

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO



**El Reporte de Sostenibilidad como Herramienta de Gestión  
para la Microempresa Agroindustrial Vista del Valle**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD**

**CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

Diana Carolina Cardona Bravo, PASAPORTE: AR062568

Juan Zacarias Rivera Ramírez, DNI: 40013829

Cecilia del Pilar Tejada Matos, DNI: 40663099

Diego Enrique Tuesta Wetzell, DNI: 46158604

**ASESOR**

Lisa Annita Bunclark, CE: 001876724

ORCID: 0000-0003-2160-8907

**JURADO**

Percy Samuel Marquina Feldman

Luciano Barcellos de Paula

Lisa Annita Bunclark,

**Surco, Agosto, 2021**

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, parejas e hijos por su incondicional apoyo y comprensión en cada momento de nuestras vidas. También dedicamos este trabajo a David Arenas, gerente general de Vista del Valle, por toda su colaboración al permitirnos investigar y analizar su empresa para elaborar esta tesis.



### **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestras familias que siempre nos han apoyado incondicionalmente y nos incentivan a cumplir nuestros objetivos. También, a todas las personas que nos enseñaron, guiaron y apoyaron para culminar la maestría y esta tesis.



## Resumen Ejecutivo

Vista del Valle es una empresa agroindustrial creada en el 2014 y dedicada a la producción, transformación y comercio de productos orgánicos certificados; principalmente de frutas y hortalizas. Esta industria y mercado son relativamente nuevos en el Perú y tienen alto potencial de crecimiento debido a la mayor demanda de productos responsables con el medio ambiente y la salud de los consumidores. El principal problema que tiene la empresa es que no cuenta con una estrategia de gestión empresarial sostenible. A pesar de esta situación, el mercado ha fomentado su crecimiento en un 117% en los últimos seis años. Esta falta de estrategia impide que Vista del Valle incremente su tasa de crecimiento a todo el potencial que las oportunidades del mercado ofrecen. Entre las principales causas del problema están la ausencia de una estructura organizacional, ausencia de una gestión financiera, ausencia de una gestión de proveedores y deficiente plan de marketing.

Luego de haber identificado el problema y analizado sus causas en coordinación con el Ing. David Arenas (gerente general), se propusieron ocho alternativas de solución. Las mismas que se asociaron a los temas materiales de Vista del Valle vinculados al GRI. Las cuales – después de ser sometidas a los criterios de evaluación de tiempo, costo, efectividad y valor compartido – se prioriza la implementación de las siguientes cuatro: (a) definir e implementar una estructura organizacional; (b) mejorar e implementar el Plan de Marketing y Etiquetado; (c) definir e implementar Plan de Gestión de Proveedores; y, (d) definir e implementar una Política de Gestión Financiera. Estas le permitirán a dicha empresa llegar a cumplir su misión, visión y los objetivos estratégicos definidos a corto, mediano y largo plazo. El plazo de implementación previsto es de dos años. Se concluye que la implementación de indicadores GRI determinados para Vista del Valle permitirá el crecimiento sostenible de la empresa, el control, implementación y mantenimiento del Plan de Gestión Sostenible.

## **Abstract**

Vista del Valle is an agro-industrial company which become incorporated back in 2014. It dedicated to the production, processing, and trade of certified organic products, mainly greenhouse fruits and vegetables. This industry and market are relatively new in Peru and have high growth potential due to the increased demand for environmentally responsible products and consumer health. The company's main problem is that it does not have a sustainable business management strategy. Despite this situation, the market has encouraged the company to grow by 117% over the past six years. This situation limits the company from increasing its growth rate even further. Among the main causes of the problem are the absence of an organizational structure, absence of financial management, absence of vendor management and poor marketing plan.

After identifying the problem and analyzing its causes – in coordination the David Arenas, general manager – eight alternatives of solution were proposed. These were related with Vista del Valles's material issues and linked to the GRI. From these, after being subject of evaluation criteria of time, cost, effectiveness and share value, the following four were prioritized for implementation: (a) define and implement an organizational structure; (b) improve and implement the Marketing and Labeling Plan; (c) define and implement a Supplier Management Plan; and, (d) define and implement a Financial Management Policy. The selected ones will enable the company to achieve its mission, vision and strategic objectives defined in the short, medium, and long term. The expected implementation period is two years. It is concluded that the implementation of GRI indicators determined for Vista del Valle will allow the sustainable growth of the company, the control, implementation, and maintenance of the Sustainable Management Plan.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Organización.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.    Presentación de la Organización.....</b>	<b>1</b>
1.1.1.    Historia .....	2
1.1.2.    Unidades Operativas.....	3
<b>1.2.    Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter).....</b>	<b>5</b>
1.2.1.    Poder de negociación de los proveedores (bajo) .....	5
1.2.2.    Poder de negociación de los compradores (alto).....	6
1.2.3.    Amenaza de sustitutos (bajo).....	7
1.2.4.    Amenaza de nuevos entrantes (alta) .....	8
1.2.5.    Rivalidad entre competidores (media).....	8
<b>1.3.    Análisis Externo (PESTE) .....</b>	<b>9</b>
1.3.1.    Político.....	9
1.3.2.    Económico .....	14
1.3.3.    Social .....	16
1.3.4.    Tecnológico .....	18
1.3.5.    Entorno Ambiental .....	20
1.3.6.    Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	27
<b>1.4.    Análisis Interno (AMOFHIT) .....</b>	<b>29</b>
1.4.1.    Administración y gerencia.....	29

1.4.2.	Marketing y Ventas .....	31
1.4.3.	Operaciones .....	33
1.4.4.	Finanzas y Contabilidad .....	34
1.4.5.	Recursos Humanos .....	35
1.4.6.	Tecnologías e Investigación & Desarrollo .....	35
1.4.7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	35
<b>1.5.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo II:</b>	<b>Problema Clave .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.</b>	<b>Identificación del Problema .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.</b>	<b>Problema Principal .....</b>	<b>40</b>
2.2.1.	Sustancia .....	40
2.2.2.	Ubicación .....	41
2.2.3.	Propiedad .....	41
2.2.4.	Magnitud .....	41
2.2.5.	Tiempo .....	42
<b>Capítulo III:</b>	<b>Revisión de Literatura .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.</b>	<b>Situación actual de la Agroindustria Orgánica .....</b>	<b>45</b>
3.1.1.	Actividad Agroindustrial (sector manufactura) .....	46
3.1.2.	Actividad Agrícola (sector agropecuario) .....	48
3.1.3.	Producción Orgánica .....	52
3.1.4.	Factores claves a considerar en la actividad agroindustrial .....	53
<b>3.2.</b>	<b>Gestión Estratégica .....</b>	<b>58</b>

3.2.1.	Evolución del concepto .....	58
3.2.2.	Diferenciación en empresas agrícolas desde la gestión estratégica .....	60
<b>3.3.</b>	<b>Responsabilidad Social Empresarial .....</b>	<b>62</b>
3.3.1.	Definición y evolución de la responsabilidad social empresarial .....	62
3.3.2.	Beneficios de la responsabilidad social para una empresa.....	64
3.3.3.	Herramientas para la responsabilidad social .....	66
3.3.4.	Global Reporting Initiative (GRI).....	68
<b>Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa.....</b>		<b>73</b>
<b>4.1.</b>	<b>Análisis Cualitativo .....</b>	<b>73</b>
4.1.1.	Determinación de grupos de interés .....	74
4.1.2.	Proceso de Materialidad .....	74
<b>4.2.</b>	<b>Análisis Cuantitativo.....</b>	<b>83</b>
4.2.1.	Desempeño de Ventas .....	83
4.2.2.	Estructura de costos .....	84
4.2.3.	Desempeño financiero general .....	85
<b>4.3.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>85</b>
<b>Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....</b>		<b>87</b>
<b>5.1.</b>	<b>Causas Identificadas .....</b>	<b>87</b>
<b>5.2.</b>	<b>Principales causas del problema .....</b>	<b>87</b>
5.2.1.	Gestión – Método .....	89
5.2.2.	Maquinaria – Tecnología.....	90
5.2.3.	Personas – Mano de Obra.....	90

5.2.4.	Materiales – Insumos.....	91
5.2.5.	Medio Ambiente – Entorno .....	92
<b>5.3.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>92</b>
<b>Capítulo VI: Alternativas de Solución .....</b>		<b>94</b>
<b>6.1.</b>	<b>Propuestas de Acciones Específicas.....</b>	<b>94</b>
6.1.1.	Definir e implementar una estructura organizacional.....	96
6.1.2.	Mejora del plan de marketing y etiquetado .....	96
6.1.3.	Plan de gestión de proveedores .....	97
6.1.4.	Definir e implementar una Política de Gestión Financiera .....	98
6.1.5.	Mejora del plan de calidad.....	99
6.1.6.	Plan de expansión y crecimiento sostenible .....	100
6.1.7.	Plan de seguridad y salud en el trabajo .....	100
6.1.8.	Plan de manejo de aguas.....	101
<b>6.2.</b>	<b>Evaluación de Alternativas.....</b>	<b>102</b>
6.2.1.	Criterios de evaluación .....	102
<b>6.3.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>105</b>
<b>Capítulo VII: Solución Propuesta .....</b>		<b>107</b>
<b>7.1.</b>	<b>Definir e implementar una Estructura Organizacional .....</b>	<b>107</b>
<b>7.2.</b>	<b>Definir e implementar una política de gestión financiera .....</b>	<b>108</b>
<b>7.3.</b>	<b>Mejorar e Implementar el Plan de Marketing y Etiquetado .....</b>	<b>109</b>
<b>7.4.</b>	<b>Definir e implementar plan de gestión de proveedores .....</b>	<b>110</b>
<b>Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito.....</b>		<b>112</b>

<b>8.1. Actividades.....</b>	<b>112</b>
8.1.1. Etapa 1: Compromiso de la Alta Dirección y Conformación de equipos de trabajo	112
8.1.2. Etapa 2: Implementación .....	114
<b>8.2. Gráfico de implementación de Gantt .....</b>	<b>115</b>
<b>8.3. Factores de éxito clave.....</b>	<b>116</b>
8.3.1. Gerentes contratados conscientes de la implementación de indicadores GRI.	116
8.3.2. Acuerdos solo con proveedores aprobados .....	116
8.3.3. Control y Seguimiento del ROI en las actividades de Marketing .....	116
8.3.4. Certeza de la Planificación de la Producción.....	117
8.3.5. Indicadores financieros para la toma de decisiones .....	117
<b>Capítulo IX: Resultados Esperados.....</b>	<b>118</b>
<b>9.1. Resultados esperados de corto plazo .....</b>	<b>118</b>
<b>9.2. Resultados esperados de mediano y largo plazo .....</b>	<b>118</b>
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>120</b>
<b>10.1 Conclusiones .....</b>	<b>120</b>
<b>10.2 Recomendaciones .....</b>	<b>120</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>122</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Lista de proveedores de Vista del Valle y productos que suministra</i>	6
Tabla 2	<i>PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales)</i>	15
Tabla 3	<i>Superficie Agrícola y no Agrícola por Región Natural, 2012</i>	21
Tabla 4	<i>Matriz MEFE</i>	28
Tabla 5	<i>Matriz MEFI</i>	36
Tabla 6	<i>Perú: Unidades agropecuarias y superficie agrícola que ocupan, según tamaño, 1994 y 2012</i>	50
Tabla 7	<i>Concepto de RSE en el mundo</i>	63
Tabla 8	<i>Aspectos a tener en cuenta para un reporte de sostenibilidad</i>	70
Tabla 9	<i>Priorización de Grupos de Interés de Vista del Valle</i>	74
Tabla 10	<i>Matriz comparativa de temas materiales en la agroindustria con GRI y competidores principales</i>	79
Tabla 11	<i>Ventas por canal de Vista del Valle</i>	84
Tabla 12	<i>Valor económico distribuido de Vista del Valle</i>	84
Tabla 13	<i>Alternativas de solución vinculante con temas materiales y causas del problema</i>	95
Tabla 14	<i>Criterios de evaluación de la selección de la estrategia de Vista del Valle</i>	102
Tabla 15	<i>Evaluación de las alternativas de solución</i>	105

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Unidades operativas de Vista del Valle .....	3
<i>Figura 2.</i> Canales de venta de Vista del Valle 2019.....	7
<i>Figura 3.</i> Interacción de las Cinco Fuerzas de Porter de Vista del Valle .....	9
<i>Figura 4.</i> Evolución de la superficie y los censos agropecuarios.....	21
<i>Figura 5.</i> Tierras de Cultivo Orgánico 2018 .....	24
<i>Figura 6.</i> Principales razones de superficie agrícola no trabajada .....	25
<i>Figura 7.</i> Características del océano Pacífico en condiciones normales y durante El Niño.....	26
<i>Figura 8.</i> Mapa de literatura .....	44
<i>Figura 9.</i> Perú: Principales industrias del sector manufacturero 2016.....	45
<i>Figura 10.</i> Distribución de estrato empresarial de alimentos y bebidas .....	46
<i>Figura 11.</i> Estimación del número de micro y pequeñas empresas informales, 2012-2017 ....	52
<i>Figura 12.</i> Actividad agrícola de las empresas.....	72
<i>Figura 13.</i> Matriz de Materialidad de Vista del Valle.....	83
<i>Figura 14.</i> Rentabilidad anual y acumulada de Vista del Valle.....	85
<i>Figura 15.</i> Análisis de causa raíz de Vista del Valle (Ishikawa).....	88
<i>Figura 16.</i> Organigrama propuesto para Vista del Valle .....	107
<i>Figura 17.</i> Cronograma de actividades para implementación de plan propuesto.....	115

## **Capítulo I: Situación General de la Organización**

### **1.1. Presentación de la Organización**

Vista del Valle es una empresa agroindustrial dedicada a la producción, transformación y comercio de productos orgánicos certificados, principalmente de frutas y hortalizas de invernadero. Tiene autorización de funcionamiento del Ministerio de la Producción bajo la actividad económica aguas y bebidas del sector manufactura y cuenta con una planta de procesamiento de dichos productos para ser comercializados. Trabaja de la mano con productores orgánicos de todo el Perú ofertando alternativas de cultivo rentables, socialmente responsables y amigables con el medio ambiente es que dicha actividad se ve reflejada en el sector agrícola del Ministerio de Agricultura.

Dentro del esquema de producción se promueve el cultivo de hortalizas en espacios protegidos (casa malla, túneles, invernaderos). Cuenta con una planta de empaque que cumple con todas las normas sanitarias y, además, tiene un sistema preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, por sus siglas en inglés) gracias al cofinanciamiento obtenido en el concurso de mejora de la calidad de INNOVATE PERU, el cual es un programa del Ministerio de la Producción de Perú que cofinancia proyectos en cuatro rubros: innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema. Todos los procesos se desarrollan en cumplimiento con los estándares internacionales del Programa Orgánico Nacional (NOP por sus siglas en inglés) del departamento de agricultura de los Estados Unidos, que acredita a las organizaciones de terceros que cumplen con los estándares orgánicos nacionales de los Estados Unidos y les permite comercializar sus productos en este territorio. También están certificados por la empresa Control Unión Perú acreditada por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). Dentro de los productos que se comercializa y servicios que presta Vista del Valle se tiene: hortalizas, frutas, salsas y encurtidos

orgánicos; asistencia técnica en cultivo de hortalizas orgánicas y cultivos protegidos (invernaderos) y desarrollo de proyectos agrícolas para la producción de cultivos orgánicos y compostaje.

El mercado principal de Vista del Valle son los *retails* (detallistas) a nivel nacional (supermercados), hoteles, bio-tiendas. Además, son proveedores – de productos orgánicos certificados – a algunas empresas exportadoras de productos procesados.

### **1.1.1. Historia**

Vista del Valle nace de la disolución y cierre de la empresa anterior Agro Vista del Valle. Agro Vista del Valle se fundó en el 2011, conformada por tres socios, compañeros agrónomos de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Debido a temas personales, dos de los socios dejaron la empresa y vendieron sus acciones al tercer socio, Sr. David Arenas, quien adquiere el 100% de la empresa. En el 2013, el Sr. Arenas decide cerrar Agro Vista del Valle.

En el año 2014, se funda Vista del Valle: empresa agroindustrial que se dedica a la producción, transformación y comercio de frutas y hortalizas orgánicas certificados (manteniendo la línea de trabajo en agricultura orgánica de la empresa anterior). Esta nueva empresa agroindustrial es conformada por el Sr. Arenas y su socia, la Sra. Natalia Chu. Cada uno adquiere el 50% de las acciones de la empresa. El Sr. Arenas es el gerente general de esta empresa, y, a su vez ejerce la función de Gerente de Operaciones. En tal sentido, él toma decisiones sobre la parte estratégica y operativa de la empresa; la Sra. Natalia Chu, participa como socia capitalista, sin mayor participación en el manejo de la empresa.

***Misión y Visión.*** La misión de Vista del Valle es:

Convertirse en una empresa modelo y referente en la producción peruana de alimentos 100% orgánicos con grandes estándares de calidad y al mismo tiempo, ser

un factor de cambio para pequeños productores promoviendo una agricultura saludable, sostenible y socialmente responsable (s.f.).

Adicionalmente, la visión de Vista del Valle es la siguiente:

Ser una empresa en permanente crecimiento, constituida por personas con un claro compromiso: promover el consumo y cultivo de alimentos saludables, sostenibles y socialmente justos. Orientamos nuestro trabajo a la investigación e innovación permanente de nuestros procesos productivos y de los productores que están incluidos en nuestra cadena productiva de alimentos saludables. (s.f.)

