verde-a-agroexportadora-el-pedregal-para-optimizar-sus-recursos-hidricos/>

Boffo, & Patalano, R. (2020). “ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. OECD Paris. <https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-Challenges.pdf>

Brechelt, A. (2004). El manejo ecológico de plagas y enfermedades. *Red de Acción en Plaguicidas y sus Alternativas para América Latina (RAP-AL)*. Fundación Agricultura y Medio Ambiente (FAMA). RD.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60043730/Manejo\\_Ecologico\\_de\\_Plagas\\_A.Brechelt20190717-63327-k5j6x9-libre.pdf?1563427916=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl\\_Manejo\\_Ecologico\\_de\\_Plagas\\_y\\_Enfermed.pdf&Expires=1714243374&Signature=HMpDPJiIOOk041c0VAU8F6s5eeqhfMBQ89SLEPWXZFEMcef8UYYiReiOqWfAwnYsMCVPSYU5eIWvunWPc7rrXrFSEYPkdCY62Gz3Bj9l--mfrfxA~S-2ZolhbGzKhD5y2EEJv38QcQ9QpWsQmFB0VHHIdBZUe0qUMnvw45jsM9zCN0j3kk](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60043730/Manejo_Ecologico_de_Plagas_A.Brechelt20190717-63327-k5j6x9-libre.pdf?1563427916=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Manejo_Ecologico_de_Plagas_y_Enfermed.pdf&Expires=1714243374&Signature=HMpDPJiIOOk041c0VAU8F6s5eeqhfMBQ89SLEPWXZFEMcef8UYYiReiOqWfAwnYsMCVPSYU5eIWvunWPc7rrXrFSEYPkdCY62Gz3Bj9l--mfrfxA~S-2ZolhbGzKhD5y2EEJv38QcQ9QpWsQmFB0VHHIdBZUe0qUMnvw45jsM9zCN0j3kk)

[fzhhg~D4f718wvXYDA7Ex1U8fy~UZzDKOwTioE4zxJedo3kNvL9Q6RMpG62oJz2v  
IRCGergdgtECxZY4IekOIOYKXREmUUHz4tgLXhC~cmlljqhdrQkMYN8L4V437Iqm  
MfdfibKWtfPkQGppbr0TD9IbKJt-IvqgnmA &Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.repositorio.cepal.org/handle/11362/40402)

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2018). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning.

Cabré, M. T. (2010, diciembre). Terminología y buenas prácticas. *Publifarum*, (12). Recuperado 19 de agosto de 2023 en <https://riviste.unige.it/index.php/publifarum/article/view/1543/1685>

Cabrera-Bravo, C. C., Fuentes-Zurita, M. P., & Cerezo-Segovia, G. W. (2017). Modelo de gestión financiera para organizaciones productoras de bienes y/o servicios. *Dominios de las Ciencias*, 3(4), 220-232. ISSN: 2477-8818. Recuperado el 20 de agosto de 2023 en [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482%20(2).pdf)

Calva, H. C. G., García, J. V., & Herrera, R. A. (2017). Determinantes de la quiebra empresarial en las empresas ecuatorianas en el año 2016. *Revista publicando*, 4(13 (1)), 108-126. <https://core.ac.uk/download/pdf/236644625.pdf>

Canales, H. J. S. (2020). Agroexportaciones no tradicionales y su contribución al desarrollo económico Peruano. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 4-27. [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-AgroexportacionesNoTradicionalesYSuContribucionAID-7539771%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-AgroexportacionesNoTradicionalesYSuContribucionAID-7539771%20(1).pdf)

Castro, H. L., Goicochea, C. U., & Flores, M. F. (2018). El sistema de agronegocios en el Perú: de la agricultura familiar al negocio agroalimentario. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 43, 1-16. <https://www.redalyc.org/journal/141/14158242001/html/>

CEPAL, N. (2011). Agricultura y cambio climático: instituciones, políticas e innovación. Memoria del seminario internacional realizado en Santiago, los días 10 y 11 de noviembre de 2010. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7021/LCL3353s\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7021/LCL3353s_es.pdf)

CEPLAN. (2018). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021: La visión del Perú al 2021. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan%20Peru%20PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM2.pdf>

Chacaltana, J. (2016). Perú, 2002-2012: crecimiento, cambio estructural y formalización. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40402>

- Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013). Planificación financiera. ESIC Editorial. Recuperado 7 de mayo de 2023 en [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=LSL4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Cibr%C3%A1n+et+al+2013+&ots=LVZ88MuTrO&sig=jPfl6pZfFGqoJOmmTL1wHLPkSBs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Cibr%C3%A1n%20et%20al%202013&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=LSL4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Cibr%C3%A1n+et+al+2013+&ots=LVZ88MuTrO&sig=jPfl6pZfFGqoJOmmTL1wHLPkSBs&redir_esc=y#v=onepage&q=Cibr%C3%A1n%20et%20al%202013&f=false)
- ComexPerú, 2023 (10 de febrero de 2023) *Exportaciones peruana alcanzan récord histórico en 2022, con envíos por US\$63,193 millones.* Semanario 1152 <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-peruanas-alcanzan-record-historico-en-2022-con-envios-por-us-63193-millones>
- ComexPerú, 2023 (29 de setiembre) *Inclusión financiera en el Perú mejora luego de la pandemia, pero sus retos permanecen.* *Semanario 1181.* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inclusion-financiera-en-el-peru-mejora-luego-de-la-pandemia-pero-sus-retos-permanecen>
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2022). *Reporte: Política Nacional de Inclusión Financiera del Perú Julio 2022 – Diciembre 2022.* [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inclusion\\_financiera/reportes/Reporte\\_semestral\\_PNI\\_F\\_jul\\_dic\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inclusion_financiera/reportes/Reporte_semestral_PNI_F_jul_dic_2022.pdf)
- Creswell, J. (1995). *Qualitative inquiry and research design, Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo.* <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo.* *Revista de Ciencias Sociales, 14*(1), 88-109. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008)
- De Producción, F. D. C., & de Desarrollo, B. I. (2014). *Manual de Buenas Prácticas para Cooperativas de Producción.* Recuperado 19 de agosto de 2023 en <file:///C:/Users/USER/Downloads/SC7X2U.pdf>
- Denzin, NK (2018). *El manifiesto cualitativo: Un llamado a las armas*. Rutledge. [https://www.researchgate.net/publication/277264328\\_Un\\_llamado\\_a\\_las\\_armas\\_al\\_final](https://www.researchgate.net/publication/277264328_Un_llamado_a_las_armas_al_final)