Estos compromisos de la empresa se ven reforzados por su declaración de responsabilidad social descrita en la página web de Vista del Valle que menciona:

“Trabajamos de la mano con productores orgánicos de todo el Perú, brindándoles asistencia técnica para la implementación de cultivos amigables con el medio ambiente, rentables y socialmente responsables” (s.f.).

### 1.1.2. Unidades Operativas.

Vista del Valle cuenta con siete unidades operativas que soportan su proceso operativo tal como se muestra en la Figura 1.



*Figura 1.* Unidades operativas de Vista del Valle. Muestra la secuencia de las unidades operativas en el proceso productivo: Adaptado de “Proceso de producción”, por Vista del Valle, s.f.

**Materia prima.** Esta unidad operativa se encarga de la producción de verduras y hortalizas orgánicas, desde su siembra hasta su cosecha. Vela por la calidad del proceso para mantener los estándares de calidad y garantizar un producto orgánico de calidad.

**Recepción.** Esta unidad inicia su proceso con la inspección higiénica y condiciones del transporte que trae la mercadería en área de recepción para ser pesadas, y evaluadas (apariencia externa, tamaño, color, libre de impurezas, etc.).

**Selección.** Esta unidad tiene como objetivo satisfacer los estándares de calidad del mercado de destino. Para la eliminación de productos de muy baja calidad se suele recurrir a la separación manual. En esta etapa, se asegura que los productos que realmente cumplan con los estándares de calidad sean seleccionados para las góndolas. Aquellos que presentan algún defecto, son separados para transformarlos en productos orgánicos derivados o, bien, sean desechados. En general, se busca de separar todo producto que no presente uniformidad con el lote; sea en cuanto a tamaño, forma, o presencia de daño mecánico o microbiológico.

**Limpieza.** Esta unidad tiene como objetivo la limpieza física (eliminación de polvo, restos de hojas, terrones, etc.) de los productos con ayuda de paños y/o agua potable. El tipo de limpieza dependerá del producto a limpiar.

**Envasado.** En esta unidad los productos son colocados en bandejas plásticas, jabas limpias o mallas y libres de contaminantes. El tipo de envase dependerá de la solicitud del cliente y se detallan en las fichas técnicas.

**Etiquetado.** Esta unidad se encarga del etiquetado de los productos, se indica la fecha de envasado y datos relevantes de la producción.

**Despacho.** Una vez completada todos los pedidos, esta unidad se encarga de llevar los productos a su respectivo vehículo de transporte, colocándolos sobre pallets y ordenándolas por producto. Los vehículos de transporte previamente han sido limpiados y desinfectados.

## **1.2. Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)**

El propósito del análisis competitivo es estudiar a la empresa y su entorno. El fin de este análisis es revelar los factores clave de éxito y determinar cuáles de estos son fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus competidores, proveedores y clientes. Aquellas fortalezas exclusivas de la empresa se definen como ventajas competitivas; y, son una herramienta de alto impacto a ser usadas en las estrategias.

La teoría más conocida para este tipo de análisis es “Las Cinco Fuerzas Competitivas” o “Las Cinco Fuerzas de Porter” en honor a su creador y precursor. Según Porter (2008), la primera fuerza, está dada por el poder de negociación con los clientes. La segunda, por el poder que tiene los proveedores de negociar con la empresa. La tercera, es un análisis del ingreso de nuevos competidores, principalmente, dado por las barreras de entrada. La cuarta fuerza, hace referencia a la amenaza de productos sustitutos o alternativos. Por último, la quinta fuerza muestra la rivalidad entre competidores. Las dos primeras son consideradas fuerzas de competencia vertical; mientras que las otras, de competencia horizontal. A continuación, se describen cada una de las fuerzas y cómo interactúan éstas dentro de la empresa en estudio.

### **1.2.1. Poder de negociación de los proveedores (bajo).**

Teniendo en cuenta que la principal fuente de materia prima de Vista del Valle proviene de hortalizas orgánicas (frutas y verduras) se puede decir que, gracias a la cantidad actual de cultivos orgánicos en Perú, existe una oferta favorable; lo que brinda a la empresa oportunidades diversas de negociación. Sin embargo, de acuerdo con las bases de datos de la empresa, el nivel de negociación depende en parte del factor “estacionalidad” que determina que tan disponible está el producto que se necesita en cada mes del año. Este tema resulta ser material a la hora de realizar negociaciones con los productores. Otro factor influyente para determinar el poder de negociación con los proveedores: es la cantidad de opciones

(proveedores) que Vista del Valle tiene. De acuerdo con los datos proporcionados por la empresa, existen pocos productores-proveedores (ver Tabla 1) que puedan cumplir con los requerimientos de la demanda de la empresa.; lo cual resulta ser una base relativamente pequeña de proveedores; sin embargo, estos tienen un poder de negociación bajo.

Tabla 1

*Lista de proveedores de Vista del Valle y productos que suministra*

<b>Proveedor-Productor</b>	<b>Productos que suministra</b>
Cultivos Nikkal	Camote amarillo, Camote morado, Cebolla Blanca, Cebolla roja
Familia Rivera	Limón
Juan Cajañaupa	Granadilla
OPF	Arándano, Aguaymanto, Banano, Frambuesa, Mandarina, Palta
Productores varios	Papa amarilla, Papa blanca
Vista del Valle	Ají amarillo, Tomate italiano, Tomate redondo, Lúcuma, Tomate cherry, Vainita filet, Pepino holandés, Pepinillo mini
Yanina Romero	Acelga, Apio, Berenjena, Betarraga, Brócoli, Col (morada/verde), Espinaca, Hierbas Aromáticas, Kale, Lechugas Varias, Pimiento, Poro, Rabanito, Vainita, Zanahoria, Zapallito italiano, Fresa

Nota: Adaptado de “Proveedores y productos”, por Vista del Valle, s.f. (<https://www.agrovistadelvalle.com/servicios.html>)

### **1.2.2. Poder de negociación de los compradores (alto).**

De acuerdo con los datos aportados por Vista del Valle, las ventas correspondientes al año 2019 se distribuyeron en cinco sectores: empresas distribuidoras, eco-tiendas, horecas (hoteles, restaurantes y cafeterías), supermercados y tiendas Ecolife (Vista del Valle, 2019). Como se evidencia en la Figura 2, más del 70% de las ventas pertenecen a los segmentos de distribuidores y supermercados; lo que sugiere que el mercado objetivo de la empresa es amplio y diverso. Esto se traduce en una ventaja de negociación con los compradores debido a la alta demanda de los productos ofrecidos por la empresa.

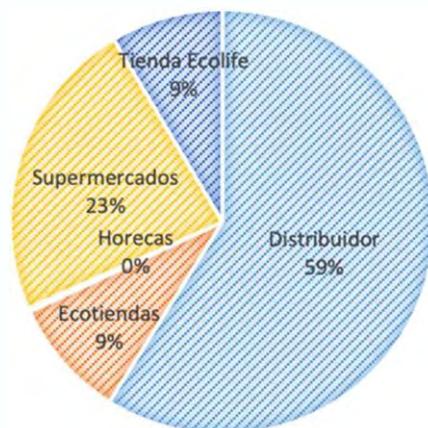


Figura 2. Canales de venta de Vista del Valle 2019.  
Adaptado de “Canales de venta”, por D.A. Guevara, 2019

De acuerdo con Carrillo (2017), los canales de distribución en Perú han demostrado significativo crecimiento en la última década, logrando una penetración del 66%, facilitando también los procesos de negociación de la empresa con respecto del mercado. En un reporte publicado por BBVA (2018), se explica que el sector *retail* en sus canales moderno y tradicional han aumentado gracias al aumento de PBI del país en los últimos años. Logrando que los consumidores finales aumenten su capacidad de adquisición; y las ventas en espacios como mercados, supermercados y bodegas, se favorezcan. Estas razones permiten que la empresa obtenga un poder alto de negociación con los compradores.

### 1.2.3. Amenaza de sustitutos (bajo).

En la actualidad, la producción orgánica se encuentra en constante crecimiento (Alvarado, Siura y Manrique, 2017). Los mismos autores señalan que, en los últimos 20 años, la esta producción se ha incrementado promovida por movimientos agroecológicos. Por otro lado, los acontecimientos desatados por el cambio climático y la valoración de la agrobiodiversidad frente a la amenaza de los transgénicos han fomentado un cambio cultural de consumo responsable. Esto favorece el crecimiento del mercado de los productos ecológicos. El análisis de estos autores permite concluir que la producción orgánica es un

sustituto de la producción agrícola no sustentable; lo que se traduce en un nivel bajo de amenaza por sustitución.

#### **1.2.4. Amenaza de nuevos entrantes (alta).**

La amenaza de nuevos entrantes en el sector de la agricultura orgánica es alta debido a las condiciones favorables que presenta el sector. Perú se encuentra dentro de los diez países con la mayor cantidad de productores orgánicos a nivel mundial, con más de 80 mil a lo largo del territorio nacional. (Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) & International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2019). Otro factor importante es que, la producción orgánica nacional, durante el año 2017, se dio en 22 departamentos con un área total de 537,749.04 hectáreas. Siendo el área orgánica de 358,854.40 hectáreas y el área en transición 178,894.64 hectáreas. (SENASA, 2018)

El crecimiento de la producción orgánica aumenta las posibilidades de nuevas empresas ingresando al mercado. Esto se suma al soporte y asesoría que el gobierno brinda a nuevos empresarios para su ingreso al mercado; a través del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).

#### **1.2.5. Rivalidad entre competidores (media).**

Vista del Valle tiene alianzas estratégicas con otras empresas dedicadas al mismo rubro que buscan sinergias para competir en el mercado. Si bien hay una alta amenaza de los competidores, con los que se afilia es media porque buscan sinergias entre ellos.

Finalmente, con respecto a la empresa Vista del Valle, se visualizan sus componentes y su interacción en la Figura 3.

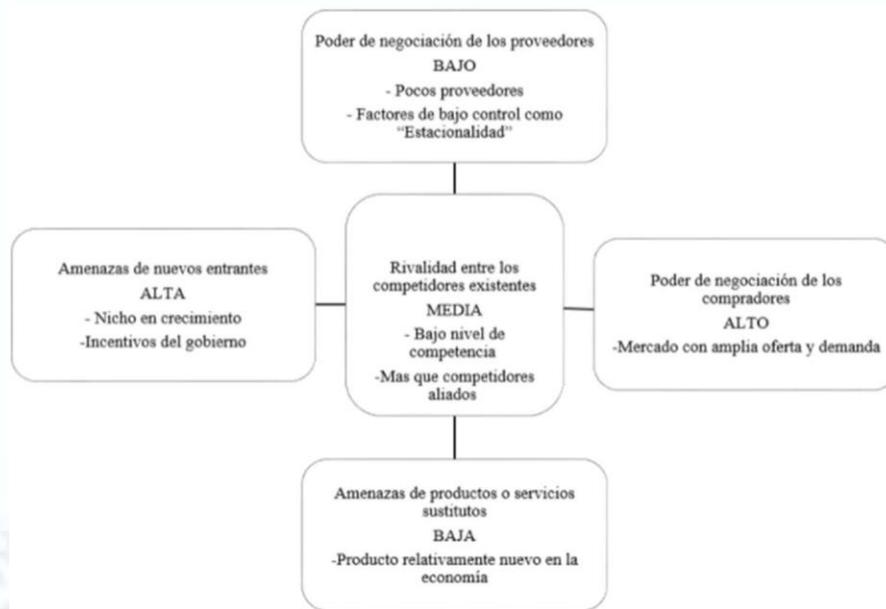


Figura 3. Interacción de las Cinco Fuerzas de Porter de Vista del Valle.

### 1.3. Análisis Externo (PESTE)

Las empresas se ven expuestas a un cambiante y altamente competitivo escenario de mercado, dónde las fronteras entre naciones son físicas, pero no comerciales. En este contexto no hay diferencia entre proveedores, clientes ni competencia (nacional o extranjera). Asimismo, todos los actores compiten, cada vez con mayor intensidad, de forma abierta y directa con el propósito de incrementar clientela y ventajas competitivas (D'Alessio, 2008, pp. 112-115). Dado este contexto competitivo, la empresa Vista del Valle se ve en la necesidad de velar cómo el entorno, a través de la evaluación de factores externos, presentan oportunidades y amenazas para abordar la definición de estratégicas.

#### 1.3.1. Político

En el frente político, el Perú viene sufriendo una serie de escándalos ligados a casos de corrupción que han develado en una crisis. Marco Baños (2019) indicó, que producto de los sobornos dados por Odebrecht y la lucha contra la impunidad, un grupo de líderes políticos y expresidentes han sido destituidos, se encuentran privados de libertad, han renunciado a la presidencia e, incluso, uno se ha suicidado. Sumándose a esto, la disolución

del Congreso en setiembre 2019 y nuevas elecciones legislativas. En la misma línea, la investigación de Meza y Carhuacho (2019), enfocada en analizar los factores que influyen en la corrupción de funcionarios públicos peruanos, mostró que entre los factores de mayor incidencia se encuentran: (a) los aspectos culturales, dada facilidad de transmitir las tradiciones negativas; (b) los valores debido a la falta de aplicación y enseñanza en las familias e instituciones educativas; (c) la escasez de la ética profesional de los funcionarios, agravada por la omisión de deberes y funciones; por último, (d) la influencia de la sociedad en sí misma, la cual resulta ser el ingrediente principal para promover las prácticas de corrupción. De forma complementaria, la nota presentada por el diario Gestión referente al estudio de Pulso Perú de octubre del 2018, detalla que la ciudadanía percibe que el Ejecutivo, encabezado por Martín Vizcarra, está haciendo acciones para poner freno a la corrupción. Y, resulta imperante resaltar que el 83% del pueblo peruano es, al menos, bastante tolerante con este tipo de actos ilícitos. Sin embargo, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza (2019), más del 60% de los peruanos entiende que la corrupción es el principal problema que aqueja a esta nación (Andina, 2019). Todo este panorama deja un horizonte donde las relaciones con autoridades y órganos gubernamentales debe llevarse en búsqueda de transparencia e integridad.

Con respecto a la seguridad jurídica, ésta busca que cualquier persona (natural o jurídica) conozca las consecuencias jurídicas que devengan de su actuar con el Estado u otras personas (Rivera, 2018). Asimismo, desde el punto de vista de los negocios, la seguridad jurídica es directamente proporcional con las libertades económicas, sólo si ambas variables permiten maximizar los ingresos para los inversionistas (López, 2006). Al respecto de este tópico, la Constitución del Perú, únicamente, plantea la estabilidad jurídica en las contrataciones del Estado peruano con instrucciones – principalmente extranjeras – u otros Estados, bajo la modalidad de contratos-ley. Y, deja las otras controversias a ser resueltas

bien por la vía judicial o por la arbitral (Constitución Política del Perú, Art. 62, 1993). En contraste con países como Brasil, Chile, Ecuador, Estados Unidos de América, España y México, los cuales, si incorporan este principio en sus Cartas Magas, el Perú presenta una limitada seguridad jurídica (Rivera, 2018). Pero, en contraste, el 7 de mayo del 2020, el Congreso de la República, por medio de la Ley 31018, que promueve la suspensión temporal los cobros de peajes durante la duración del Estado de Emergencia producto de la pandemia ligada al Nuevo Coronavirus – COVID-19 (El Peruano, 2020). Esto atenta contra el citado Artículo 62 de la Carta Magna; motivo por el cual el Ejecutivo planteará una demanda de inconstitucionalidad de esta Ley (Andina, 2020). De esta información, resalta que las micro y pequeñas empresas no han sufrido atentados a su seguridad jurídica por parte de los Poderes del Estado peruano.

En el frente de la lucha contra la informalidad laboral del sector agrícola ha tenido avances significativos. El motor de la producción agroexportadora dio paso a que el empleo formal (de este sector empresarial) se incremente en 44%; desde 220,000 empleados formales en el año 2006 a 500,000 para el 2012. (América economía, 2013). “Para el año 2014, los trabajadores formales de este sector ascendieron a 822,000” (Diario Gestión, 2016, p.8). Esto significa un crecimiento de la formalidad del empleo agrario del 64% respecto a los valores del 2012. Sin embargo, César Peñaranda (2018), “resalta que la desaceleración económica, experimentada entre los años 2015 y 2017, generó un retroceso en los índices de formalidad en el empleo de este sector” (p.7). “Los trabajadores del agro representaron el 32.9% del total de la informalidad peruana del año 2017” (p. 8). Para el periodo 2018, se contabilizaron cerca de 9.78 millones de unidades productivas. De estas, sólo una de cada cuatro es formal; y, de una de las tres restantes pertenece al sector agrario. Es decir, el 25% de las unidades productivas del año 2018 pertenecen al sector agrario informal; lo cual equivale al 33.1% del total del sector informal. Resultando ser este el sector con mayor informalidad para dicho año

(Diario Gestión, 2019). Esto no representa un cambio significativo con respecto a los valores del año 2017. Sin embargo, un destacable progreso en la formalización del empleo del sector agrario asalariado privado se observa en la zona costera del Perú. Según una nota publicada por el diario El Comercio, el crecimiento de la agroexportación ha contribuido a la formalización. Por ejemplo, en La Libertad se pasó 81.2% de empleo informal, en 2007, a 59.8% en el 2018. Similar fenómeno se presentó en la región de Piura, donde la tasa de empleo formal pasó de 3.2%, en 2007, a 21.5% para el 2018. (El Comercio, 2020). Alineado con ello, en enero del 2020, de acuerdo con el Observatorio de la Formalización Laboral, se registraron 414,699 empleos asalariados en el sector agrícola. De los cuales el 28.5% se registraron en Ica, 16.3% en Piura, 16.2% en Lima, 15.5% en La Libertad y 11.8 en Lambayeque. Estas suman el 88.3% del total de empleos asalariados formales para el periodo indicado (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE, 2020). La tasa de informalidad laboral que golpean al Perú puede ser combatida generando un mayor atractivo al empresariado y a los empleadores. Ello se puede lograr por medio de quitar trabas burocráticas; bajando costes tributarios y laborales; alinear el salario mínimo con la tasa de productividad; entre otros (Peñaranda, 2018, p.8).

En atención a las políticas monetarias de Perú, estas han tendido a mantener una posición expansiva para hacer frente al menor crecimiento de la economía. Esto conllevó a que la tasa de interés del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) llegue a 0.07%, sustancialmente debajo de la tasa natural (1.5%) (BCRP, p.68-69, 2019). Asimismo, según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2019 – 2023 publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las políticas del Ejecutivo irán orientadas en fortalecer la inversión privada y pública producto del incremento de la demanda interna y el fortalecer las productividad y competitividad. Como primeros pasos en julio del 2019, el Gobierno ha plasmado esta visión en objetivos de mediano y largo plazo, expuestos en la “Política

Nacional de Competitividad y Productividad” y “Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad” (p.5, 2019). Es decir, el Gobierno plantea incrementar el gasto público con el fin de generar infraestructura que busquen aumentar el desarrollo de la economía peruana. El Ministerio de Agricultura y Riego señala que, para el sector agrario, el riego es un aspecto clave para “la productividad y la competitividad” Esta entidad gubernamental no cuenta con una cifra respecto de la brecha en infraestructura de riego (reservorios y canales) debido a su complejidad. Esta situación limita las estrategias públicas para ayudar a los pequeños productores (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019, p. 23).

El marco legal de la producción orgánica está dado por la Ley 29196 (del año 2008) y por su modificatoria (Ley 30983 del año 2019) establece a el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) como entes rectores de la producción orgánica, aquí se establecen entonces funciones básicas como el establecimiento de concejos regionales y disposiciones para el registro y certificación de producción orgánica. Estas entidades establecieron a su vez diferentes regulaciones para la producción de productos orgánicos, que incluye reglamentos técnicos y requisitos para la certificación de calidad y proceso de exportación. Ambas normas buscan promover de forma sostenible y competitiva de este tipo de cultivos. Mediante el Decreto Supremo (DS) 02-2020-MINAGRI se aprobó el nuevo Reglamento de Certificación y Fiscalización de la Producción Agraria. En el Título II – Capítulo I – Artículo 4, del mencionado reglamento, se explicitan a los principales actores de la certificación de productos orgánicos. Entre estos encontramos al Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) – Autoridad Nacional – a cargo de autorizar y fiscalizar a las entidades de certificación; certificar directamente los productos orgánicos; y, fiscaliza todo producto con denominación orgánica, ecológico o biológico. También, se presenta a las Entidades de Certificación las cuales se dividen en: (a) Organismos de Certificaciones, las cuales vigilan el cumplimiento de las normas para la

producción, transformación y comercialización de productos orgánicos, ecológico o biológico; y, (b) los Sistemas de Garantía Participativos se originan en la relación y coordinación entre productores, consumidores y otros miembros de la cadena productiva, quienes verifican que los cultivos son ecológicos u orgánicos. Este último sólo tiene validez para el mercado interno. En el mismo Reglamento, Capítulo III – Artículo 12 se dispone la creación de un único sistema informático, a ser implantado por SENASA, para registrar y consultar los estados, vigencias y no conformidad de las certificaciones en tiempo real. Ello con el fin de generar trazabilidad y mejorar la fiscalización de la producción orgánica. El marco normativo dado por dicho DS tiene un procedimiento regulador claro y asegura la calidad de los productos orgánicos.

La Comisión Nacional de Productos Orgánicos - CONAPO (s.f.), publicó el reglamento técnico para los productos orgánicos que establece las normas para la producción, transformación, etiquetado, certificación y comercialización de los productos orgánicos del Perú. Este documento tiene en cuenta además periodos de transición y requisitos mínimos que deben cumplir las empresas para certificar sus actividades como parte de la agricultura orgánica, estableciendo procesos para el cuidado de suelos, semillas, fertilización, manejo de plagas, recolección y aprovechamiento de productos orgánicos silvestres, la transformación de alimentos, empaquetado, certificación, control de calidad y finalmente comercialización. Cabe resaltar que este reglamento técnico garantiza que los consumidores adquieran un producto originado en un sistema de producción sostenible que respeta de manera integral la naturaleza y la vida humana, lo que hace que el proceso de comercialización sea transparente.

### **1.3.2. Económico**

De acuerdo con el Banco Mundial (BM), la economía peruana fue una de las de mayor crecimiento en América Latina. Durante el 2002 y 2013, el producto bruto interno (PBI) creció a una tasa promedio de 6.1% anual. Esto fue consecuencia de políticas

macroeconómicas y reformas generalizadas. A lo largo de ese periodo, la pobreza pasó de 52% en 2005 a 26% en 2013. Sin embargo, a partir del 2014 y hacia el 2018, la tasa de crecimiento promedio del PBI se contrajo a hasta alcanzar 3.2% anual producto de la menor exportación minera relacionada a la caída de los precios en mercados internacionales (BM, 2020). De acuerdo con la memoria anual emitida por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el año 2019 cerró con un crecimiento del PBI del 2.2% debido a la caída de precios de los minerales, el impacto de Fenómeno El Niño sobre la pesca de anchoveta, el menor gasto público de las autoridades locales; y, el retroceso en el crecimiento mundial y reducción del comercio internacional (véase Tabla 2). El PBI per cápita se situó en 7 mil 138 dólares americanos, lo que significa un alza del 0.6% respecto al valor del 2018 (BCRP, 2019).

Tabla 2

*PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales)*

	2017	2018	2019	Promedio 2010-2019	Contribución % al crecimiento de 2019
<b>PBI Primario</b>	<b>3.0</b>	<b>3.6</b>	<b>-1.3</b>	<b>3.3</b>	<b>-0.3</b>
Agropecuario	2.8	7.8	3.2	3.8	0.2
Pesca	4.7	47.7	-25.9	-1.1	-0.1
Minería Metálica	4.5	-1.7	-0.8	3.6	-0.1
Hidrocarburos	-2.4	-	4.6	1.5	0.1
Manufactura	1.6	12.9	-8.8	2.6	-0.3
<b>PBI No Primario</b>	<b>2.3</b>	<b>4.1</b>	<b>3.0</b>	<b>4.8</b>	<b>2.5</b>
Manufactura	-0.9	3.4	1.2	2.2	0.1
Electricidad y agua	1.1	4.4	3.9	5.4	0.1
Construcción	2.1	5.3	1.5	4.6	0.1
Comercio	1.0	2.6	3.0	5.1	0.3
Servicios	3.3	4.4	3.8	5.3	1.9
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>2.5</b>	<b>4.0</b>	<b>2.2</b>	<b>4.5</b>	<b>2.2</b>

Nota: Adaptado de “PBI por Sectores Económicos” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2019.

El crecimiento de la producción agrícola presentó un desempeño mixto. El año 2019, cultivos temporales (estacionales) como la papa, el plátano y la yuca incrementaron producción en el orden de 3.7% - 3.9%. Pero, cultivos como el arroz (cáscara), el tomate y el ajo retrocedieron en más del 10%, incluso alcanzando variaciones negativas del 20%,

respecto al periodo año anterior. La producción destinada a satisfacer la demanda interna cerró el 2019 en -0.6%, comparado con el 2018. Por otro lado, resulta notable que el algodón – cultivo destinado a la agroindustria – presentase un crecimiento del 31.9%. En contraste, los cultivos con el objetivo de satisfacer la demanda externa siguen presentando un importante crecimiento desde el 2017. La variación porcentual del arándano y el mango fueron 71.8% y 41.8%, respectivamente. El crecimiento de otros cultivos de exportación son importantes considerar: la palta (6.2%) y la quinua (3.5%) (BCRP, 2019).

La pandemia del Nuevo Coronavirus (COVID-19) ha socavado el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú. A partir de la mitad de marzo 2020, se implementaron estrictas medidas de confinamiento y restricción de libertades con objetivo de disminuir los contagios de esta nueva enfermedad y soportar al precario sistema de salud. La tasa de crecimiento del PBI, del primer trimestre del 2020, se redujo 3.4%. Del mismo modo, el PBI cerró el segundo trimestre con un retroceso total de 12.5%, dada la continuación de las estrictas medidas adoptadas por el Ejecutivo. Sin embargo, se espera que este indicador avance 11.5% durante el 2021 y a la misma tasa de crecimiento del 2019 al cierre del primer trimestre del 2022 (BCRP, 2020).

Para hacer frente a la situación del COVID-19, el ejecutivo ha presentado un plan llamado “Arranca Perú”. El presupuesto público destinado al sector agrario es de 745.6 millones de Soles. El 50% de estos fondos, principalmente, serán destinados para mejorar y mantener infraestructura existente; el 21% para financiamiento de inversiones; 20% para construcción de nueva infraestructura; y, el saldo destinado para inversiones a ser realizadas por los gobiernos locales en el sector agropecuario y otras actividades (Gestión, 2020).

### **1.3.3. Social**

El crecimiento demográfico, en el Perú, ha presentado una tendencia decreciente. Tal como lo muestra el Censo Nacional 2017, la tasa de crecimiento demográfico anual, entre los

años 2007 y 2017 fue de 1.0% (INEI, 2018, p. 29); mientras que entre 1993 y 2007 de 1.6% (INEI, 2008, p. 9). Para el año 2017, la población 31.2 millones de habitantes (INEI, 2018, p.29) y la población estimada a mediados del 2020 asciende a 32.6 millones. De este total, el 49.7% son varones y el 50.3% mujeres. Asimismo, el 38% se encuentra entre 30-50 años; el 19.9% entre 0 y 11 años; y, el 19.6% entre 18 – 29 años. Lima concentra el 32.5% de la población nacional, seguido por Piura (6.3%), La Libertad (6.2%), Arequipa (4.6%) y Cajamarca (4.5%) (Ministerio de Salud (MINSA), 2020).

En el ámbito del índice de pobreza monetaria, el INEI señaló que, en los años 2018 y 2019, cerca de 20% de la población se clasificó como pobre. En los mismos periodos entre 2.8% y 2.9% del total de la población se encontró en pobreza extrema (INEI, 2020). Producto de la pandemia del COVID-19, el Perú experimentó retrocesos en estos índices. En el año 2020, el 30% de la población se encontró en situación de pobreza monetaria. Esto significó llegar a niveles de pobreza similares a los de hace diez años. Y, con respecto al índice de pobreza extrema, aproximadamente el 5% de la población no logró obtener los ingresos familiares para superar dicho umbral. Sin embargo, la pobreza extrema se ha reducido en 2.5% durante la última década (INEI, 2021). Este aspecto no es ajeno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la organización de las Naciones Unidas (UN, por sus siglas en inglés). El cumplimiento del ODS-1: poner fin a la pobreza en todas sus formas en el mundo, se ve amenazado por los efectos de la COVID-19 sobre la economía global. Por tal motivo, se prevé que luego de 30 años de reducción constante del número de personas en pobreza extrema, ocurra un retroceso; y, la esta tasa alcance al 8% de la población mundial (Naciones Unidas, s/f). En el caso particular de Perú, esto significa el aumento del empleo informal, del trabajo adolescente y de la precariedad en la calidad de vida (INEI 2020).

Por otro lado, el Perú aún tiene una agenda pendiente para cerrar brechas respecto a la lucha contra la desnutrición. Durante el 2020, el 40% de infantes menores a 36 meses tuvo anemia; la incidencia en las zonas rurales fue 11.7 puntos porcentuales superior la registrada en las áreas urbanas (INEI, 2021). El Programa de Alimentación Escolar Qali Warma es uno de los esfuerzos del Estado para atacar esta situación. El objeto de este programa es dotar de desayuno y almuerzo a los estudiantes de instituciones públicas durante el año escolar. A mayo del 2021, este programa a atendido a 4 millones de escolares distribuidos en más de 64 mil escuelas (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS, 2021). Esto denota que existen esfuerzos y políticas públicas en pro del ODS-2: poner fin al hambre.

#### **1.3.4. Tecnológico**

Un informe del Banco Mundial indica:

Los países en desarrollo deben aumentar de forma drástica la innovación agrícola y el uso de la tecnología por parte de los agricultores para eliminar la pobreza, satisfacer la creciente demanda de alimentos y hacer frente a los efectos adversos del cambio climático (2019).

Las opciones tecnológicas en el campo agrícola están destinadas al aumento de la productividad y conservación de recursos naturales. El Artículo 2 del Convenio sobre la Diversidad Biológica, incluye a la biotecnología dentro del término tecnología y lo describe como "toda aplicación tecnológica que utilice sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados para la creación o modificación de productos o procesos para usos específicos" (Naciones Unidas, 1992). En la Conferencia sobre biotecnologías agrícolas (FAO, 2010) se reconoce el rol de los pequeños agricultores y productores como actores prioritarios para la investigación y desarrollo de las biotecnologías. Se debe considerar que uno de los desafíos globales de la agricultura es la seguridad alimentaria, y esta tiene el fin de satisfacer el aumento de la población que llegaría alrededor de los 9 000 millones de personas hacia el

2050 y sus potenciales cambios dietéticos que impactará en un 60% de aumento de la producción de alimentos a nivel mundial. Cabe resaltar que, en el año 2011, el PBI de los países desarrollados en investigación y desarrollo agrícola fue de 3,25 %, mientras que en países en desarrollo el 0,52 % (Banco Mundial, 2019).

La FAO en su política *Food Security* (2006), establece que la seguridad alimentaria debe ser vista mediante cuatro dimensiones: (a) disponibilidad de alimentos de buena calidad y nutritivos, empezando de las fuentes locales; (b) acceso a los alimentos que comprende el sistema de distribución de alimentos y mercados, así como el poder adquisitivo de la población para obtenerlo, programas sociales al servicio de las familias que garanticen alimentos nutritivos; (c) utilización de los alimentos seguros y saludables y acceso a agua potable y saneamiento; y (d) estabilidad del sistema alimentario, relacionando la capacidad de responder a crisis financieras o climáticas. En base a estas dimensiones planteadas por la FAO, los gobiernos deberían dirigir sus esfuerzos de innovación tecnológica, dentro de las tecnologías e innovaciones que están repuntando a nivel mundial como la digitalización de la información. Según un informe de McKinsey Global Institute (2015), la agricultura es el sector que menos digitalización de información tiene y se centra en la mejora de la productividad, en este sentido la FAO se centraliza en cinco pilares:

- Agricultura de precisión, con el uso de sensores en equipos y materiales, esto con el fin de rastrear su estado y el rendimiento de la máquina, así como uso de GPS para el análisis del rendimiento y registro de cosechas para facilitar las decisiones en el campo y en tiempo real. Los drones también son utilizados en los países desarrollados con el fin de predecir la calidad del suelo y para planificar los patrones de siembra y plantación, también para aplicar pesticidas en plantaciones y cultivos.

- Robótica, utilizando laser para la identificación y eliminación de malezas de manera automática y también uso de robots para siembra, cosecha o trasplante de plantas para mejorar la eficiencia.
- Trazabilidad, pudiendo hacer el seguimiento de los alimentos desde el campo hasta el consumidor, transmitiendo la información de manera inmediata, transparente y segura.
- Inteligencia artificial, que, con ayuda del almacenamiento de datos, permite hallar tendencias y patrones para predecir características y genes más efectivos para el cultivo agrícola. También permite revisar el desenvolvimiento del producto en el mercado.
- Big Data, este gran almacenamiento de datos permite ver la agricultura de manera estratégica para ser más productivos y competitivos.

#### **1.3.5. Entorno Ambiental**

Los hábitos de consumo demandan prácticas sostenibles de cultivo para la seguridad alimentaria y es aquí donde Perú figura como uno de los países considerado la dispensa del mundo; y esto se basa en que el Perú cuenta con 84 de los 104 microclimas en el mundo, además de sus ocho pisos ecológicos que brinda condiciones agroecológicas favorables para una producción sostenible durante todo el año, esto lo indica Promperú en su portal de noticias (Promperú, 2018). Adicionalmente, también se cuenta con la propuesta del ecólogo Antonio Brack de las 11 ecorregiones del Perú, basado en los factores ecológicos como el clima, hidrografía, flora, fauna y las regiones geográficas (RPP, 2014). En este contexto global debemos prestar atención al cambio climático ya que su impacto en la producción agrícola se manifiesta por las plagas, malas hierbas y enfermedades sobre los cultivos y el ganado, sobre todo en los lugares más vulnerables, donde la disponibilidad de agua es escasa.

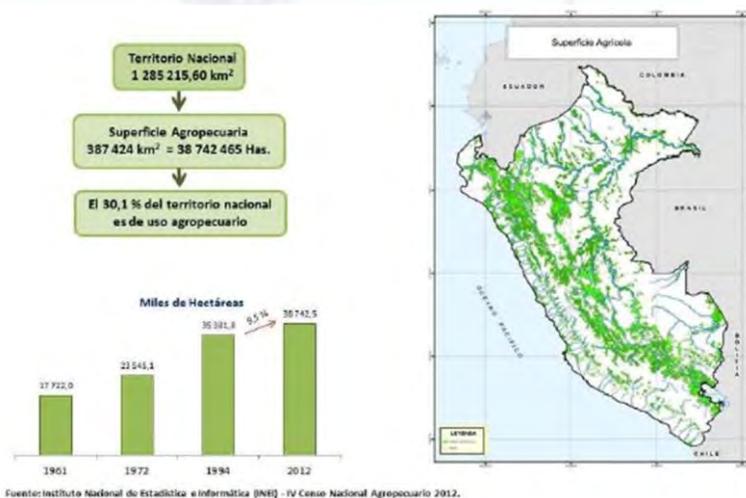
Según los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario 2012, presentados en la Tabla 3, del total de la superficie del territorio nacional (1 285 215,60 Km<sup>2</sup>), el 30,1% está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria (38'742,465 has), aumentando un 9,5% respecto al censo 1994. De los suelos agropecuarios, el suelo agrícola representa el 18,5% (7'125,008 Has) y de estas el 58,3% son tierras agrícolas que presentan cultivos (4'155,678 Has), presentados en la Figura 4. La mayor cantidad de suelos agrícolas se ubica en la Región de la Sierra con el 46,3%, seguida por la Región Selva que abarca el 30,1%, en la Región de la Costa se tiene el 23,7% de la superficie agrícola.