[de la historia un analisis historico-](#)

[discursivo de la declaracion de guerra contra el terror de GBush](#)

Escobar, G. (2016). La relevancia de la agricultura en América Latina y el Caribe. *Revista Nueva Sociedad*, 2(1), 1-22. <https://static.nuso.org/media/documents/agricultura.pdf>

Espinoza, G. M. D., León, F. C., Soto, K. G., & Quezada, J. C. A. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 14. Recuperado 10 de abril de 2023 en [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeLaGestionFinancieraYCualidadesGerencia-7878929.pdf)

[EvaluacionDeLaGestionFinancieraYCualidadesGerencia-7878929.pdf](#)

Estabilidad financiera. (s. f.). Métricas.mx. Recuperado de <https://metricas.mx/blog/estabilidad-financiera>

Fajardo Ortiz, M., & Soto Gonzales, C. (2018). Gestión financiera empresarial. Recuperado 7 de mayo de 2023 en [http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1205/1/Fajardo-](http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1205/1/Fajardo-Gesti%3%b3n%20inanciera.pdf)

[Gesti%3%b3n%20inanciera.pdf](#)

García-Moreno, E., Mapén-Franco, F., & Berttolini-Díaz, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(31), 128-139. Recuperado el 11 de junio de 2023 en <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661248013/582661248013.pdf>

Grave, C. U., La, A. P., Alimentaria, S. E. G. U. R. I. D. A. D., & Regiones, M. U. C. H. A. S. (2016). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. <https://openknowledge.fao.org/>

Guaylupo, O. M., & Donet, J. R. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business, Universidad del Pacífico (Lima, Peru)*, 7(1), 51-76. [file:///C:/Users/USER/Downloads/72-Article%20Text-73-1-10-20170429%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/72-Article%20Text-73-1-10-20170429%20(1).pdf)

Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Editorial CESA.

Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales*. México: McGraw Hill. [http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscaered/materias/E\\_E\\_Mundial/Negocios\\_internacionales Charles Hill 8va ed.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscaered/materias/E_E_Mundial/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed.pdf)

Hoge, G. L. (2015). Evaluating the impacto f the “Moving Ahead Through Financial Management” Curriculum: Final Report–Interviews with Immigrant Latina Participants January 2015. Rceuperado el 2 de setiembre de 2023 en

<https://socialwork.rutgers.edu/sites/default/files/2022-05/final-report-immigrant-latinas.pdf>

Iizuka, M. and Gebreyesus, M. (2016). Using functions of innovation systems to understand the successful emergence of non-traditional agricultural export industries in developing countries: Cases from Ethiopia and Chile. *The European Journal of Development Research*, 29 (2), 384-403. doi: 10.1057 / s41287-016-0004-0

Iizuka, M. and Gebreyesus, M. (2017). 'Discovery' of non-traditional agricultural exports in Latin America: diverging pathways through learning and innovation. *Innovation and Development*, 8 (1), 1-20. doi: 10.1080 / 2157930X.2017.1355771

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f) *Perú: Indicadores Económico-Financieros Empresariales*.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0932/index.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0932/index.htm)

International Trade Centre. (2022). Trade Map.

Kohlscheen, E., Murcia Pabón, A., & Contreras, J. (2018). Determinants of bank profitability in emerging markets.. Recuperado 11 de junio de 2023 en <file:///C:/Users/USER/Downloads/SSRN-id3098196.pdf>

Kouzmine, V. (2000). *Exportaciones no tradicionales latinoamericanas: un enfoque no tradicional*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3bdb48ffb8d9-47ab-ab00-5017cb3d6db5/content>

Krueger, P., Sautner, Z., & Starks, L. (2019). The Importance of Climate Risks for Institutional Investors. Swiss Finance Institute Research Paper No. 18-58, European Corporate Governance Institute - Finance Working Paper No. 610/2019, 33. <https://ssrn.com/abstract=3235190>

Leglise, M. D. R. P. (2011). Crisis económica y volatilidad de los precios agrícolas. Implicaciones para la seguridad alimentaria en Latinoamérica. *Estudios Latinoamericanos*, (27-28), 75-106. <https://revistas.unam.mx/index.php/rel/article/view/49378>

Mathews, J. C. (1994). Los retos del sector agroexportador. El caso del espárrago. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, (35), 89-95. <https://revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/405/407>

MINCETUR. (2021). Informe Anual de Comercio Exterior 2021. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep\\_s/anrep21\\_chap5\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/anrep21_chap5_s.pdf)

- Molina, M. C., & Clemente, I. M. (2010). El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 15-25. Recuperado 19 de agosto de 2023 en <https://pdf.sciencedirectassets.com/282628/1-s2.0-S1135252312X6012X/1-s2.0-S1135252312601099>
- Moltoni, L. A., & Moltoni, A. F. (2015). *Trazabilidad: el rol de la información en el marco del nuevo paradigma de la calidad*. CIAAL. <https://repositorio.inta.gob.ar/handle/20.500.12123/3667>
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado el 3 de setiembre de 2023 en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-99842009000400009)
- Noguera, G. (2022, 27 de junio), Oportunidades de ESG en los agronegocios. FY Building a better Working World. [https://www.ey.com/es\\_ar/agronegocios/oportunidades-esg-agronegocios](https://www.ey.com/es_ar/agronegocios/oportunidades-esg-agronegocios)
- Pastor, R. A. T. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, (23), 55-72. Recuperado el 19 de agosto de 2023 en <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Pérez Akaki, P., & Fonseca Soto, M. D. R. (2017). Análisis espacial de la inclusión financiera y su relación con el nivel de pobreza en los municipios mexicanos. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 12(1), 43-62. Recuperado 2 de abril de 2023 en [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-53462017000100043](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462017000100043)
- Pérez Caldentey, E., & Titelman Kardonsky, D. (2018). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. Cepal. Recuperado 19 de agosto de 2023 en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf)
- Perú es el primer exportador mundial de arándanos y quinua en grano (25 de abril del 2024). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/242181-peru-es-el-primer-exportador-mundial-de-arandanos-y-quinua-en-grano>
- Ríos, L. S. F. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de economía*, 12(27), 145-168. <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027263004.pdf>

- Ríos, L. S. F. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de economía*, 12(27), 145-168. [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-EvolucionDeLaTeoriaFinancieraEnElSigloXX-4024616%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-EvolucionDeLaTeoriaFinancieraEnElSigloXX-4024616%20(1).pdf)
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2010). "Corporate Finance." McGraw-Hill/Irwin. [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/libro-finanzasross.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf)
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Saldaña Maldonado, C. X., & Guamán, G. A. (2019). Análisis financiero basado en la técnica Fuzzy Logic, como instrumento para la toma de decisiones en la empresa Italimentos Cia. Ltda. *Revista Economía y Política*, (30), 72-95.
- Santa María, B. C., Aguilar, C. E. V., & Sotomayor, R. A. M. (2020). Política nacional agraria en el Perú: Efectividad de los enfoques de gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(89), 55-65. <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-PoliticaNacionalAgrariaEnElPeru-8890254.pdf>
- SERNANP (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, Perú). 2010. Perú. *Biodiversidad, fuente para un nuevo modelo de desarrollo*. Lima: MINAM. <https://repositoriodigital.minam.gob.pe/bitstream/handle/123456789/175/BIV01162.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tarancon Juanas, M., Diaz Ambrona, C. G. H., & Trueba Jainaga, J. I. (2011). ¿Cómo alimentar a 9.000 millones de personas en el 2050?.
- Terrazas Pastor, R. A. (junio de 2009). Modelo de Gestión Financiera para una Organización. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de Concepto de Gestión Financiera: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Tobisova, A., Senova, A. y Rozenberg, R. (2022). Modelo de Planificación Financiera Sostenible y Financiamiento de Inversiones Utilizando el Método Monte Carlo. *sustentabilidad*, 14 (14), 8785.
- Trennepohl, N., & Trennepohl, T. (2023). *Esg e Compliance-Interfaces, desafios e oportunidades-1ª edição 2023*. Saraiva Educação SA. [https://www.ey.com/es\\_ar/agronegocios/oportunidades-esg-agronegocios](https://www.ey.com/es_ar/agronegocios/oportunidades-esg-agronegocios)
- Veritrade. (2022). Base de datos de comercio internacional.
- Vernimmen, P., Quiry, P., & Le Fur, Y. (2022). *Corporate finance: theory and practice*. John Wiley & Sons

## ANEXO 1

### GLOSARIO

- **Activos:** Es un recurso capaz de generar ingresos.
- **Administración de los recursos empresariales:** Vincula las actividades de finanzas, cadena de suministro, operaciones, comercio, generación de informes, fabricación y recursos humanos de la empresa en una misma plataforma.
- **Apalancamiento:** Es un indicador que muestra la proporción de deuda neta respecto al capital propio de la empresa. Se calcula dividiendo la deuda neta entre el capital propio (deuda neta más patrimonio neto). Este ratio indica la cantidad de financiamiento de deuda utilizado en relación con los fondos propios de la empresa.
- **Apalancamiento:** Se refiere al uso de deuda o capital prestado para financiar una inversión o una operación comercial, con el objetivo de amplificar los rendimientos potenciales.
- **Banco Mundial:** Institución financiera internacional que tiene como objetivo principal reducir la pobreza y promover el desarrollo económico y social en países de ingresos bajos y medianos.
- **Calidad de deuda:** Es un indicador que muestra la proporción del pasivo corriente respecto al pasivo total de la empresa. Se calcula dividiendo el pasivo corriente entre el pasivo total. Este ratio proporciona información sobre la estructura de deuda de la empresa y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo
- **Capacidad de devolución:** Es un indicador que muestra la capacidad de la empresa para devolver sus deudas bancarias utilizando su flujo de caja económico. Se calcula dividiendo el flujo de caja económico entre el pasivo corriente (considerando solo la deuda bancaria).
- **Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN):** Organismo público peruano encargado de formular, coordinar, evaluar y monitorear las políticas y planes de desarrollo del país.
- **Commodities:** Son productos básicos o materias primas que son intercambiados en el mercado global.
- **Covenants:** Son cláusulas o condiciones específicas incluidas en contratos financieros, como préstamos o emisiones de bonos, que establecen ciertos compromisos, restricciones o requisitos que deben cumplir una o ambas partes contratantes durante la vigencia del contrato.
- **Decisiones estratégicas:** Son las que, tras haber sido lo suficientemente meditadas y estudiadas, permiten que la empresa se aproxime a sus objetivos.
- **Dependencia del financiamiento:** Situación en la que una empresa confía en fuentes externas de financiamiento para cubrir sus necesidades financieras y operativas.
- **Escasa capacitación financiera:** Falta de conocimientos y habilidades relacionadas con la gestión de las finanzas empresariales.