Tabla 3

*Superficie Agrícola y no Agrícola por Región Natural, 2012*

Región Natural	Superficie (Hectárea)		
	Total	Agrícola	No agrícola
<b>Total</b>	38,742,465	7,124,008	31,617,457
<b>Costa</b>	4,441,154	1,686,778	2,754,376
<b>Sierra</b>	22,269,271	3,296,008	18,973,263
<b>Selva</b>	12,032,040	2,142,222	9,889,818

Nota: Adaptado de "IV Censo Nacional Agropecuario- 2012" por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI),2012. (<https://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/resultados.pdf>)



*Figura 4. Evolución de la superficie y los censos agropecuarios.*  
Tomado de "IV Censo Nacional Agropecuario- 2012" por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI),2012. (<https://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/resultados.pdf>)

La superficie bajo riego y con cultivos agrícolas asciende a 1 808 302 hectáreas y representa el 70,1% de la superficie agrícola de riego (2 579 900 Has); mientras que, el 29,9% de la superficie, es decir 771 598 hectáreas, se encuentran en barbecho y sin trabajar. La superficie agrícola bajo riego se encuentra principalmente en la Región Costa donde representa el 57%, en la Región Sierra se encuentra el 38% y en la Región Selva solo el 5%. La superficie agrícola bajo secano se encuentra mayoritariamente en la Región de la Sierra y de la Selva donde concentran el 51% y el 45% respectivamente, en la Región de la Costa solo se encuentra el 5% de la superficie total bajo secano. El riego por gravedad es utilizado en más de 1 590,5 mil hectáreas, significando el 88,0% del total, el 7,0% del total utiliza riego por goteo y el 4,8% el sistema por aspersión. Según zona geográfica, la superficie bajo riego por gravedad predomina en la Costa y Sierra representando el 83,3%, por goteo y exudación en la Costa el 6,9% y por aspersión en la Sierra el 3,4% del total de hectáreas.

Teniendo en cuenta lo que describe la FAO en su web, la contaminación de las aguas subterráneas por el uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos es un gran problema, y por consiguiente el aumento del consumo de energía no renovable debido al consumo de combustible fósil en la producción de los agroquímicos. Este consumo tiene un gran impacto en la emisión de gases de efecto invernadero y disminución de la diversidad biológica del suelo (FAO).

La actividad agrícola mundial se encuentra en constante cambio, los métodos para agilizar la siembra y producción de frutas y hortalizas han resultado en la implementación de técnicas como el uso de pesticidas, la modificación genética, la fertilización artificial para la conservación de los alimentos, etc., que han demostrado resultados negativos en la salud humana. De acuerdo con Miranda (2016), “estas técnicas hacen que el producto final, incluso después de ser lavado, contenga residuos de plaguicidas que afectan el sistema endocrino en inmunológico”. (p.1). Y es que el mayor daño de estos procesos se evidencia en los

trabajadores agrícolas que se ven expuestos a todos estos agentes contaminantes, así lo establece la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuando afirma que al menos 3 millones de trabajadores agrícolas sufren de envenenamiento por plaguicidas cada año a nivel mundial, lo que se traduce en 220,000 muertes en el mismo periodo, dejando en consecuencia esta actividad como una de las más peligrosas del sector agrícola. (como se citó en Miranda, 2016).

Como respuesta a esta coyuntura, aparece la agricultura orgánica que se entiende como los métodos que los agricultores utilizan para cultivar y procesar sus productos, alcanzando objetivos como reducir niveles de contaminación o aumentando el uso de ciclos autosustentables de recursos agrícolas (Clínica Mayo, 2018). Estos productos orgánicos son a su vez sustentables, porque promueven el cuidado de los recursos naturales y la salud de los agricultores. “Para el 2016, alrededor del 85% de la tierra cultivable del mundo sufrió las consecuencias de prácticas de agricultura inadecuadas, como erosión, salinización, compactación, reducción de nutrientes y contaminación”. (Miranda, 2016, p.7). Dentro de los beneficios de la producción orgánica se pueden encontrar, la mejora de la diversidad biológica, el aumento de la actividad biológica del suelo, mantenimiento de la fertilidad del suelo a largo plazo, minimización del uso de fuentes no renovables, y minimización de la contaminación del agua, el aire y el suelo. (Damiani, 2002 como se mencionó en Miranda 2016, p.7).

De acuerdo con una encuesta realizada por dos de los entes más importantes en materia de agricultura orgánica: (Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) & International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2019), entre el año 2016 y 2017 se presentó un incremento del 20% en el cultivo orgánico, dejando cerca de 70 millones de tierra de cultivo. El crecimiento de este sector se refleja con los casi 3 millones de productores alrededor del mundo; los principales consumidores de este mercado se

encuentran en Estados Unidos, Alemania, Francia y China respectivamente alcanzando los 97 billones de dólares en el mercado mundial. La misma encuesta reporta, además, que Perú por su parte se encuentra dentro de los diez países con la mayor cantidad de productores orgánicos a nivel mundial, con más de 80 mil productores a nivel nacional.

La Figura 5 muestra la distribución de superficies de actividad agrícola orgánica en el mundo y países que mayor uso representan, resaltando Argentina como número dos en el mundo y el primero en Latinoamericano; siguiendo la publicación de FiBL, en Latinoamérica en el segundo lugar está Uruguay (2'147,083 Has), tercero Brasil (1'188,255 Has) y cuarto Perú (puesto 22 en el mundo con 311,461 Has).



Figura 5. Tierras de Cultivo Orgánico 2018.

Tomado de “*The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2020*” por Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) & International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) 2018.

Entrando al campo de los riesgos en el sector agrícola, vamos a resaltar los relacionados a riesgos externos. En la Figura 6 se muestra que el primer factor de riesgo es la falta de agua, siendo la principal razón por lo que no se trabaja los suelos agrícolas en el Perú. Vista del Valle se abastece de su producción de frutas y hortalizas principalmente de

Lima (60%), Costa Sur (20%) y Costa Norte (20%); esto significa que proviene de la Costa del Perú, que tiene el 55% de indisponibilidad de agua.

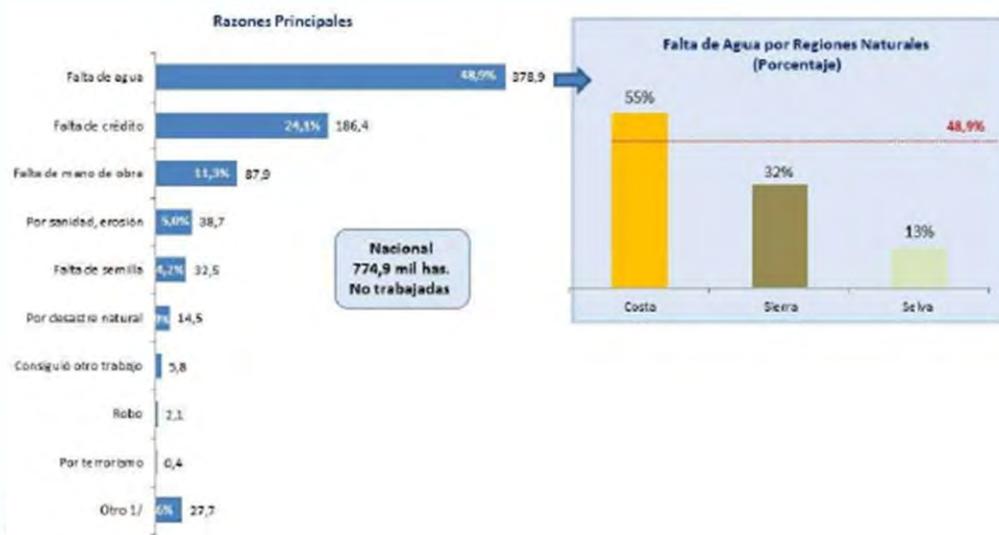


Figura 6. Principales razones de superficie agrícola no trabajada. Tomado de "Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012" por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2012.

Otro riesgo para resaltar son los desastres naturales, y estos tienen su relación con el impacto del Cambio Climático en nuestro planeta. Cabe resaltar que el 33% del suelo mundial está aumentando su degradación debido a la erosión, salinización, compactación, acidificación por agroquímicos y con ello la pérdida de nutrientes, a ello se suma que para el año 2050 la población mundial excederá los 9 mil millones de habitantes y la competencia de uso de suelo por uso forestal, urbano, ganadería y derivados (FAO, 2015). Adicionalmente, se tiene al Fenómeno del Niño que es un fenómeno natural oscilante que se presenta con mayor intensidad en la Costa Norte de nuestro país y es fuente de gran impacto negativo no solo por la destrucción de los cultivos debido a sequías focalizadas y cambios en los patrones de lluvia, sino también a la disminución de rendimientos con consecuente pérdida económica de los productores locales (IICA, 2016). En la Figura 7 se puede evidenciar como las diferencias climáticas se ven presente en las costas peruanas.

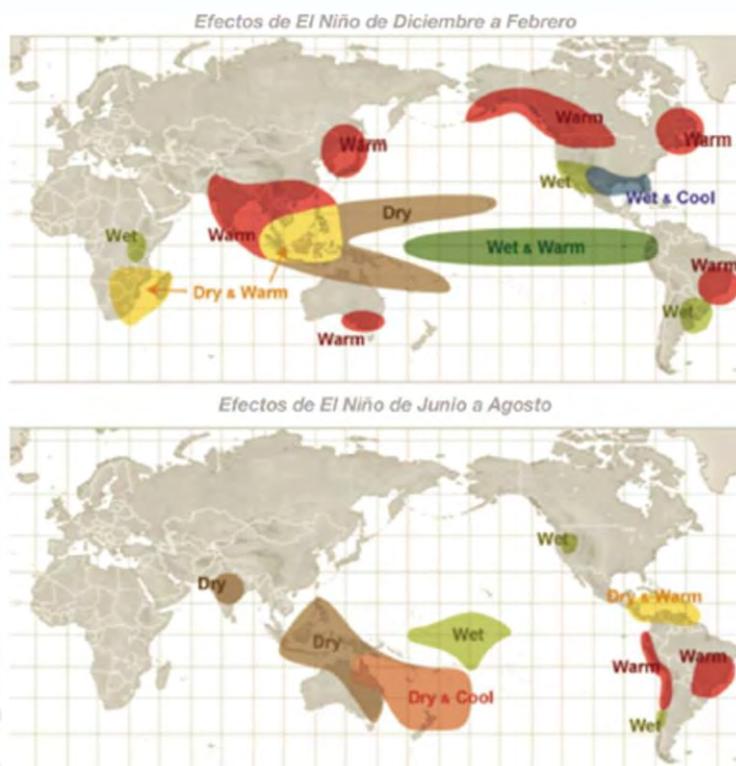


Figura 7. Características del océano Pacífico en condiciones normales y durante El Niño. Tomado de “El fenómeno de en la agricultura de las Américas”. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Además de afectar directamente los rendimientos, el fenómeno “El Niño” podría incrementar la aparición y la propagación de plagas y enfermedades, tanto en la agricultura como en la ganadería. Las variaciones en las precipitaciones, la temperatura, el viento, la luz y el PH del suelo pueden promover el desarrollo de plagas y generar condiciones ideales para su establecimiento en nuevas áreas de cultivos. Algunas de las plagas que se incrementan como consecuencia del efecto de “El Niño” son: langosta voladora (*Schistocerca piceifrons piceifrons*), cochinilla rosada del hibisco (*Maconellicoccus hirsutus* Green), broca del café (*Hypothenemus hampei*), rata de campo (*Sigmodum hispidus*), trips del melón (*Trips palmi*), mosca blanca (*Bemisia tabaci*) y el ácaro rojo de las palmáceas (*Raoiella indica*), entre otras, citan a Orsa en el Boletín técnico 2016 del IICA.

Durante el Fenómeno El Niño de 1997-1998 se ha estimado entre áreas perdidas y afectadas aproximadamente 201 mil ha, de las cuales el 35% correspondieron a superficies

perdidas, y 65% fueron superficies afectadas donde se obtuvieron bajos rendimientos. El valor estimado de las pérdidas del sector agrícola fue de US\$ 174.1 millones, de los cuales US\$ 121.3 millones (70%) correspondieron a cultivos transitorios y US \$ 52.8 millones a cultivos permanentes. El acuerdo de Kyoto, en el marco de las NNUU sobre el cambio climático genera mecanismos para el desarrollo limpio, entre ellos el Mercado de Carbono, que posibilita el comercio de emisiones entre los países y créditos de carbón para la agricultura, promoviendo de esta manera enfoques regulatorios para el control de las emisiones. El mercado de carbono se constituye en una oportunidad de corto plazo que el país debe aprovechar para lograr mayor inyección de recursos financieros para el desarrollo de su agricultura; sin embargo, es necesario generar capacidad técnica local para la “gestión del carbono” y servicios especializados en ese sentido. La Cumbre de Copenhague que se acaba de dar entre los países de los G20 va a proporcionar fondos para los países más afectados por este fenómeno, y el Perú es de esperar que sea uno de los beneficiarios.

### **1.3.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

En la Tabla 4 *Matriz MEFE* se identifican los principales factores determinantes de éxitos dentro de las categorías de oportunidades y amenazas; se destaca las puntuaciones altas en oportunidades como: La producción de la industria orgánica y agrícola en crecimiento; apertura de mercados a partir de los Tratados de Libre Comercio; igualmente la situación ascendiente del crecimiento económico; y el aumento de la implementación de infraestructura tecnológica en el agro. En un segundo renglón de oportunidades bajas, es la entrada en implementación de normativas y protocolos internacionales, y la regulación de la producción.

En cuanto a la categoría de amenaza, hubo puntuaciones altas en: Afectación por falta de agua en el sector agro; Cambio climático y desastres naturales; Alianza entre competidores en el mercado; y entrada de nuevos competidores. En un renglón de amenazas en menor medida, se encuentran: Decrecimiento de la población peruana; reglamentación de uso de

pesticidas químicos, que pueden traer consecuencias para los productos agrícolas y el consumo humano. El resultado de la aplicación de la matriz dio un balance positivo con una ponderación de 292.

En cuanto a las amenazas, se destaca la no existencia de una estructura de organización que permita una mayor proyección como empresa; falta mayor eficiencia en cuanto a la evaluación de estados financieros; no se cuenta con área de marketing y ventas; tampoco tiene creada un área tecnológica, debido, a la mayoría de sus operaciones se dan de forma manual; no hay una ramificación del trabajo en relación al personal de recursos humanos; y tiene baja oferta de proveedores, lo cual, significa consecuencias y limitantes en las operaciones de producción.

Tabla 4

*Matriz MEFE*

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Producción agrícola en crecimiento	7.00	4	28.00
2. Apertura de mercados en TLC	7.00	2	14.00
3. Crecimiento económico PBI de Perú	10.00	3	30.00
4. Regulación de la producción orgánica	6.00	3	18.00
5. Aumento de la tecnología en el agro	10.00	3	30.00
6. Establecimiento de parámetros internacionales	5.00	2	10.00
	45.00		130.00
<b>Amenazas</b>			
1. Nuevos competidores	9.00	4	36.00
2. Alianza entre competidores	11.00	3	33.00
3. Decrecimiento de la población peruana	4.00	1	4.00
4. Reglamento de uso de pesticidas químicos	5.00	1	5.00
5. Afectación por falta de agua en el agro	16.00	4	64.00
6. Cambio climático y desastres naturales	10.00	2	20.00
	55.00		162.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>		<b>292.00</b>

Nota: Elaboración propia.

#### **1.4. Análisis Interno (AMOFHIT)**

Para diseñar un plan estratégico diferenciador de los competidores es necesaria una evaluación interna que permita identificar las fortalezas y debilidades de la organización, basándose en sus competencias distintivas. Por tal motivo, el planeamiento del proceso de evaluación interna permite a la alta dirección como una herramienta para la toma de decisiones. Esta evaluación interna se centra principalmente en seis áreas funcionales: (a) administración, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, e (f) información y tecnología (D'Alessio, 2008). Como parte del análisis interno de estas áreas funcionales y la estructura organizacional se entrevistó al gerente general de Vista del Valle el Ing. David Arenas. Según la entrevista realizada, se explica continuación el detalle de estas áreas:

##### **1.4.1. Administración y gerencia.**

La empresa Vista del Valle nació e inició operaciones en el 2014 y la gerencia general y administración está a cargo de David Arenas Guevara. Este funcionario trae la experiencia de la empresa predecesora Agrovista del Valle que fue fundada en el año 2011 por tres socios de la Universidad Agraria la Molina (UNALM), la misma que operó hasta el 2013. David Arenas era un socio fundador de ésta y en el año 2013, dos de sus socios se retiran y salen del país lo que obliga a esta empresa a cerrar sus operaciones. El Sr. Arenas toma esta oportunidad y en conjunto con una socia Natalia Chu y fundan en el 2014 Vista del Valle, cada uno con un aporte de capital del 50%. La socia decide solo ser inversionista y por tanto la Gerencia y administración está liderada en su totalidad por el Sr. Arenas. La empresa cuenta con una planta de invernadero ubicada en el distrito de la Victoria, provincia de Lima, departamento de Lima.