- Falta de acceso al financiamiento: Se refiere a la incapacidad de una empresa para obtener los recursos financieros necesarios en términos de préstamos, créditos u otras formas de financiación.
- Federación de Cooperativas de Desarrollo y Banco Interamericano (FCDBI): Promueve el desarrollo cooperativo en la región Interamericana.
- Fluctuaciones: Se refieren a los cambios variables en una magnitud, cantidad o condición a lo largo del tiempo.
- Flujo de caja: También conocido como flujo de efectivo, es una medida financiera que representa la entrada y salida de efectivo de una empresa durante un período de tiempo específico.
- Gastos: Egreso o salida de dinero que una empresa debe pagar para acreditar su derecho sobre un artículo o a recibir un servicio.
- Gestión financiera: Es la práctica de elaborar un plan de empresa y asegurarse de que todos los departamentos se mantienen en buen camino.
- Gestión: Es la manera ordenada de llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso productivo.
- Informalidad: Actividad económica que se lleva a cabo fuera del marco legal y regulado por el gobierno.
- Ingresos: Dinero que se obtiene por la venta de sus productos y servicios.
- Instituto Peruano de Economía (IPE): Organización dependiente y sin fines de lucro con sede en Lima, Perú. Promueve el análisis, la investigación y el debate sobre temas económicos y sociales relevantes para el desarrollo del Perú.
- Liquidez: Son los fondos disponibles para realizar pagos o, en otras palabras, mide la rapidez con la que un activo financiero puede convertirse en un medio de pago sin que pierda valor.
- Maximizar beneficios: Es el proceso a corto o largo plazo mediante el cual una empresa puede determinar el precio, la entrada y los niveles de producción que conducen a la mayor ganancia.
- Minimizar riesgos: Implica tomar medidas proactivas para reducir la probabilidad de que ocurran eventos adversos o mitigar su impacto en caso de que sucedan.
- Ministerio de Agricultura y Riesgos (MINAGRI): Ente encargado de formular, supervisar y ejecutar las políticas relacionadas con el sector agrario en el Perú.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR): Ente encargado de formular, coordinar, ejecutar y supervisar las políticas relacionadas con el comercio exterior y el turismo en el Perú.
- Necesidades de inversión: Se refieren a los requisitos financieros y operativos que una empresa tiene para realizar inversiones en activos o iniciativas que generen a largo plazo.
- Pasivos: Son las deudas y las obligaciones que constan en su balance financiero.
- Planificación presupuestaria: Implica la asignación de presupuestos y la planificación de recursos.

- Precio fijo: Se refiere a un precio establecido para un bien o servicio que no varía con el tiempo o en respuesta a cambios en la oferta y la demanda del mercado.
- Ratio de disponibilidad: Es un indicador que muestra la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo únicamente con su efectivo disponible. Se calcula dividiendo el efectivo entre los pasivos corrientes. Este ratio destaca la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones con los recursos de efectivo que dispone en ese momento
- Ratio de endudamiento: Es un indicador que muestra el porcentaje de los pasivos totales en relación con el total de pasivo y patrimonio. Se calcula dividiendo los pasivos totales entre el total de pasivo y patrimonio. Este ratio proporciona información sobre el nivel de endeudamiento de la empresa en comparación con su financiamiento propio.
- Ratio de Gastos financieros: Muestra la proporción de los gastos financieros en relación con las ventas totales de la empresa. Se calcula dividiendo los gastos financieros entre las ventas totales. Este ratio proporciona información sobre la carga financiera de la empresa en relación con sus ingresos generados.
- Ratio de Liquidez: También conocido como Razón Corriente, muestra la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Se calcula dividiendo los activos corrientes (como efectivo, cuentas por cobrar y existencias) entre los pasivos corrientes (que son las deudas y obligaciones que deben pagarse en el corto plazo). Esta ratio proporciona información sobre la solvencia de la empresa en el corto plazo.
- Ratio de Tesorería: Es un indicador que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones inmediatas utilizando su efectivo y cuentas por cobrar. Se calcula dividiendo la suma del efectivo y las cuentas por cobrar entre los pasivos corrientes. Este ratio proporciona información sobre la liquidez inmediata de la empresa.
- Ratio: Se refiere a una medida cuantitativa que expresa la relación entre dos cantidades o variables.
- Rentabilidad de los activos (ROA): Es un indicador que muestra la eficiencia con la que una empresa genera beneficios a partir de sus activos totales. Se calcula dividiendo la utilidad operativa entre el total de activos. Este ratio proporciona información sobre la rentabilidad de los activos invertidos en la empresa.
- Rentabilidad financiera: Es un concepto que engloba diferentes aspectos como el margen de ventas, la rotación de activos, el apalancamiento y el efecto fiscal. Estos elementos combinados dan una idea general de la eficiencia financiera de la empresa y cómo esta utiliza sus recursos para generar beneficios
- Rentabilidad neta (ROE): Este indicador calcula la rotación de activos multiplicada por el margen de ventas, es un indicador que muestra la eficiencia con la que una empresa genera beneficios a partir de sus activos y sus ingresos por ventas. Este ratio combina la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa.
- Rentabilidad: Es el beneficio obtenido de una inversión.

- Sector agroexportador: Actividades económicas relacionadas con la producción, procesamiento y exportación de productos agrícolas y agroindustriales.
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNAP): Aseguran la conservación de las Áreas Naturales Protegidas, su diversidad biológica y el mantenimiento de sus servicios ambientales, en el marco de su gestión participativa y articulada a una política integral de desarrollo sostenible del país.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú: Es un gremio empresarial que busca contribuir con propuestas de política pública, en base a la defensa de principios y no intereses particulares, con el fin de impulsar la generación de empleo, creación de oportunidades y mejor calidad de vida del ciudadano.
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI): Institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo de la industria manufacturera, impulsa la economía de mercado y contribuye al desarrollo del país a través de propuestas técnicas sectoriales de carácter económico, laboral, tributario, entre otros.
- Stakeholders (partes interesadas o grupos de interés): Son individuos, grupos, organizaciones o entidades que tienen un interés o una influencia en las actividades, decisiones y resultados de una empresa.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT): Entidad encargada de la administración de los impuestos en el Perú. Recauda impuestos internos y aduaneros, así como la fiscalización y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
- Toma de decisiones financieras: Proceso mediante el cual individuos, empresas u organizaciones evalúan diferentes alternativas y eligen la mejor opción en términos de manejo y utilización de los recursos financieros disponibles.
- Venta a consignación: Es un acuerdo comercial en el cual un vendedor, conocido como consignador, entrega mercancía a un intermediario o consignatario para su venta a cambio de una comisión o porcentaje del valor de las ventas realizadas.
- Venta al contado: Es una transacción comercial en la que un bien o servicio es vendido y pagado de inmediato, generalmente en efectivo o a través de un medio de pago electrónico que permite la transferencia instantánea de fondos.