Vista del Valle ha tenido un rápido crecimiento debido a la demanda de sus clientes y la mejora en sus operaciones. Por este motivo no se alineó a un plan estratégico que le

permitiera un crecimiento ordenado y sostenible. Si bien ha tenido un crecimiento importante en ventas y producción, tiene una limitante actual que ya no le permite seguir creciendo pues no tiene el soporte ni la estructura para seguir proyectándose. La empresa tiene dos objetivos fundamentales para los próximos tres años:

- Elaborar un plan estratégico sostenible que incluya a través de la diversificación de productos.
- Generar eficiencia en costos y procesos.

La empresa se dedica a la producción propia y tercerizada; empaque y distribución de productos orgánicos en tres líneas de negocio: frutos, hortalizas y conservas. Además, debido a que la mayoría de las funciones es planificada y ejecutada por el gerente general, la empresa fue creciendo rápidamente, pero de una manera no muy ordenada, salvo en la parte de licenciamiento, certificaciones, aspectos legales y tributarios y en los procesos a éstos. Para realizar los trámites y mantener vigentes los permisos, licencias y certificaciones el gerente general se apoya en su esposa, quien no está en planilla ni recibe una remuneración directa por estos servicios. En esta línea, todos los alimentos que la empresa produce y/o comercializa tiene las siguientes habilitaciones y certificaciones:

- Habilitación sanitaria del Servicio de Sanidad Agraria (SENASA) que es un organismo público técnico del gobierno del Perú adscrito al Ministerio de Agricultura con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria. La habilitación se renueva anual y básicamente consiste en que envían técnicos que revisan la planta de procesamiento y en algunos casos las plantas de cultivo.
- Fiscalización de la Municipalidad de La Victoria y Defensa Civil.
- Certificación orgánica otorgada por la empresa internacional de certificación especializada en producción ecológica CAAE. Esta certificación no es obligatoria

para operar en Perú, pero le permite a la empresa brindar la confianza a los entes reguladores peruanos y otros grupos de interés que cuenta con estándares internacionales y también para una proyección de venta futura de productos orgánicos a mercados extranjeros. La certificación consiste en una auditoría de campo por parte de la certificadora para verificar el cumplimiento de las normas de producción orgánica en las instalaciones y como parte del proceso se toman muestras de suelo que son enviadas al laboratorio para determinar la ausencia de pesticidas.

(<https://www.facebook.com/visdelvalle> ).

- Certificación en análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés). Esta certificación actualmente está en proceso. El certificado permite evidenciar una garantía de inocuidad alimentaria. Esta certificación es obligatoria en varios países, incluyendo los Estados Unidos de América y en toda la Unión Europea.

Es importante mencionar que todos los proveedores de Vista del Valle también están certificados como productores de productos orgánicos y al igual que sucede con los clientes, no se tiene un contrato que garantice niveles de servicio y producción. El acuerdo es verbal.

#### **1.4.2. Marketing y Ventas**

Vista del Valle no cuenta con un área de marketing y ventas, pero esta función es planificada y ejecutada por el gerente general quien se encarga de la parte creativa para diseñar y crear estrategias de nuevos clientes, tiendas y negocios On Line. Una vez que se cierra un contrato con un nuevo cliente, se procede a ejecutar el plan de implementación. No existe contrato ni acuerdos de niveles de servicio (SLA por sus siglas en inglés). Sin embargo, el Sr. Arenas es consciente que en el corto y mediano plazo va a necesitar contratos SLA. Vista del Valle posee tres marcas registradas:

- Ecolife: Tiene la línea de hortalizas y frutas orgánicas empaquetadas. Actualmente ésta representa el 94% de la facturación. El 6% restante resulta de la compra de otros productos orgánicos que compra de otros proveedores y lo vende en su tienda de la Universidad Agraria. La marca completa es Ecolife, pasión por lo natural. Su slogan es: consume local, fresco y saludable.
- Alma: Esta marca tiene la línea de procesados de verduras. Básicamente de encurtidos y salsas. En la actualidad, esta línea se ha detenido debido a que la estrategia del negocio es fortalecer y potenciar la marca Ecolife.
- La casita verde: A través de esta marca se brinda servicios de agricultura urbana y capacitaciones. Esta marca es demandada debido al conocimiento, producción e instalaciones que tiene la empresa y recibe las visitas de estudiantes, profesores, técnicos, profesionales y agricultores a quienes brindan capacitaciones en producción orgánica, compostaje y reciclaje.

Otros canales de distribución de Vista del Valle son los siguientes:

- Presencial: Se distribuye a través de los supermercados Tottus desde el año 2017, con quienes se tiene convenios para ofrecer los productos con su marca Ecolife. Además, posee una tienda dentro del Centro de Ventas de la Universidad Agraria donde comercializa además de sus productos, otros que compra de otras empresas. Es posible que al cierre del 2020 se cierre esta tienda debido al bajo volumen de ventas, costos fijos asociados y el escenario pandémico (COVID 19).
- Web: Está en proyecto la venta por *delivery*. Dada la coyuntura por la pandemia del COVID 19 ha sido necesario redefinir los canales de distribución y se está trabajando una alianza con un tercero para que éste se encargue de la venta y distribución de los productos. Vista del Valle se encargará de la producción y suministro. Se espera que este canal tenga una participación del 30% de las ventas al finalizar el primer año.

Respecto a los competidores de Vista del Valle es importante indicar que la producción de orgánicos aún es incipiente y por ello su competencia directa es la empresa El Almenar quien es proveedor de productos orgánicos para la cadena de tiendas Wong y Metro de la empresa Cencosud en Perú. La estrategia de Vista del Valle respecto a El Almenar es colaborativa y no competitiva. Ambos gerentes generales llevan una buena relación y comparten experiencias para que cada uno se desarrolle dentro de su mercado. Vista del Valle en algunos casos también provee productos a El Almenar e incluso han formado una tercera empresa denominada Corporación Agroindustrial y se encarga de vender productos orgánicos a Supermercados Peruanos (Plaza Vea).

#### **1.4.3. Operaciones**

Respecto a las operaciones, la gestión de este proceso recae en el gerente general quien lidera los lineamientos para la producción y procesamiento de los productos y cuenta con procedimientos y estándares, los mismos que están establecidos en manuales operativos y son parte fundamental para lograr las certificaciones.

Respecto a la producción, la empresa cuenta con dos fuentes:

- El 20% es producción propia, en un terreno de una hectárea arrendado en Azpitia, ubicado al sur de Lima, en donde se producen hortalizas.
- El 80% es acopiado debido a que se encarga la producción a otras empresas ubicadas en el Valle del Chillón, Pisco, Pachacámac, Ica y Huaral. La mayoría de los productos es puesta en planta. En caso de contingencia, se realiza el envío a través de una agencia de transporte o se encarga una movilidad para que vaya a la chacra.

Respecto al empaque, éste se realiza en la planta ubicada en La Victoria en donde se ejecutan los procesos primarios como: poner los frutos en mallas, pelar los ajos, procesar las lechugas, entre otros. Respecto al proceso productivo, todos los insumos se obtienen de manera local y la producción de la empresa se organiza en tres líneas:

- Frutos: Se tiene el aguaymanto, arándanos, fresas, granadilla, lúcuma, mandarina, mango, manzanas, maracuyá, palta, plátano y zapallo.
- Hortalizas: Se tiene el tomate, pimiento rojo, rocoto, rabanito, ají amarillo, coliflor, cebolla, brócoli, camote, lechuga, entre otros.
- Conservas: Este servicio está en proceso de tercerización pues no se tienen las maquinarias ni mano de obra. Se estima que estará operativo para el 2021 debido a la coyuntura actual de la pandemia del COVID 19. El plan original estaba previsto para el 2020 e incluso ya se tiene desarrollada la investigación y registros sanitarios.

Respecto a la distribución, Vista del Valle se encarga de colocar los productos directamente a sus clientes. En los supermercados Tottus, ellos cuentan con un stand donde venden sus productos. En el Centro de Ventas de la Universidad Agraria, la empresa provee los productos y éstos se venden a través de la tienda ubicada dentro de la universidad.

Cabe destacar que como autorización de funcionamiento Vista del Valle se encuentra bajo la actividad económica de Aguas y Bebidas dado por el Ministerio de la Producción y como el inicio de su cadena de valor es el ingreso de las frutas y hortalizas de cultivos orgánicos, pertenece a la actividad agrícola del Ministerio de Agricultura.

#### **1.4.4. Finanzas y Contabilidad**

Las finanzas de la empresa son llevadas directamente por el gerente general; y, la parte contable y tributaria es tercerizada con un externo. Se puede decir que el gerente general no toma decisiones financieras, per se. La gestión financiera de la empresa se limita a ver resultados, pero no se toman decisiones en base a análisis o proyecciones. Las operaciones de la empresa son apalancadas por el patrimonio de la misma, no hay créditos en el pasivo. La liquidez no es un problema, los recursos son suficiente para soportar las operaciones. Sin embargo, el gerente general considera que se pueden hacer más eficientes los procesos para tener un mejor margen. No existe una evaluación exhaustiva de los estados

financieros; generalmente son utilizados como cumplimiento de las obligaciones tributarias y estadísticas de la empresa.

#### **1.4.5. Recursos Humanos**

La empresa no cuenta con empleados en planilla. Pero tiene 10 personas que se encargan del proceso productivo y como contraprestación se les paga por recibos por honorario. No existe un área de recursos Humanos y la gestión la realiza directamente el gerente general.

#### **1.4.6. Tecnologías e Investigación & Desarrollo**

Vista del Valle no cuenta con un área de tecnología. Todos sus documentos los guarda en la nube utilizando la herramienta Dropbox. Esto permite tener cierto grado de respaldo en caso de fallas en el ordenador principal del gerente general. Cuenta con una página Web y una *Fan Page* en Facebook; las cuales son administradas por el mismo gerente general. En caso de mantenimiento, se contrata a un tercero para el soporte necesario.

Recientemente ha adquirido un software de facturación Electrónica de *Paperless*; el mismo que le permite adaptarse a la normativa vigente de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Se puede decir que la tecnología es un área que está en proceso de formación tanto en la parte de hardware como software informático.

Respecto al proceso productivo, la limpieza, empaquetado, envasado y otros se realiza de manera manual. Se utilizan algunas máquinas de apoyo para el etiquetado.

#### **1.4.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En la Tabla 5 *Matriz MEFI*, se data de un balance significativo en cuanto a las variables de factores determinantes de éxito, a partir de las fortalezas, entre las que se destacan rápido crecimiento por demanda y operaciones; su alto poder de negociación con los clientes; la creación de tiendas virtuales (online); la implementación de ventas por *delivery*; y la rentabilidad y/o liquidez de la empresa a través de sus inversores. El resultado de la

ponderación y sumatorias de los factores de la MEFI, dio un balance positivo al encontrarse con una ponderación de 290.

Tabla 5

*Matriz MEFI*

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Rápido crecimiento por demanda y operaciones	12.00	4	48.00
2. Tienda on line	10.00	2	20.00
3. Implementación de venta por Delivery	8.00	1	8.00
4. Rentabilidad de la empresa por inversión	8.00	3	24.00
5. Alto poder de negociación con clientes	12.00	3	36.00
	50.00		136.00
<b>Debilidades</b>			
1. No existe estructura para proyectarse	12.00	4	48.00
2. No tiene área de Marketing y venta	7.00	4	28.00
3. No existe evaluación de estados financieros	10.00	2	20.00
4. No cuenta con área de recursos humanos	5.00	2	10.00
5. No cuenta con área de tecnología	8.00	3	24.00
6. Baja oferta de proveedores	8.00	3	24.00
	50.00		154.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>		<b>290.00</b>

Nota: Elaboración propia.

### 1.5. Conclusiones

El sector agroindustrial orgánico en el Perú y el mundo se ha desarrollado en los últimos años con un crecimiento importante en el cultivo orgánico de 20% en el año 2017. Es en este mercado de frutas y hortalizas orgánicas donde Vista del Valle ha encontrado un nicho donde producir y comercializar sus productos. A diferencia de la agricultura tradicional que usa plaguicidas nocivos para la salud humana y medio ambiente, los beneficios de la agricultura orgánica se observan con la mejora de la diversidad biológica, el aumento de la actividad biológica del suelo, mantenimiento de la fertilidad del suelo a largo plazo, minimización del uso de fuentes no renovables, y minimización de la contaminación del agua, el aire y el suelo. Estos beneficios contribuyen a la mejora del medio ambiente que contribuye al desarrollo sostenible.

Además, el estado peruano ha tenido contribución directa e indirecta para desarrollar y este sector y la economía del país con acciones como la lucha contra la informalidad en este sector y muestra de ello es que se incrementó el empleo formal en 44% del 2006 al 2012. Ya existen regulaciones para la producción de productos orgánicos, la economía peruana ha presentado un crecimiento sostenible, el Perú figura como uno de los países considerado la dispensa del mundo, el PBI Peruano ha crecido de manera sostenible en los últimos años, desarrollo de una política monetaria que implica baja tasa de interés para fortalecer la inversión privada y pública, desarrollo de la “política nacional de competitividad y productividad” y “Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad”, entre otros. Si bien la pandemia por el COVID-19 redujo el crecimiento del PBI en el año 2020, se estima que será temporal y el 2021 se recuperará impulsado por el plan “Arranca Perú” del gobierno peruano.

En este contexto Vista del Valle ha logrado desarrollarse en el sector de frutas y hortalizas orgánicas. Ha construido una nueva planta y cuenta con sistemas de producción que garantizan la buena calidad de sus procesos y productos. Además, cuenta con estándares internacionales del Programa Orgánico Nacional de los Estados Unidos de Norteamérica, que garantiza la calidad de sus procesos y productos y, a su vez, le permite buscar mercados internacionales. Para lograr esto, buscó financiamiento a través de Innóvate Perú, tuvo una reacción positiva frente a la pandemia pues implementó la venta por *delivery* y aprovechó las condiciones del mercado en el que los canales de distribución han logrado una penetración del 66% del territorio peruano. Esto se refleja en que sus principales canales son los supermercados y distribuidores a nivel nacional, que representan más el 70% de sus canales de venta.

Vista del Valle puede seguir expandiéndose a un mejor ritmo y aprovechar el contexto político-económico peruano. El contexto se vislumbra favorable pues existe una baja

amenaza de sustitutos, tiene alto poder de negociación con sus clientes y ha creado sinergias con sus competidores. Para ello debe enfocar sus esfuerzos en crear una estructura organizacional que le permita lograr este objetivo, dado que actualmente la mayor parte de las funciones recae en el gerente general y las finanzas se llevan en una contabilidad simple. Esto no le permite tener visibilidad ni desarrollar estrategias a largo plazo. Debe buscar una mejor oferta de proveedores, pues en el contexto actual tiene un bajo poder de negociación con ellos dado que la demanda es alta y la oferta es limitada y esto implica un riesgo de no cumplir sus obligaciones, considerando también la estacionalidad de los productos que oferta y la alta amenaza de nuevos entrantes debido a las condiciones favorables de consumo e inversión.

Finalmente, para lograr sus objetivos debe encontrar alternativas a la falta de una adecuada infraestructura de riego, la cual puede limitar las estrategias. Además, debe estar alerta al contexto político para que se puedan implementar políticas externas como las de la FAO que le permitan desarrollar la tecnología en este sector. A pesar de la baja seguridad jurídica e inestabilidad política, se considera que se puede crecer de manera sostenible. A largo plazo, debe proyectarse para considerar el cambio climático: degradación del suelo, fenómeno del niño y aparición y propagación de plagas y enfermedades.

## Capítulo II: Problema Clave

### 2.1. Identificación del Problema

Vista del Valle, empresa agroindustrial que se dedica a la producción; transformación; y, comercio de frutas y hortalizas orgánicas certificados (manteniendo la línea de trabajo en agricultura orgánica de la empresa anterior). Esta empresa fue fundada en el 2014 y está conformada por el Sr. Arenas y su socia, la Sra. Natalia Chu. Cada uno de ellos adquiere el 50% de las acciones de la empresa. El Sr. Arenas es el gerente general de la empresa y a su vez ejerce la función de gerente de operaciones. La organización está compuesta por estas dos personas, quienes conforman la Alta Dirección, de las cuales solo el Sr. Arenas es el responsable de la toma de decisiones para el crecimiento de esta. Cabe señalar que esta función y rol del Sr. Arenas no se encuentra formalizada en ningún documento legal, son compromisos verbales asumidos entre las partes.

En entrevista con el Sr. Arenas, este afirma que, desde el inicio de Vista del Valle a la fecha, su crecimiento ha sido aproximadamente de 117% (valor bruto). Crecimiento que se ha dado con el manejo de él y la locación de algunos profesionales contratados, temporalmente, para proyectos específicos. La empresa muestra crecimiento que responde a las necesidades incrementales de la demanda de clientes actuales y referidos. Pero la falta de una estrategia de gestión sostenible hace que Vista del Valle no responda oportunamente al crecimiento que le brinda el mercado. En los últimos 5 años, la demanda de productos orgánicos aumentó en Estados Unidos y Europa en un 550%. Al punto de crear una nueva categoría especializada en productos 100% orgánico, para un consumidor exigente y meticuloso que no solo busca proteger su cuerpo, sino que además le es indispensable el cuidado e impacto del medio ambiente en la producción de lo que consumen. Es entonces que la creación de valor para productos orgánicos, no solo se da en el resultado final o producto, el valor está presente en toda la cadena de producción, distribución y empaque.

Vista del Valle tiene dos retos frente al consumidor: comunicar la eficiencia y la calidad de sus productos. Estos retos se revalorizan con la transparencia, la responsabilidad y el cuidado del entorno. La empresa debe cuidar sus procesos para garantizar la eficiencia de cada paso; y así pueda convertir cada eslabón de la cadena de productiva en valor para el producto final. A pesar de que la naturaleza de la empresa es contribuir el desarrollo del mercado orgánico, y con ella a la sostenibilidad, esta no tiene definida una estrategia que promueva el cumplimiento de su visión y misión, ni la medición de indicadores orientados a la sostenibilidad.

## **2.2. Problema Principal**

El problema principal surge de la combinación de los diversos factores identificados en la empresa y descritos en el título anterior. A pesar de que la naturaleza de la empresa es contribuir el desarrollo del mercado orgánico, y esta tiene prácticas de responsabilidad social, Vista del Valle no cuenta con una estrategia de crecimiento sostenible que apunte al cumplimiento de su visión y misión. Por tanto, se determina el siguiente problema: la microempresa agroindustrial Vista del Valle no cuenta con una estrategia de gestión sostenible. La descripción del problema principal se llevará a cabo considerando cinco factores: (a) sustancia, (b) ubicación, (c) propiedad, (d) magnitud, y (e) tiempo.

### **2.2.1. Sustancia**

El problema de Vista del Valle es que no cuenta con una estrategia de gestión empresarial. Este problema es muy común en las micro-empresas (MYPE) que inicialmente nacen como emprendimientos sin una planificación. Solo al momento que el mercado va creciendo y los requisitos para adquirirlos se ponen más exigentes, es donde se evidencia la ausencia de procesos definidos, ausencia de indicadores de desempeño para medirlos y deficiencia de recursos para afrontarlos. Estas oportunidades de crecimiento se dan también para posibles exportaciones, donde los requisitos son más exigentes y los estándares para su

gestión apuntan a la sostenibilidad con menor impacto en la cadena productiva. Es ahí donde surge la necesidad de seleccionar una herramienta de gestión que fortalezca a la empresa a implementar su estrategia de gestión con miras a alcanzar la sostenibilidad.

### **2.2.2. Ubicación**

A falta de procesos definidos, no se puede determinar uno o más procesos en donde se ubique el problema; sin embargo, podemos proponer su ubicación. El problema de Vista del Valle se ubica en la gestión que desarrolla la Alta Dirección, conformado por los dos socios; dado que en ellos recae la responsabilidad de establecer objetivos claros, estrategias e indicadores de desempeño que demuestren que están alineados al cumplimiento de su visión y misión.

### **2.2.3. Propiedad**

En base al planteamiento del problema, la propiedad es de la Gerencia General, ya que son los responsables de proponer las estrategias para lograr los objetivos en base a la producción y demanda de éste, así como los recursos para lograrlo. Así mismo, como parte del directorio, el gerente general es el primer interesado en lograr mejores rendimientos.

### **2.2.4. Magnitud**

Los principales afectados por el problema son en principio la propia organización, por el desorden interno y pobre manejo de su gestión en la cadena productiva; los clientes porque al no tener definidos procesos ni indicadores de gestión, no se puede medir la eficiencia del servicio. Esto es un problema grande ya que, sin gestión, los competidores están más cerca al mercado y pueden brindar mejor servicio y desplazar a Vista del Valle del mercado. Así mismo, para las oportunidades, una empresa con mejor capacidad de respuesta debido a su organización es más sólida en un mercado competente.

### 2.2.5. Tiempo

El problema se vio visible en el 2018, debido al quiebre constante de la oferta para cumplir con la demanda de los clientes. Además de la desaceleración del incremento de las ventas; y, no responder a oportunidades que ofrece el mercado nacional y extranjero. El hecho de solo contar con una gerencia que asume todas las funciones, y que no se centra en los estratégicos, impacta negativamente el desempeño de la empresa. En el corto plazo, se espera incluir nuevos recursos, para descentralizar funciones operativas para mitigar las incidencias del problema en el menor tiempo posible.



### Capítulo III: Revisión de Literatura

La revisión de la literatura permite proporcionar un contexto a la pregunta de investigación formulada en esta tesis, así como sustentar de una manera lógica y organizada el desarrollo del estudio de investigación y justificar con fuentes confiables los resultados recomendados por el equipo de tesis. En base al problema principal, se ha planteado los siguientes temas: a) Agroindustria, donde centralizamos la revisión sobre esa actividad, la división entre micro, mediana y gran empresa y sus principales factores que permiten el crecimiento sostenido de una organización en el campo de la producción orgánica; b) Gestión de la Responsabilidad Social, que destaca teorías sobre planeamiento estratégico y diferentes herramientas de gestión utilizadas como estrategia eficaz para el crecimiento de una empresa y; c) Global Reporting Initiative, que engloba los conceptos más relevantes y recientes sobre generación de valor compartido para la sociedad y sus principales indicadores para gestionarlo. Con estos tres temas principales, realizamos la relación entre los tres y sustentamos el desarrollo de la investigación y con él, las recomendaciones determinadas como aporte al desarrollo de esta tesis.

El mapeo de literatura (véase Figura 8) permitirá establecer el marco de referencia sobre el cual se soporta la presente tesis, en el mismo se han identificado tres temas principales. A continuación, se presenta el mapa de literatura:



Figura 8. Mapa de literatura

### 3.1. Situación actual de la Agroindustria Orgánica

Como ya se comentó, la actividad económica del Vista del Valle es la actividad de Alimentos y Bebidas que se encuentra dentro del sector manufactura del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2016), esto porque el proceso de valor de Vista del Valle esta dado por el procesamiento y comercialización de productos, en este caso orgánicos. Esta actividad ocupa el primer puesto participando con el 23% en el sector, según nos muestra la Figura 9. Por tanto, información que describamos de MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) para este sector será representativa para el análisis de desempeño de Vista del Valle.

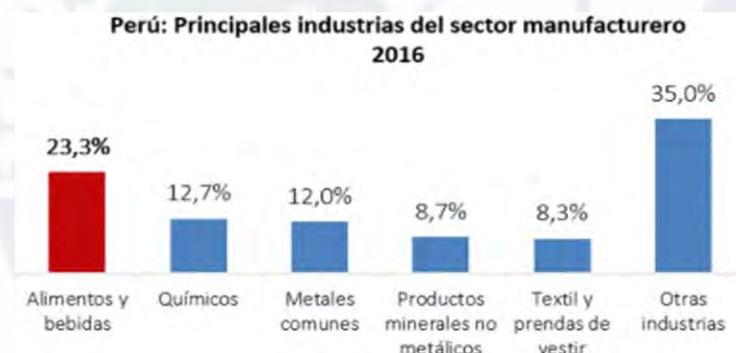
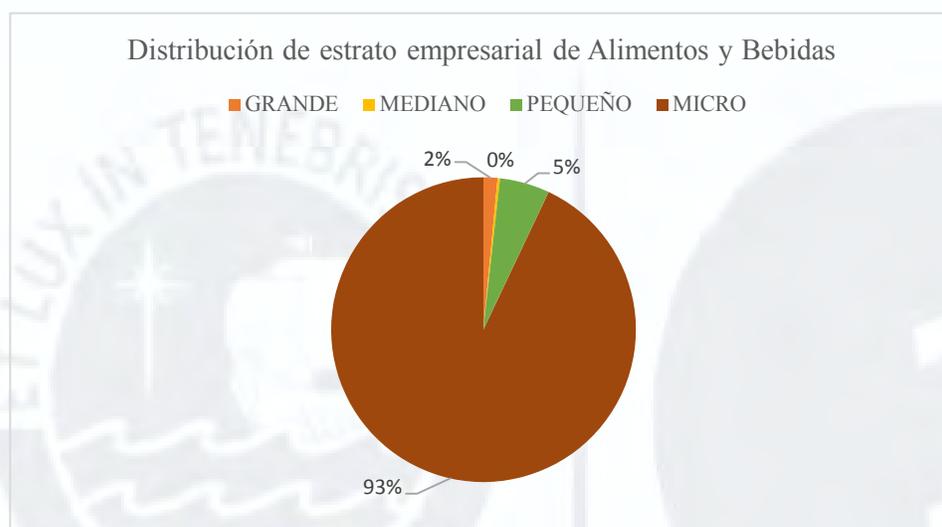


Figura 9. Perú: Principales industrias del sector manufacturero 2016. Tomado de “Estadística Sectorial”, por Ministerio de Producción (PRODUCE) ,2016 (<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadistica-sectorial>)

Para complementar la investigación, es importante revisar información acerca del desempeño de la actividad Agrícola, perteneciente al sector agropecuario ya que, como se establece en el Manual HACCP y Manual Orgánico del Campo de Vista del Valle, Materia Prima es el primer proceso de entrada a la “Línea de Producción Primaria de frutas, verduras y hortalizas”, cadena de valor de la empresa. En este sentido, se debe indicar que el sector agropecuario participa con el 5.3% del PBI (quinto puesto en la economía nacional) del cual la actividad agrícola representa el 63% en dicho sector.

### 3.1.1. Actividad Agroindustrial (sector manufactura)

La agroindustria en el Perú se desarrolla principalmente en el mercado interno y sus exportaciones a países vecinos y, del año 2007 al 2016 creció un 26.1% en el VAB. Teniendo como base el Listado de Empresas Manufactureras por Estrato Empresarial. Según SUNAT (2014), en el 2014 se formalizaron 21,789 empresas, de los cuales el 93% corresponde a las microempresas y en tercer lugar las grandes empresas con el 2% (ver Figura 10).



*Figura 10.* Distribución de estrato empresarial de alimentos y bebidas. Tomado de “Listado de Empresas Manufactureras por Estrato Empresarial, según actividad económica”, por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2014.

Elias (2010), destacó en su investigación la tendencia mundial en cuanto al desarrollo de la agroindustria para su crecimiento y que debemos estudiarlas y analizarlas a nivel de microempresa para así identificar acciones que contribuyan a su sostenibilidad, entre estas se mencionan las siguientes:

- Dinamismo de la Economía Mundial, que a pesar de las crisis económicas está en crecimiento, sobre todo en economías como Asia, Europa y América Latina y las economías BRIC (Brasil, Rusia, India y China) que mejoran su calidad de vida y por ende demandan más alimento.

- Desarrollo de la Biotecnología, integrando tecnología y uso de recursos naturales para minimizar su impacto y maximizar rendimientos; incrementa la esperanza de vida de las personas, incremento de la productividad por manejo genético (granos y oleaginosas) y control de plagas, mayor regulación respecto a clonación, productos transgénicos, etc.
- Consumo de alimentos saludables, mayor atención al cuidado físico y mayor interés por la calidad de alimentos que las personas consumen (productos orgánicos y medicinas naturales).
- Conciencia Ambientalista, como control de emisiones y conservación de cuencas hidrográficas, biodiversidad.
- Cooperación técnica y financiamiento internacional, hacia temas relacionados a la lucha contra la pobreza, impacto al medio ambiente y efectos del cambio climático, esto como oportunidad en canalizar dichos recursos mediante proyectos y programas del sector público agrario y ONG's.
- Tecnologías de Información; para así alcanzar niveles de competitividad como disponibilidad de telefonía rural y uso de internet, comercio electrónico, capacitación virtual, etc.
- Participación de las mujeres en el mercado; por su importancia en la economía familiar y su influencia en los cambios de patrones de consumo hacia consumo de productos procesados y envasados de rápida preparación.
- Liberación del comercio internacional, a través de reducción de aranceles y tratados de libre comercio, favoreciendo mayor flujo de inversión productiva.
- Nuevas plagas y enfermedades; ya que en los últimos años han aparecido problemas sanitarios, sobre todo en el pecuario.

- Crecimiento de las economías de la Cuenca del Pacífico; siendo Perú beneficiado por su posición geopolítica que sirve como puerta de entrada y salida a las economías de América del Sur y así un ahorro en sus costos de transacción y fletes.
- Calentamiento Global; que debido a la variabilidad climática y pisos ecológicos hacen de la actividad agrícola peruana un impacto positivo ya que puede impactar en la aceleración de las ratios de maduración de las plantas por el incremento de la temperatura, pero también puede impactar en el aumento de plaga y peste, erosión de suelos.
- Disponibilidad de Agua; que impacta en los rendimientos de producción y la modernización del riego para asegurar la producción de alimentos en un mundo con su población en crecimiento, contaminación, calentamiento global, ineficiente uso del agua, esto traerá aumento de los costos de producción por su uso; se debe empezar a invertir en tecnología como la desalinización del agua con tendencia a ser más asequible.
- Crisis energética, biocombustible y seguridad, debido a los subsidios para la producción de biocombustibles provocan que productos como el maíz fijen su precio en función al del petróleo, desplazando superficies agrícolas destinadas para la producción de alimentos ahora para producción de etanol.

### **3.1.2. Actividad Agrícola (sector agropecuario).**

Vela y Gonzales (2011), indican que la agricultura es considerada una actividad de alto riesgo, debido a los diferentes factores que impactan en la cadena de abastecimiento: producción (clima, agua, infraestructura, servicios públicos, etc) y comercialización (transporte, almacenaje, mercado, etc). Asimismo, se viene arrastrando de años atrás los problemas de asociatividad, descapitalización de la agricultura, inadecuados servicios de información e innovación agraria, entre otros (MINAG, Plan estratégico sectorial multianual

- actualizado 2007-2011, 2008). Aun así, la agricultura debe hacer frente a una demanda poblacional cada vez en crecimiento y más exigente en cuanto a seguridad alimentaria sostenible ya que es el punto de entrada a una cadena de valor productiva; por tanto, hay que competir en un mercado local donde los costos de producción y rendimientos difieren entre los cultivos provenientes de la costa, sierra y selva respecto al flete y tecnología usada (Vela y Gonzales, 2011).

Adicionalmente, el Perú tiene una alta fragmentación territorial y a su vez parcelas dispersas que, debido a nuestra topografía, impacta en la rentabilidad agrícola, dependiendo de su nivel tecnológico, capacidad de acceso al financiamiento y articulación al mercado. La Tabla 6 nos muestra que del Censo Nacional Agropecuario de 1994 al censo del 2012 ha habido un aumento tanto en unidades agrícolas (27.3%) como en superficie agrícola totales (30.1%); sin embargo, analizando la data comparativa de ambos censos se ve un crecimiento de los productores agropecuario con menos de 5 ha en 43.4% y un decrecimiento en los productores agropecuarios con más de 5ha, cabe resaltar su aumento del 10,3% de superficie agrícola respecto al aumento del 179,2% del productor agropecuario con más de 50ha, teniendo para el 2012 una participación del 39% de superficie agrícola, superando al productor con menos de 5ha (25%).

Tabla 6

Perú: Unidades agropecuarias y superficie agrícola que ocupan, según tamaño, 1994 y 2012.

Tamaño de la unidad agropecuaria (has.)	1994		2012		Var. % 2012/1994	
	Numero de UA	Superfici e (has.)	Numero de UA	Superfici e (has.)	Unidad Agropecuaria	Superfici e (has.)
<b>Total</b>	1 671 217	5 476 977	2 128 087	7 125 008	27,3	30,1
	(100,0)	(327,7)	(127,3)	(426,3)		
<b>Menos de 5</b>	1 186 024	1 635 786	1700 848	1 804 965	43,4	10,1
	(71,0)	(97,9)	(101,8)	(108,0)		
<b>De 5.0 a 9.9</b>	240 210	1 067 239	213 843	956 558	-11,0	-10,4
	(14,4)	(19,5)	(10,0)	(13,4)		
<b>De 10 a 19.9</b>	130 694	910 192	113 523	805 765	-13,1	-11,5
	(7,8)	(16,6)	(5,3)	(11,3)		
<b>De 20 a 49.9</b>	78 234	864 147	69 579	766 663	-11,1	-11,3
	(4,7)	(15,8)	(3,3)	(10,8)		
<b>De 50 a más</b>	36 055	999 613	30 294	2 791 057	-16,0	179,2
	(2,2)	(18,3)	(1,4)	(39,2)		

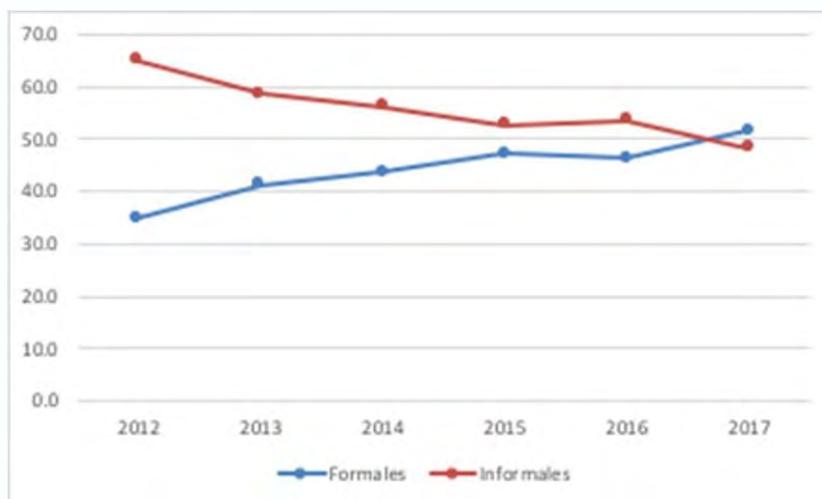
Tomado de "Características Socioeconómicas del Productor Agropecuario en el Perú - IV Censo Nacional Agropecuario", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012.