## ANEXO 2

### ENCUESTA A GERENTES FINANCIEROS

Datos Generales

Nombre de encuestado

Empresa en la que trabaja

Cargo del encuestado

Profesión del encuestado

Tamaño de la empresa

Principales productos agroexportador

Tiempo en el cargo y años de experiencia en general

Estructura de la Gestión Financiera

1. ¿Cómo está estructurada la gestión financiera en su empresa?
  - a. Departamento Financiero independiente
  - b. Integrado con otros departamentos (especificar que departamentos)
  - c. Otros (Especificar) \_\_\_\_\_
  
2. ¿Existe un proceso claro sobre la planificación financiera?
  - a. Si
  - b. No (Pasar a la preg. 4)
  
3. ¿Cuáles son las fases de la planificación financiera dentro de la empresa?
  
  
4. ¿Cuáles son las principales metas financieras que guían su gestión?
  - a. Maximizar rentabilidad
  - b. Optimizar flujo de efectivo
  - c. Reducir costos
  - d. Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

2. ¿Qué prácticas considera esenciales para una gestión financiera efectiva en el contexto exportador?

3. Principales dificultades en la gestión financiera

6. ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta en el proceso de gestión financiera de su empresa?

- a. Volatilidad de precios.
- b. Fluctuaciones en la oferta/demanda.
- c. Riesgos climáticos.
- d. Otros (especificar).

7. ¿Cómo aborda o busca solucionar estas dificultades en la gestión financiera?

- e. Estrategias de cobertura.
- f. Diversificación de productos.
- g. Uso de seguros.
- h. Otros (especificar).

8. ¿La empresa dispone de un plan de gestión Financiera corto y largo plazo?  
Especificar las estrategias que utilizan para identificar, evaluar y mitigar los riesgos

Análisis de la Situación Financiera

9. ¿Qué medidas y enfoques utiliza la empresa para analizar la situación financiera, asegurando una comprensión completa de su salud financiera y facilitando la toma de decisiones informadas?

- a. Indicadores financieros.
- b. Herramientas de análisis.
- c. Análisis de costos.

- d. Análisis de flujos de efectivo.
- e. Proyecciones financieras.
- f. Comparativas con competidores.
- g. Otros (especificar).

**Capital de Trabajo:**

- 10. ¿Incorpora la empresa el concepto de capital de trabajo en su gestión financiera?
  - i. Sí.
  - j. No.
  
- 11. ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza análisis y solicita capital de trabajo?
  - k. Mensual.
  - l. Trimestral.
  - m. Semestral.
  - n. Anual.
  - o. Otro (especificar).
  
- 12. ¿Cuánto es aproximadamente el monto de capital de trabajo que la empresa suele utilizar?
  - p. Menos de \$X.
  - q. Entre \$X e \$Y.
  - r. Más de \$Y.

**Indicadores Financieros y Eficiencia**

- 13. ¿Cuáles son los principales indicadores financieros que monitorean para evaluar la eficiencia de la gestión financiera?
  - a. Razón corriente.
  - b. Rotación de inventario.

- c. Margen de utilidad.
- d. Otros (especificar).

14. ¿Cómo utiliza la empresa estos indicadores para mejorar la eficiencia de su gestión financiera?

#### Herramienta Utilizadas en la Gestión Financiera

15. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza para la gestión financiera? a.

Crystal Ball.

- b. @Risk.
- c. Otras (especificar).

#### Problemas de una Mala Gestión Financiera

16. ¿Cuáles considera que son los principales problemas de una mala gestión financiera?

- a. Falta de liquidez.
- b. Mala gestión.
- c. Desconocimiento de herramientas financieras.
- d. Mal uso de las herramientas financieras.
- e. Otro (especificar).

## ENCUESTA PARA PERSONAL DE BANCOS

### Datos Generales

Nombre de encuestado

Banco en el que trabaja

Cargo del encuestado

1. ¿Cuál es su función principal en la institución financiera en relación con las empresas agroexportadoras?
  - a. Sectorista: Especializado en sectores específicos, como el agroexportador, centrándose en la relación con el cliente y las necesidades del sector.
  - b. Analista: Encargado de realizar análisis detallados de datos financieros, informes y evaluación de riesgos, con un enfoque en la toma de decisiones crediticias.
  - c. Otro (Especificar): \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuánto tiempo lleva usted observando el sector agroexportador?
  - a. De 1 a 3 años.
  - b. De 4 a 6 años.
  - c. Más de 7 años

### Perspectivas Actuales

3. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las deficiencias del sector agroexportador en su gestión financiera?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Cómo describiría el crecimiento del sector agroexportador en los últimos 3 años?

5. ¿Cuáles son los principales productos financieros que su banco otorga a las empresas agroexportadoras?

### **Perspectivas Futuras**

6. ¿Cuáles son las perspectivas del sector agroexportador desde el punto de vista financiero en los próximos años?
7. ¿Qué factores cree usted que influirían en la toma de decisiones para otorgar un préstamo a una empresa agroexportadora?
- a. Historial crediticio.
  - b. Flujos de efectivo.
  - c. Garantías ofrecidas.
  - d. Perspectivas del sector.
  - e. Otros (especificar).
8. ¿Qué indicadores financieros considera usted más relevantes al evaluar la salud financiera de una empresa agroexportadora?
- a. Razón corriente.
  - b. Endeudamiento.
  - c. Rentabilidad.
  - d. Otros (especificar).

### **Evaluación Financiera de Empresas Agroexportadoras:**

9. ¿Qué aspectos evalúa el banco al otorgar herramientas financieras a las empresas agroexportadoras?

10. ¿Con qué frecuencia evalúa el capital de trabajo de las empresas agroexportadoras al considerar la aprobación de un préstamo?
- Mensualmente.
  - Trimestralmente.
  - Semestralmente.
  - Anualmente.
  - Otra frecuencia (especificar).
13. ¿Cuáles son los principales indicadores financieros que considera al evaluar la salud financiera de una empresa agroexportadora? (Puedes seleccionar más de uno)
- Razón corriente.
  - Rotación de inventario.
  - Endeudamiento.
  - Rentabilidad.
  - Otros (especificar).
14. Al evaluar el capital de trabajo de una empresa agroexportadora, ¿cuáles son los aspectos clave que tiene en cuenta?
15. ¿Cómo considera el nivel de endeudamiento de una empresa agroexportadora en relación con la capacidad de pago al otorgar préstamos?
- Factor crítico.
  - Importante, pero no determinante.
  - No suele ser un factor decisivo.
  - Otro (especificar).
16. En su experiencia, ¿cuál es el rango típico de ratios de liquidez que considera aceptable para empresas agroexportadoras?
- Menos de X.
  - Entre X e Y.
  - Más de Y.