Estos resultados reflejan que aún se debe reforzar una política de estado de promoción tanto de la MYPE como de la agricultura familiar para garantizar una producción de alimentos sostenibles, ya que las empresas tienden a trabajar con productores agrícolas consolidados o en proceso, y el Estado debe ejercer su función de abrir mercados y proveer bienes públicos. En ese sentido, la FAO ha establecido el Decenio de las Naciones Unidas de la Agricultura Familiar (2019-2028) y en uno de sus documentos *Poner Foco en los Agricultores Familiares* (2019) para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible que establece siete pilares, de las cuales rescatamos cuatro como actividades que pueden desarrollarse por medio de las empresas agroindustriales: (a) apoyar a los jóvenes y asegurar la sostenibilidad generacional de la agricultura familiar; (b) promover la equidad de género en la agricultura familiar y el papel de liderazgo de las mujeres; (c) fortalecer las

organizaciones de los agricultores familiares y su capacidad para generar conocimiento; (d) promover la sostenibilidad de la agricultura familiar. Por otro lado, siguiendo la investigación de Cáceres y Alarcón (2018), identifican otro grupo de actores que permiten el desarrollo de la producción agrícola, esto son los productores urbanos, e indican lo siguiente:

(a) El 45.8% de las MYPE tienen la condición de persona natural, no son personas jurídicas. (b) El 50% utilizan locales alquilados. (c) El 33,4% de los propietarios de las MYPE manifestaron tener secundaria completa y el 55% algún tipo de educación superior, completa o incompleta. (d) El 66,2% de los propietarios de las Micro y Pequeñas Empresas son hombres y el 33,8% mujeres. (e) El 69.6% tiene licencia municipal de funcionamiento. (f) Solo el 5,4%, de las MYPE formaban parte de alguna organización o agrupación con fines empresariales. (g) El 56,0% de los conductores de Micro y Pequeña Empresa declararon que habían accedido o participado en cursos o eventos de capacitación sobre diversos temas: gestión empresarial (19%), nuevas tecnologías (6.5%), TIC (7.8%), mejoramiento de sus productos (15%), productos del sistema financiero (40%) (p. 18).

Ante la presencia preponderante de estos dos grupos de actores, agricultura familiar y productores urbanos, se debe analizar el factor informalidad. Si bien es cierto, según la Figura 11 en lo que va del 2012 al 2017 la formalidad ha ido en aumento a un ritmo de 7,2% en promedio anual, no dejemos de lado que se tiene aproximadamente el 48,4% de MYPE's que no están inscrita en SUNAT, según lo indica en la página web del Ministerio de la Producción, aunque esto puede seguir en descenso ya que el efecto COVID 19, según indica Diario Gestión (2020), "el 27% (unas 2,441) de la cifra total de MYPE's dejó de ser informal en el mes de agosto, lo que evidencia una recuperación de la confianza de este importante rubro empresarial en las acciones de reactivación pese a la pandemia".



*Figura 11.* Estimación del número de micro y pequeñas empresas informales, 2012-2017. Tomado de “Informalidad Empresarial 2017” por Ministerio de la Producción, 2017. (<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>) \_

En base a estas descripciones, se puede inferir que a través de la unión de la actividad agrícola con la agroindustria se puede obtener una producción normalizada con estándares de calidad que facilite al productor agrícola su acceso a créditos y así poder mejorar su tecnología, manejo de insumos y economías de escala para una agricultura sostenible. Es por ello, que según el Plan Estratégico Institucional (2018), relaciona sus objetivos estratégicos con el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, de los cuales rescatamos los objetivos que pueden ser llevados a cabo por las empresas: (a) Mejorar las capacidades productivas y comerciales de los productores agrarios; (b) Mejorar el manejo sostenible de los recursos naturales agrarios con los productores agrarios, y; (c) Mejorar el uso del recurso hídrico para fines agrarios por los productores.

### **3.1.3. Producción Orgánica**

La agricultura orgánica es una actividad que garantiza una producción que protege el medio ambiente ya que elimina el uso de químicos en su desarrollo y los protege de plagas, por ello genera más confianza en los consumidores al recibir alimentos ricos en vitaminas, minerales y antioxidantes; por tanto, asegura la preservación de nuestros recursos naturales

por el uso y manejo del agua, suelo y diversidad biológica que habitan el él. Según cifras del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Perú cuenta con una superficie de 571,880 Has dedicadas a esta actividad, 392,449 certificadas y 179,430 están en transición, representando el 8% de los siete millones de hectáreas agrícolas en el ámbito nacional (El Peruano, 2018).

De acuerdo con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (2017), la producción orgánica nacional durante el año 2017 se dio en 22 departamentos con un área total de 537,749.04 hectáreas. Siendo el área orgánica de 358,854.40 hectáreas y el área en transición 178,894.64 hectáreas, realizaron además actividades 760 operadores que agrupan más de 87,838 mil productores en estatus orgánico y transición. El departamento Cajamarca concentra el mayor número de productores con 15,631. Los departamentos de Madre de Dios, Junín y Cajamarca representan las mayores áreas orgánicas certificadas con 169,354.31 ha, 35,946.90 ha y 28,399.87 ha respectivamente.

#### **3.1.4. Factores claves a considerar en la actividad agroindustrial**

Para garantizar que los procesos agroindustriales se llevan a cabo teniendo en cuenta todos los aspectos ambientales, sociales y económicos, es importante conocer y revisar los componentes que facilitan dicha actividad. En el siguiente segmento, se considera el manejo del agua, la seguridad alimentaria, la cadena de proveedores, y finalmente, el concepto de asociatividad como factores claves importantes para la sostenibilidad de la agroindustria.

**Manejo del Agua.** Cuando se habla de procesos agroindustriales, es importante entender que, como lo afirma la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), los sistemas de irrigación representan cerca del 70% del uso total del agua, en aproximadamente el 20% del total de la tierra utilizada para agricultura, representando el 40% del total de la producción de alimentos (s.f.). Es por esto, que es fundamental entender cómo se está controlando el recurso del agua, para esto se

analiza la relación entre la biomasa en un cultivo con las unidades de agua utilizadas durante el proceso de siembra y cosecha (Fernández y Camacho, 2005; como se citó en Salazar et al, 2014), permitiendo evaluar los aspectos ambientales y económicos del uso del agua para realizar procesos de riego más eficientes.

De acuerdo con Salazar et al (2014), la eficiencia del uso del agua es más efectiva en sistemas de producción en invernadero, esto considerando que los invernaderos proporcionan la ventaja de crear un microclima en el que el uso del agua es menor, ayudando a reducir el uso de agua en un 30%. Siguiendo a Salazar (2014), explica que existen tres razones más por las cuales los invernaderos resultan en un uso más eficiente del agua; primero, reduce la evapotranspiración, es decir en un invernadero se presenta menor radiación y mayor humedad; segundo, se incrementa el control de plagas y enfermedades; y tercero, se pueden usar técnicas de riego que permitan el rehusó del agua.

Es importante entonces evaluar estos aspectos para aplicarlos a la producción orgánica en Perú, teniendo en cuenta que el uso de agua para actividades agrícolas, más de 16 mil millones de m<sup>3</sup>/año, es mayor que el uso derivado de la población u otros sectores de la economía como el energético, el industrial o el minero (Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, s.f.)

El manejo del agua en el planeta representa un aspecto fundamental que involucra múltiples entes internacionales en aras de crear e implementar programas que propendan por el uso adecuado de este recurso renovable, las Naciones Unidas (s.f.), por ejemplo, estableció junto con líderes mundiales los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que buscan proteger el planeta y establecer estrategias para erradicar la pobreza y el hambre entre otros, el objetivo número 6 llamado agua limpia y saneamiento, busca ampliar el acceso al agua y propender por la mejora de la calidad del agua reduciendo contaminación y desmullendo desperdicios, así como aumentar el uso eficiente de este recurso.

**Seguridad alimentaria.** La seguridad alimentaria se traduce en la capacidad de acceso material y económico de una población a alimentos suficientes y de calidad, satisfaciendo necesidades nutricionales (Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, s.f.).

La seguridad alimentaria consta de cuatro componentes importantes:

**Disponibilidad.** Se refiere a la garantía de la existencia de suficientes alimentos, estos alimentos pueden ser producidos internamente, a través de procesos de importación o por medio de ayuda alimentaria; la disponibilidad se traduce entonces, en la capacidad productiva de una sociedad específica. Dentro del sistema productivo se debe tener en cuenta entonces aspectos políticos tales como el fomento de la producción eficiente, la integración comercial, y la utilización eficiente de recursos naturales (FAO, s.f.).

**Acceso.** Representa las condiciones adecuadas para que toda la población obtenga adecuado acceso a alimentos, esta actividad actualmente en el Perú presenta dificultades debido a los bajos índices de ingreso, la inequidad y la segregación (FAO, s.f.). De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, cifras del año 2002 muestran que a nivel nacional el 35.8% de los hogares no obtiene suficiente acceso a alimentos, lo que resulta en un déficit calórico, esta población representa al menos 9.5 millones de personas. Otros aspectos que afectan gravemente el componente de acceso a alimentos es la población en condición de pobreza que afecta a más de 14 millones de peruanos, de los cuales más de 6 millones se encuentran en pobreza extrema (Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, s.f.).

**Estabilidad.** Este aspecto representa la capacidad que debe tener la población de acceder a los alimentos de manera lineal en el tiempo, este aspecto se puede ver afectado por diferentes fenómenos naturales y socioeconómicos como; cambios climáticos, que pueden producir incrementos en los precios de los alimentos, inestabilidad económica o disturbios sociales y/o políticos (FAO, s.f.).

*Institucionalidad.* Para este aspecto los gobiernos deben propender por el adecuado desarrollo de programas y seguimientos que ayuden a facilitar los aspectos anteriores, a través de planeación, ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación de impacto (FAO, s.f.).

Un claro ejemplo de cómo la seguridad alimentaria es afectada en la actualidad, son las consecuencias que ha tenido el aspecto de la seguridad alimentaria en el Perú, debido a la presencia del COVID-19, Zegarra (2020), explica esto en el siguiente fragmento:

La crisis sanitaria debido al coronavirus que atraviesa el Perú se está convirtiendo también en una crisis alimentaria. Según una encuesta realizada por el INEI a familias de Lima Metropolitana y Callao en la primera semana de mayo, un 14% de hogares declaró no haber podido comprar alimentos con contenido proteico como carnes, pescado y huevos. En el 73% de estos hogares la causa fue carencia de medios económicos. Esto equivale a por lo menos 1 millón de personas (párr.1).

Es entonces evidente que la presencia de estos cuatro aspectos para la obtención de seguridad alimentaria es fundamental y pueden verse afectados, negativa y positivamente en todos los niveles dependiendo de la respuesta oportuna de los gobiernos, y la eficacia de las estrategias aplicadas.

***Cadena de proveedores.*** Todas las industrias de la economía deben contar con un conjunto de actividades que garanticen el diseño, producción y distribución de diferentes productos y servicios representados en una cadena de valor, tal y como lo propone Porter (1985), la cadena de valor está diseñada para proporcionar un margen que se ve representado en el valor que resulta de la diferencia entre el valor total y el costo del desarrollo y producción de los productos y/o servicios (como se citó en Riquelme, 2020).

Dentro de esta cadena de valor se encuentran los proveedores, que representan un importante factor dentro del valor productivo de una organización, tal y como lo explica Sarache (2009), el papel de los proveedores es importante en la garantía de la calidad,

fiabilidad y buen desempeño en las organizaciones, por lo que es muy importante tener en cuenta a la hora de seleccionar proveedores, aspectos clave como la capacidad del proveedor para trabajar bajo los diferentes lineamientos de cada organización en términos de calidad, servicio y planes de pago.

Es indispensable dentro de la cadena de abastecimiento entonces fortalecer y mantener relaciones positivas con los proveedores, por lo que se requiere establecer un sistema o protocolo para elegir, iniciar, evaluar y mantener dichas relaciones, que como resultado se traducirán en una ventaja competitiva para cualquier compañía. Para esto Sarache (2009), explican que el proceso de selección de proveedores se define a través de criterios de evaluación tales como precio, plazos de entrega o calidad, en algunos casos se requerirán múltiples proveedores que garanticen adecuado abastecimiento de recursos. Tal y como es explicado en la norma internacional de gestión de calidad ISO 9001 (2015):

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones (p.3)

**Asociatividad.** Los procesos de asociatividad son mecanismos por los cuales las empresas unen voluntades, iniciativas y recursos, con la presencia de objetivos comunes para mejorar y promover la competitividad (Grueso, Gómez y Garay, 2009).

Los procesos de asociatividad facilitan el desarrollo de economías de escala, pues empresas pequeñas, medianas y grandes, pueden acceder a mejores opciones en materia de insumos y oportunidades de penetración en el mercado, facilitando a su vez la utilización de servicios especializados de tecnología, diseño, comercialización, financiamiento y mejora de procesos industriales (Grueso, Gómez y Garay, 2009).

En el entorno actual del Perú los procesos de asociatividad representan una oportunidad que puede incrementar en los siguientes años, esto teniendo en cuenta que como establece Ghezzi (2018), el 99,3% de las empresas en el Perú son micro y pequeñas empresas. Aunque representa una oportunidad, la cantidad de empresas pequeñas y medianas, también son la respuesta a porque “ningún país en América Latina ha experimentado cambio estructural desde 1990”, esto debido a que las pequeñas y medianas empresas no cuentan con los mismos estándares de calidad que las grandes empresas a nivel internacional, lo que impide que estas empresas ingresen a los diferentes mercados. Como lo explica Ghezzi (2018), es entonces muy importante que las empresas inicien procesos de asociatividad que disminuya los costos de acceso a procesos productivos de alta calidad, un ejemplo claro en el sector agrícola es el acceso a certificaciones de calidad por medio de la creación de cooperativas que facilitan diferentes procesos que para una empresa pequeña por si sola representa un incremento de costos difícil de mantener, por lo que los procesos de asociatividad facilitan que estas empresas adopten procesos de calidad más complejos con menos músculo financiero, lo que en consecuencia ayuda a certificaciones como la certificación global GAP (Good Agricultural Practices), que en el Perú representa la posibilidad de realizar un incremento de precios de aproximadamente un 15% (Ghezzi, 2018).

## **3.2. Gestión Estratégica**

### **3.2.1. Evolución del concepto**

El concepto y definición del término estrategia ha ido evolucionando a lo largo del siglo XX. Hacia los años 1960, la academia proponía que las estrategias empresariales estaban dadas por: (a) la competencia diferenciada dadas las ventajas competitivas; (b) generar un encaje entre las estrategias y la estructura organizacional; o, (c) soportar la diversificación del negocio – ingresar a nuevos mercados. (Collins y Montgomery, 1995).

Hax y Majluf (1986), “en la búsqueda de entender qué es la estrategia – citan las definiciones de una serie de autores”. “Entre las ideas más resaltantes encontramos que la estrategia es un plan unificado, comprensible e integrado con el propósito de cumplir los objetivos básicos de la organización” (Hax y Majluf 1986, p. 3). Dentro del mismo texto, se presentan las definiciones de otros autores; quienes entienden que la estrategia no es un término intrínseco a las organizaciones, sino que estas van ligadas al entorno de estas. “Así tenemos la premisa que la estrategia está dada por la toma de decisiones organizacionales conscientes para hacer frente a las fuerzas del entorno: amenazas y oportunidades” (Hax & Majluf 1986, p. 4).

“Retomando los conceptos esbozados hacia mediados del siglo XIX, Michael Porter enfoca la estrategia como aquellos que colocaba a una organización en una posición ventajosa y sustentable contra las fuerzas que definen el campo de competencia (batalla) de las industrias” (Hax & Majluf 1986. p.4). Años más tarde, el citado autor precisa este concepto, al señalar que la estrategia consiste en conseguir un posicionamiento (en el mercado) único y de gran valor a través de procesos diferenciados, difíciles de imitar y vinculados entre sí (Porter, 2008). Basado todos estos conceptos, Hax & Majluf postula que la estrategia es un marco conceptual que tiene como fin: (a) guiar en la toma de decisiones de forma coherente , unificada e integrada; (b) revelar la razón de ser de la organización – visión – por medio de objetivos de largo plazo, acciones y provisión de recursos basado en prioridades; (c) determinar en qué negocios está o va a estar la organización; (d) definir la estructura económica y organizacional actual y futura de la empresa; e) incentivar el logar una ventaja competitiva sustentable; (f) involucrar a todos los niveles jerárquicos de la organización – corporación, unidad de negocio, departamento, entre otros; y, (g) definir los beneficios y contribuciones – monetarias y no monetarias – a entregar a la comunidad vinculante. (Hax & Majluf, 1986, pp.6-7).

Tomando como base los conceptos y estudios de los autores citados, el profesor Fernando D'Alessio describe el proceso estratégico. En primer lugar, debemos precisar que el objetivo principal de este proceso es “llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada” (D'Alessio 2008, p.10). Asimismo, los objetivos secundarios son: (a) conseguir indicadores que denoten un uso eficaz de los recursos disponibles, (b) asegurar que las acciones se mantengan dentro de la moral y las leyes; y, (c) desarrollar actividades en beneficio de la comunidad vinculada (D'Alessio 2008, p. 10). El proceso estratégico inicia con la etapa de formulación o planeamiento estratégico. En este punto se define la visión y misión; valores organizacionales; código de ética y análisis de fuerzas internas y externas. Posteriormente, se da pase a la etapa de implementación. Aquí los esfuerzos están orientados a traducir las estrategias (internas y externas) en objetivos de corto plazo, alinear la estructura organizacional a la estrategia, definir políticas, asignar recursos, mantener viva la motivación y armonizar los cambios del y en el entorno (o ambiente). Finalmente, en control estratégico busca la implementación de acciones correctivas para ajustar las desviaciones entre lo planificado y lo desarrollado. Cada una de estas etapas es importante en el viaje hacia la situación futura deseada; y, el proceso estratégico es iterativo (D'Alessio, 2008).