17. En su experiencia, ¿cuál es el rango que solicitan las empresas agroexportadoras de capital trabajo?
- a. Menos de X.
  - b. Entre X e Y.
  - c. Más de Y.
18. ¿Cómo influyen los eventos externos (cambios en los mercados, condiciones climáticas, etc.) en la evaluación financiera de una empresa agroexportadora?

**Perspectivas Mejoras:**

19. Desde su posición, ¿cómo cree que las empresas agroexportadoras podrían mejorar su gestión financiera para ser más atractivas para la obtención de préstamos?
20. ¿Considera que la capacitación financiera específica para empresas agroexportadoras podría mejorar la calidad de las solicitudes de préstamo y la gestión financiera en general?
- a. Sí.
  - b. No.
  - c. No estoy seguro/a.

### ANEXO 3

#### Gerentes Financieros

Cargo	Empresa	Tamaño empresa	Productos	Años en el cargo	Estructura Gestion Financiera	Proceso Definido	Especifique su proceso	Meta que guía su gestión	Prácticas	Dificultades
Gerente Financiero	Agroexportador Sol de Olmos SAC	Mediana	Capsicum (pajilla, guajillo, chile ancho), palta has, limón Tahiti, banano orgánico, jengibre, maíz mote, habas, entre otros	10 años	Integrado con otros departamentos (contabilidad y finanzas)	SI	Análisis de la realidad financiera de la entidad fijación de los objetivos de la entidad Diseño de las estrategias Supervisión de los resultados	Optimizar flujo de efectivo	- Que las rotaciones de cuentas por cobrar sean las efectivas (20 días aprox) y para ellos se requiere trabajar bajos estos medios - Transferencia bancaria internacional - Cobranza documentaria de exportación - Carta de crédito de exportación	Fluctuaciones en la oferta/demanda.
Contador General	Agro ISM	Grande	Arándanos	8 meses	Integrado con otros departamentos (Finanza - Contabilidad)	NO	NO TIENE	Optimizar flujo de efectivo	NA	Volatilidad de precios
NA	NA	NA	Arándanos	NA	Integrado con otros departamentos (Planeamiento Financiero y Tesorería)	NO	NO TIENE	Maximizar rentabilidad y reducir costos	Tener financiamientos con baja tasa y largos plazos	Fluctuaciones en la oferta/demanda. / Competencia de mercados internacionales
Analista de Planeamiento y Control	NA	Mediana	Arándanos	2 años	Integrado con otros departamentos (Planeamiento Financiero y Tesorería)	SI	Primero se trabaja en base al plan estratégico a largo plazo, este se plasma en el modelo financiero sobre la base del cual se aterriza el presupuesto del año, y se lleva el control.	Maximizar rentabilidad y reducir costos	Revisión periódica de márgenes de utilidad y anticiparse con instrumentos que eviten quedarse sin liquidez en el corto plazo debido a caídas en proyecciones de kilos, demora en liquidaciones de clientes, etc.	Riesgos climáticos
Jefa de Planeamiento Financiero	NA	Mediana	Melón, Sandia, Pimiento, Tomate	2 años	Integrado (Planeamiento Financiero y Tesorería)	NO	NO TIENE	Optimizar flujo y reducir costos	Planificación y control, si hablamos solo por exportador podría ser el tipo de cambio usar herramientas para que no impacte, tema que no manejamos en la empresa.	En el caso de la empresa en los últimos años ha enfrentados cambios en el régimen laboral, que a nivel de costos ha impactado de manera relevante

Solución	Plan a CP, MP o LP?	Medidas que utilizan análisis financieros	Incorporan el capital trabajo en su gestión	Cada cuanto tiempo solicitan CT	Monto de Capital	Indicadores de manejo	Uso de los indicadores	Herramientas Tecnológicas	Problemas de mala gestión
Diversificación de productos.	Plan de gestión financiera corto plazo: obtención de financiamientos de pre y post embarque. Plan de gestión financiera largo plazo: obtención de créditos 05 años para pagar y avalado por una hipoteca	Indicadores financieros.	SI	Semestral	500M a 1.5M USD	Razón corriente/Rotación de inventario	Según estos indicadores proveer y monitoreo del flujo de caja corriente para que la empresa no tenga huecos o vacíos de caja que interrumpían el normal funcionamiento de compra y venta de productos.	Xe Currency	La no existencia de un plan de gestión financiera
Estrategias de cobertura	NA	Análisis de costos / Análisis de flujos de efectivo / Proyecciones financieras	NO	Anual	NA	Rotación de inventarios	NA	Otras	Mala gestión / Desconocimiento de herramientas financieras/Mal uso de herramientas financieras
Obtención de buenos financiamientos	NA	Indicadores financieros / Proyecciones financieras / Comparativas con competidores	SI	Mensual	8MM USD	Razón Corriente / Endeudamiento, Cobertura SD, Solvencia	NA	NA	Mala gestión / Desconocimiento de herramientas financieras
Estrategias de cobertura	Revisiones de proyecciones y modelos financieros y revisión periódica del flujo de caja.	Indicadores financieros / Análisis de costos / Proyecciones financieras	SI	Mensual	1MM A 2MM (USD)	Margen de utilidad.	Se busca la mayor eficiencia en costos y a fin de sacar la mayor rentabilidad en un contexto donde el precio depende de los mercados internacionales.	Otras (Excel)	Falta de liquidez
Identificando que procesos podemos mejorar para reducir costos.	NO	Análisis de costos. Indicadores financieros / Análisis de flujos de efectivo	SI	No solicitan	NA	Razón Corriente / Rotación de inventario / Margen de utilidad	Nos enfocamos en los puntos que han sido desfavorable en el ratio para tomar medidas que hagan que recuperemos el indicador esperado.	Ninguna	Mala gestión, como consecuencia se puede generar falta de liquidez, rentabilidad, entre otros.

## Sectoristas de banco

Cargo	Entidad financiera	Tamaño empresa	Especifique sus funciones	Años en el cargo	Deficiencias de sector agroexportador	Crecimiento del sector	Principales productos que otorgan	Perspectivas futuras del sector agroexportador	Factores que influyen para un préstamo
Ejecutiva de Negocios Senior	Corporate Capital Markets SA CKM - Financiero	Mediana	Especializado en sectores específicos, como el agroexportador, centrándose en la relación con el cliente y las necesidades del sector. Encargada del manejo de una cartera de clientes donde incluimos a los agroexportadores.	8 años	Las deficiencias que tiene el sector o que tuvo se veían afectados por el fenómeno del niño, básicamente las que se localizan en el norte del Perú, lo que produjo que no estén hábiles para los créditos.	Han venido creciendo, en toda la etapa de pandemia a nivel Perú, creció el sector en paltas, uvas, frutos secos, salvo que a finales del 2023 por fenómeno del niño se vio afectado	- Capital de trabajo para el pago a proveedores locales	Si es que no ocurren fenómenos naturales, el sector tiene buen repunte, este año tienen tendencia creciente, ya se está notando el crecimiento, lo cual va de la mano que estas empresas mantienen un buen record de ventas con sus clientes en el extranjero, esto hace que el Perú sea un mercado bastante bueno	Historial crediticio: con otras entidades Flujos de efectivo Perspectivas del sector: Predominan mucho por tema de los fenómenos naturales.
Analista	Banco Interamericano de Finanzas	Mediano	Encargado de realizar análisis detallados de datos financieros, informes y evaluación de riesgos, con un enfoque en la toma de decisiones crediticias	5 años	NA	En los últimos años ha sido impactado por agentes climatológicos como el FEN, sin embargo, debe verse de acuerdo al cultivo.	-Comex export, Leasing y cartas fianzas	Depende del cultivo, pero en general de la mano de un FEN de baja agresividad, las perspectivas son buenas y alentadoras	Historial crediticio. Flujos de efectivo. Garantías ofrecidas. Perspectivas del sector. Otros (especificar) (plana gerencial, cultivo, competidores a nivel Latinoamérica, solvencia)
Sub Gerente Adjunto de Banca de Negocios	Banco de Crédito del Perú	Grande	Especializado en sectores específicos, como el agroexportador, centrándose en la relación con el cliente y las necesidades del sector. Encargada del manejo de una cartera de clientes donde incluimos a los agroexportadores.	6 años	Sensibilidad del sector	Se debe principalmente a la política de apertura comercial y ley 27360 a fin alentar la inversión a largo plazo.	-Descuento de facturas y letras - Pague de pre y post embarque - Pague de capital de trabajo - Leasing	Repunte de nivel de ventas a pesar del aparente fenómeno del niño.	-Flujos de efectivo. -Garantías ofrecidas.

Indicadores Financieros	Frecuencia de evaluación de las empresas agroexportadoras	Aspectos claves para evaluar capital de trabajo	Nivel de endeudamiento	Ratio de liquidez	Capital de trabajo solicitado	Eventos externos	Gestión financiera	Capacitación financiera
-Razón corriente - Endeudamiento - Rentabilidad	Semestralmente. Por la estacionalidad, ya que no tienen un flujo constante, por el tipo de producto que manejen. Se limita en que pueden ser semestral o anual.	- Estacionalidad - Que mantengan un nivel de experiencia crediticia - Que cumplan con las certificaciones - Los EEFF que sean positivos. - Margen positivo - Que se cumplan todos los controles. - Conocer sobre cada empresa.	Factor crítico. Ya que de acuerdo a este ratio nos damos cuenta si se puede seguir endeudando. El tema del endeudamiento es importante porque nos permite saber cuanta capacidad de pago tiene el cliente y cuanto de capital de trabajo necesita.	Tiene que estar por encima de 1, para poder que es una empresa viable	Esta en aproximadamente de 500,000 de soles hacia arriba, de acuerdo a la campaña que puedan tener.	Influye mucho el cambio climático, ya que básicamente, los agroexportadores acopian o algunos tiene sus propias plantaciones, entonces si los cambios climáticos son recurrentes les afecta mucho más.	- Mantener un buen - EBIDTA - Márgenes positivos - Patrimonio bueno - Endeudamiento moderado	SI. Capacitación para empresas agroexportadoras debería ser bastante predominante, ya que no solo se habla de la gestión financiera de una empresa frente a sus compradores locales sino frente a sus proveedores de afuera, para mostrar una imagen financieramente más estable y que los clientes tengan la confianza para la compra de productos.

- Endeudamiento. - Rentabilidad.	Semestral y Anualmente	El ciclo del negocio	Factor crítico	NA	NA	De manera total	Teniendo un área financiera consolidada y contar con EEFF auditados	Si
- Rentabilidad	Mensualmente	NA	Factor crítico	NA	NA	NA	NA	Si

## ANEXO 4

### Entrevista al personal de NOVOLIZ

**Dueño de la empresa: Gualberto Oscar Granados Aliada – Presidente del Directorio**

**1. ¿Como inicio en el negocio de la cebolla? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo que enfrentar en este proceso?**

Iniciamos el cultivo de cebolla en el año 1998, en NEPEÑA, al principio vía contrato de exclusividad con KEYSTONE FRUIT MARKETING INC. y con el paso de los años nuestra cartera de clientes ha ido incrementando, habiendo sobrevivido a diferentes crisis, como el terremoto 2007 Pisco 7.9, precios de mercado incierto y en el 2021 Crisis de Contenedores, incremento del Flete Marítimo y este año 2022 Falta de Fertilizantes y su incremento de precios.

**2. ¿Cómo está la estructura la financiación de la empresa? ¿Es decir, utilizan más capital o deuda?**

La estructura de capital de la empresa está basada en algo más del 60% de recursos propios, sobre todo el capital social (aportado por los socios) y casi un 40% de recursos ajenos.

**3. ¿Como manejan el flujo de cajas para asegurar la operatividad a lo largo del año?**

De marzo a junio no hay ventas, no hay ingresos solo hay salida de dinero para la producción y en este tiempo se depende de las cobranzas de las ventas del año anterior y por ende se busca la financiación de los bancos.

El flujo de caja se prepara de acuerdo el programa STC (programa de siembra, trasplante y cosecha) y al programa de cobranzas a los clientes y todas las semanas del año se va ajustando y actualizando.

**4. ¿En qué áreas está invirtiendo actualmente para fomentar crecimiento dentro de su empresa?**

La empresa invierte en la compra de terrenos para habilitarlos e instalar su sistema de riego y luego estos sean utilizados en la producción, la empresa también invierte en la compra de maquinaria y equipos diversos, construcción e instalación y ampliación de áreas de producción como es la zona de Packing con finalidad de cubrir las exportaciones proyectadas y toda esta inversión se financia con crédito de mediano plazo.

**5. ¿Qué tipos de riesgos financieros enfrenta su empresa y cómo los ha venido gestionando?**

El riesgo financiero que enfrenta la empresa amenaza la solidez y estabilidad financiera de nuestro negocio agrícola esto se asocia a la gestión del capital adeudado que pueden ser propiedades, vehículos, maquinaria, etc., así como a la gestión del dinero utilizado para financiar las operaciones del negocio.

La empresa ha sobrevivido a diferentes crisis, como el terremoto del años 2007 Pisco, precios de mercado incierto y en el 2021 Crisis de Contenedores, incremento del Flete Marítimo y este año 2022 Falta de Fertilizantes y su incremento de precios

Siendo nuestro sector muy sensible ante estas diferentes crisis y sobre todo cambios climáticos el banco pone muchas restricciones sobre otorgar fácilmente financiamientos por temas a que podamos afectar al cumplimiento de pago de obligaciones financieras a corto y mediano plazo, pero la empresa ha podido cubrir estos vacíos con la ayuda de los anticipos de nuestros clientes y crédito de nuestros proveedores.

**Contador: Miriam Elizabeth Mendoza Lingán**

**1. ¿Cómo está organizado el departamento de contabilidad y cuáles son las principales funciones y responsabilidades?**

La estructura del departamento de contabilidad está compuesta por el Contador general, Analista y dos asistentes contables, trabajando en conjunto para garantizar la exactitud y la fehaciencia de la información financiera de la organización.

Las funciones principales del Contador son presentar estados financieros mensuales a gerencia, análisis de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, obligaciones financieras, gastos financieros, también monitorear el área de recursos humanos,

**2. ¿Qué software de contabilidad utilizan actualmente y cuáles son las principales ventajas y limitaciones que observa en este?**

Actualmente se usa el sistema contable CONCAR, es un sistema que nos ayuda con los registros de contabilidad, pero tiene sus limitaciones con respecto a otra información, como por ejemplo si la empresa quiere controlar sus inventarios o generar reportes de Recursos Humanos, este no le permite.

**3. ¿Han considerado la adopción de nuevas tecnologías o herramientas para mejorar la eficiencia contable?**

Se está analizando comprar un ERP NISIRA, un sistema integrado que contiene los módulos de logística, contabilidad y Recursos Humanos, esto nos ayudará a mejorar el manejo de la gestión financiera.

**4. ¿Cómo se manejan los costos de producción? ¿Utilizan un sistema de costeo estándar o variable?**

Este se desarrolla en base a los costos directos e indirectos, los costos indirectos se manejan en base a supuestos, la información se maneja en un programa Excel que a diario se actualiza de acuerdo con el requerimiento de campo.

**5. ¿Cómo se preparan y se gestionan los presupuestos? ¿Hay algún proceso para ajustarlos a lo largo del año en función de las variaciones del mercado?**

El área de producción se encarga de realizar su presupuesto mediante el STC (programa de siembra, trasplante y cosecha) y de acuerdo a esto se prepara el presupuesto de producción.

**6. ¿Qué tipo de controles internos tienen establecidos para asegurar la precisión y la integridad de la información financiera?**

La empresa no cuenta con controles internos.

**7. ¿Podría explicarme cómo gestionan el flujo de caja, especialmente en temporadas de bajo ingreso?**

En temporadas de bajo ingreso la empresa solicita financiamiento a los bancos y a los proveedores de esta forma cubre las necesidades de producción.

**8. ¿Qué KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) financieros consideran críticos para el seguimiento y la toma de decisiones?**

Los indicadores financieros que nos enfocamos es el Margen de utilidad y Razón corriente, Observamos los puntos que ha sido desfavorable en el ratio para tomar medidas que hagan que recuperemos el indicador esperado.

**Administradora: Dora Berropsi**

**1. ¿Qué nos puede decir sobre la gestión financiera de Novoliz?**

En cuanto a la gestión financiera de la empresa, se destaca que la misma está estructurada con un enfoque en la tesorería como el principal responsable. Las metas financieras de Novoliz se centran en maximizar la rentabilidad, aunque enfrentan dificultades debido a la volatilidad de los precios y los riesgos climáticos inherentes a su naturaleza como empresa agroexportadora. Para abordar estas dificultades, la estrategia principal sugerida son las coberturas financieras.

**2. ¿Existe una planificación financiera por parte de Novoliz?**

Aunque actualmente no contamos con un proceso claro y definido de gestión financiera, es importante destacar que manejamos indicadores financieros relevantes, así como también gestionamos el capital de trabajo de manera eficiente. Reconocemos la importancia de establecer un proceso formal de planificación financiera y estamos trabajando en ello para mejorar nuestra gestión en este ámbito.

**3. ¿Y, como es a gestión de capital de trabajo?**

En cuanto al concepto de capital de trabajo, se estima que la empresa necesita aproximadamente 1.5 millones y se utiliza principalmente para la compra de activos y necesidades de producción.

**4. ¿Desde tu perspectiva, cuales crees que son los principales problemas que puede afectar a la empresa, financieramente?**

Los principales problemas identificados en una mala gestión financiera incluyen la falta de liquidez, una gestión deficiente y el desconocimiento de herramientas financieras.

Es fundamental que Novoliz tome medidas proactivas para mejorar su gestión financiera y enfrentar los desafíos específicos de su industria.