### **3.2.2. Diferenciación en empresas agrícolas desde la gestión estratégica**

Resulta evidente el constante estrés al cual las empresas se ven sometidos. Estrés causado por la globalización; desregulación y sobrerregulación de mercados; variaciones en los ciclos de vida de los productos; cambios ambientales; entre otros. Las organizaciones del sector agrícola no son ajenas a estos factores de constante cambio. Por ello, la definición, la implementación, el seguimiento y el control de una serie de estrategias permitirá que la organización pueda responder oportuna y adecuadamente a este tipo de amenazas es uno de los factores para su éxito.

Un estudio de Ketelhöhm, N., Brenes, E., y Perez, F. (2012), presenta ciertos lineamientos para incorporar estrategias en la industria agrícola. En primer lugar, desde las estrategias corporativas la empresa debe decidir el grado de diversificación horizontal (rubros o líneas de negocio relacionados) a desarrollar. Asimismo, las organizaciones deben definir el grado de integración vertical (grado de transformación y acercamiento al consumidor) a adoptar. El mismo texto señala que desde el ámbito competitivo, las empresas agrarias tienen dos marcos estratégicos: las estrategias de competición de bajo costo y las de diferenciación.

Dentro de las estrategias de competición de bajo costos, las empresas pueden adoptar una combinación de los marcos de acción: estructurales (motivadas por economía de escala, poder de negociación, experiencia, eficacia operacional, desarrollo tecnológico), de ejecución (dados por la capacidad de gerenciamiento y la productividad de la mano de obra) o externos (subsidios gubernamentales, variaciones del tipo de cambio, costos de materias primas, entre otros). De estos tres, el último es el más complicado de sostener en el largo plazo (Ketelhöhm, N., Brenes, E., y Perez, F.; 2012). La competición dada por las estrategias de diferenciación resulta ser la que otorgue beneficios de mayor horizonte; sin embargo, su adecuación son los de mayor complejidad (Levitt, 1980). Una forma de lograr que un producto capture mayor valor en el mercado y esto se traduzca en un mayor precio es por medio de la sostenibilidad. Si un producto abraza una causa desde la responsabilidad social y/o responsabilidad ambiental; y a esto se le suma una certificación (ej. “producto orgánico” o “*fairtrade*”) un nicho del mercado estaría dispuesto a pagar un mayor precio por el producto. De forma similar se puede diferenciar un producto por su calidad superior (Ketelhöhm, N., Brenes, E., y Perez, F.; 2012).

### **3.3. Responsabilidad Social Empresarial**

#### **3.3.1. Definición y evolución de la responsabilidad social empresarial.**

La dinámica empresarial actual se ha transformado en las últimas décadas de manera agresiva, aquellas empresas que hace 30 años no tenían competencia, ahora se encuentran en batalla constante por posicionamiento en el mercado además de rentabilidad y estabilidad. Esta dinámica obliga a las compañías a pensar más allá de lo indispensable teniendo en cuenta no únicamente el negocio, si no todos los aspectos relacionados a este. Y es que es aquí en donde ser parte activa de la sociedad se hace vital, pues el consumidor busca empresas que satisfagan sus necesidades sin violentar sus principios. En este aspecto el concepto de Responsabilidad Social Empresarial o RSE se presenta como un factor diferenciador de competitividad.

De acuerdo con Leisa (2016), la aparición del concepto de RSE, viene de un contexto histórico marcado por la aparición la Organización de Naciones Unidas ONU, junto con la declaración de los derechos humanos, la conferencia de Estocolmo y la creación de grupos como Greenpeace o Transparencia Internacional que dan base a lo que más tarde se convertiría en Responsabilidad Social Empresarial a través de la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés) o el Instituto Ethos, que estandarizan hoy los lineamientos internacionales para que las empresas a nivel mundial, entiendan y comuniquen su impacto a nivel de sostenibilidad. Sin embargo, hoy, el concepto de RSE es interpretado de manera diferente en el mundo. Bahaduri y Selarka (2016) exponen estos conceptos en la Tabla 7 en donde se observa como la variación de conceptos no es tan distante pues se abordan temas como el involucramiento con la sociedad y la generación de riquezas sin dañar el entorno en el que la compañía de desenvuelve, en general se podría decir que, para la comunidad internacional, una empresa es socialmente responsable cuando ejerce acciones en concordancia con sus grupos de interés.

Para Vives y Peinado (2011), el concepto de RSE debe ser considerado hoy en día como “un nuevo paradigma que orienta el comportamiento de las empresas y la percepción de la población con relación a aquellas”. Se entiende con esto que la relación entre empresa y sociedad hoy se encuentra unida en un mismo ciclo de desarrollo.

Tabla 7

*Concepto de RSE en el mundo*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Campbell (2006).	Para el autor una compañía es socialmente responsable si hace dos cosas: Primero no deben hacer daño de manera consciente a sus grupos de interés. Segundo, si hacen daño a sus grupos de interés, deben corregir sus acciones y hacerlas saber a los mismos. “RSE es el compromiso de los negocios para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).	RSE es la manera en que una empresa gestiona y mejora su impacto social y ambiental generando valor e impacto en sus grupos de interés.
CSR Europe (2003). Comisión Europea de la Responsabilidad Social.	RSE es un conjunto de lineamientos que colaboran con el desarrollo de la sociedad, ofreciendo oportunidades, a través del ofrecimiento de trabajos y buenos servicios. Para esta organización, las corporaciones deben seguir además los lineamientos de ley, así como los inherentes con la sociedad que no se encuentran explícitos en las mismas.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2003).	Para esta organización, las compañías deben desarrollar la habilidad de proveer beneficios y servicios y además generar riqueza, teniendo en cuenta su aceptación dentro de la sociedad internacional.
Amnistía internacional (2002).	

Nota: Autores y conceptos citados por Bahaduri y Selarka (2016).

Es importante entender que la implementación de RSE va más allá del cumplimiento o seguimiento de ciertos pasos. Como se dijo anteriormente las empresas de manera voluntaria eligen alinearse a los objetivos globales para la conservación del ambiente, de la

sociedad y de la ética empresarial. Leisa (2016) explica que existen tres aspectos importantes inherentes a la RSE, el primer aspecto es la exigencia de transparencia por parte de los inversionistas a las empresas públicas y privadas; el segundo aspecto es la participación que el consumidor posee ahora sobre la elaboración de productos con tendencias como el consumo pro-verde y pro-ético que determinan la decisión de compra final; y, el tercer aspecto es la opinión pública como estrategia comercial que enfocan su evaluación en las empresas en la ética dentro del negocio.

### **3.3.2. Beneficios de la responsabilidad social para una empresa**

Estos aspectos entonces demuestran que las empresas, implementando un sistema de RSE, pueden prevenir gastos que se pueden generar por demandas debido a prácticas de talento humano inadecuadas, por ejemplo, o costos por disminución en ventas debido a la preferencia por empresas socialmente responsables de los consumidores.

Leisa (2016), expone los principales beneficios asociados a la aplicación del sistema de RSE en las empresas:

***Fidelización de clientes.*** Referente al posicionamiento de marca generado por la divulgación de las prácticas social y ambientalmente responsables que la empresa realiza.

***Disminución de conflictos.*** Dentro de los lineamientos para RSE se contemplan aquellos que llevan a la empresa a desarrollar relaciones sólidas con sus grupos de interés. Esto mitiga el posible impacto futuro sobre procesos legales que aumentan costos a la compañía.

***Reducción de costos operativos.*** Las prácticas organizadas principalmente con respecto al medio ambiente en materia de aprovechamiento y uso eficiente de recursos, significará ahorros y reducción de gastos en sus procesos productivos.

**Valoración de la imagen institucional y de la marca.** La estandarización y el cumplimiento de los lineamientos de RSE se convierten en valor agregado que puede posicionar a la compañía por encima de sus competidores.

**Disminución de rotación y aumento de retención de personal** Al ser socialmente responsable, la empresa se encuentra en constante diálogo con sus grupos de interés, incluyendo sus empleados, esto permitirá mantener la percepción de calidad del trabajo elevada, lo que disminuirá el abandono de puesto, y reducirá costos a su vez en selección, contratación y entrenamiento de personal nuevo.

**Flexibilidad y capacidad de adaptación.** la empresa podrá adaptarse más fácilmente en momentos de cambios sociales y económicos lo que le permitirá mantenerse en contacto con sus consumidores creando productos y servicios acordes con las expectativas y necesidades de estos.

**Sustentabilidad a largo plazo.** Las prácticas socialmente responsables en las empresas permiten que estas posean mayor control sobre el negocio, lo que reduce riesgos económicos a futuro, así como el establecimiento de prácticas que se acojan a las políticas ambientales y económicas cambiantes en su entorno económico

**Acceso a mercados.** Los lineamientos socialmente responsables establecidos internacionalmente se crearon para cumplir con una amplia gama de requerimientos a nivel mundial, lo que permite a las compañías lograr certificaciones internacionales más fácilmente.

**Acceso a capitales.** Si la empresa socialmente responsable posee el control de sus procesos productivos puede demostrar ante los entes económicos ventaja para la adquisición de créditos financieros para implementación de nuevos proyectos.

Los beneficios planteados anteriormente ofrecen una gama de posibilidades para las compañías, extendiendo las oportunidades para el crecimiento económico y el fortalecimiento en el mercado, demostrando la complejidad del sistema de RSE.

### **3.3.3. Herramientas para la responsabilidad social**

**ISO 26000.** En el año 2010, la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) ha emitido una guía para orientar y complementar los esfuerzos hacia organizaciones enfocadas en el desarrollo sostenible. Es así como, la Norma ISO 26000 presenta pautas sobre la responsabilidad social empresarial. En ella se señala que la responsabilidad social organizacional se asienta en siete pilares. Estos son: (a) la rendición de cuentas, principio que promueve la difusión de los impactos que una organización tiene sobre la sociedad, la economía y el medio ambiente; (b) la transparencia, aspecto que busca que las organizaciones revelen un grado razonable de información al respecto de sus decisiones e impactos – actuales y futuros – sobre la sociedad y el medio ambiente; (c) el comportamiento ético, busca que las organizaciones incorporen los valores de la honestidad, la equidad y la integridad; (d) el respeto a las partes interesadas; (e) el respeto al principio de legalidad; (f) el respeto a la normatividad internacional de comportamiento, la cual complementa el principio de legalidad; y, (g) el respeto a los derechos humanos. Estos principios ayudan a las organizaciones a manejar las expectativas del entorno (sociedad y medio ambiente) y los intereses de las partes interesadas (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, por nombrar algunos); así como, los impactos del actuar y decisiones de las organizaciones sobre estos (ISO 26000, 2010).

**Indicadores Ethos.** Siguiendo con las herramientas desarrolladas, el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (en adelante Instituto Ethos) ha publicado un texto titulado “Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial”. Dicha herramienta cuenta con doce pasos o etapas de implantación. Las mismas van desde la definición y

capacitación de facilitadores (internos y externos). Pasan por aplicación de cuestionarios en comités de trabajo; luego, diagnóstico y evaluación de la situación actual a la luz de los Indicadores Ethos. Y, por último, planificar objetivos, implementar acciones y evaluar el balance social de la organización. El cuestionario abarca las siguientes aristas: (a) valores, transparencia y gobierno corporativo; (b) público interno; (c) medio ambiente; (d) proveedores; (e) consumidores y clientes; (f) comunidad; y, (g) gobierno y sociedad (*Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social*, 2010). La aplicación del cuestionario facilita el llegar a micro y pequeñas empresas. Lo cual democratiza las prácticas de responsabilidad social empresarial sin distinción de sector empresarial, facturación o cantidad de empleados.

***Principios de AccountAbility.*** Asimismo, la organización AccountAbility, desde mediados de la década del 90, viene trabajando en que las organizaciones cimenten sus prácticas responsables desde los frentes ético, ambiental, social y de gobierno corporativo (AccountAbility. 2018, p.3). En 2018, esta entidad pone a disposición de las organizaciones (sin distinción tamaño ni rubro) lineamientos prácticos e internacionalmente aceptados para “evaluar, gestionar, mejorar y comunicar su rendimiento de rendición de cuentas y sostenibilidad” (AccountAbility. 2018, pp.12-13). Según esta guía, el Principio de Inclusividad tiene el objetivo dar voz a las partes interesadas vinculadas a una organización; y, toma en cuenta las opiniones y posiciones para orientar las acciones en búsqueda de la sostenibilidad. El segundo es el Principio de Relevancia. Este busca asegurar la identificación de los aspectos prioritarios y relevantes para todos los actores (grupos de interés). Tópicos que deberán ser considerados en las evaluaciones y toma de decisiones. Por último, el Principio de Capacidad de Respuesta está dado por las acciones oportunas y relevantes alineadas a los temas de sostenibilidad de mayor importancia e impacto.

***Global Reporting Initiative (GRI) Standards.*** El GRI surgió, entre fines del siglo XX e inicio del siglo XXI, como una herramienta para ayudar a empresas y gobiernos a entender

y comunicar su impacto en temas de sostenibilidad, identificando y manejando riesgos para que las empresas logren alcanzar exitosamente nuevas oportunidades y proyectos; todo esto protegiendo el medio ambiente, y empoderando la sociedad, creciendo económicamente al mismo tiempo y mejorando la relación de las empresas con sus grupos de interés. (GRI, s.f.)

Landrum y Ohsowski (2018) afirman que el GRI es el formato más utilizado a nivel mundial para elaborar informes de sostenibilidad, puesto que la guía estandariza la forma en que las empresas informan sus indicadores. (citado por, Acevedo y Piñeros, 2019, p. 68). El GRI entonces ofrece una guía en donde explica cuáles son los lineamientos, como se deben identificar y cómo se deben registrar para posteriormente consolidar un informe. A continuación, explicaremos dicha guía junto con sus aspectos más importantes (GRI, 2020).

#### **3.3.4. Global Reporting Initiative (GRI)**

La guía GRI, es elaborada con el objetivo de orientar a todas las empresas, de todos los tamaños, en la elaboración de memorias de sostenibilidad en cinco pasos macro (GRI, 2020):

- Obtener una visión de conjunto: en donde se le pide a la organización conocer los principios básicos para la elaboración de las memorias, y tener claras las definiciones de palabras clave para el desarrollo de esta.
- Elegir la opción “de conformidad” con la guía: estas opciones son, la *Esencial* y la *Exhaustiva*, estas opciones se diferencian el tipo de contenido del informe y ambas son válidas para la elaboración del reporte.
- Preparar los contenidos básicos generales del reporte: aquí la empresa debe determinar los contenidos básicos que debe presentar de acuerdo con la opción de conformidad previamente elegida.
- Preparar los contenidos básicos específicos del reporte: que contemplarán los indicadores de cada aspecto básico general.

- Elaboración de la memoria de sostenibilidad: en donde se expone la información preparada, en el formato deseado (impreso o electrónico) y debe ser presentado de manera que sea accesible para los usuarios.
- Para llevar a cabo los pasos anteriores, la guía divide los aspectos a reportar en tres categorías importantes: 200) la categoría económica, que se refiere a todos los aspectos financieros de la empresa; 300) el medio ambiente, que se refiere a todos los impactos ambientales que hace la empresa así como el manejo que hace de los recursos para la elaboración del producto o servicio; y finalmente 400) el aspecto social, que a su vez contiene cuatro subgrupos, prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos (GRI, 2016). Véase Tabla 8.

***Crecimiento de aplicación de RSE y reporte GRI en el Perú.*** De acuerdo con Cerna (2019), desde el 2016, el Gobierno exige a las corporaciones un reporte anual de sostenibilidad ante la Superintendencia del Mercado de Valores, lo que promueve la transparencia a la hora de reportar aspectos sociales y ambientales; gracias a esto, “El Perú es el sexto país en Latinoamérica en número de publicaciones bajo el modelo de la GRI con 164 organizaciones que han publicado reportes de sostenibilidad” (Cerna, 2019). Cabe aclarar que publicar un informe bajo la metodología GRI, no significa que esté certificado por un ente avalado para verificar los indicadores establecidos, por ejemplo, a abril de 2020 aparecen 43 organizaciones peruanas con sus reportes publicados en la página oficial del GRI, resaltando que, de estas 43 organizaciones, únicamente dos pertenecen al sector de la agricultura. (GRI, s.f.).

Tabla 8

*Aspectos a tener en cuenta para un reporte de sostenibilidad.*

<b>200-ECONOMICO</b>	<b>300-AMBIENTAL</b>	<b>400-SOCIAL</b>
201: Desempeño Económico	301: Materiales	401: Empleo
202: Presencia en el mercado	302: Energía	402: Relaciones trabajador-empresa
203: Impactos económicos indirectos	303: Agua y Efluentes	403: Salud y seguridad en el trabajo
204: Practicas de adquisición	304: Biodiversidad	404: Formación y enseñanza
205: Anticorrupción	305: Emisiones	405: Diversidad e igualdad de oportunidades
206: Competencia desleal	306: Residuos	406: No discriminación
	307: Cumplimiento ambiental	407: Libertad de asociación y negociación colectiva
	308: Evaluación ambiental de proveedores	408: Trabajo infantil
		409: Trabajo forzoso u obligatorio
		410: Prácticas en materia de seguridad
		411: Derechos de los pueblos indígenas
		412: Evaluación de derechos humanos
		413: Comunidades locales
		414: Evaluación social de los proveedores
		415: Política pública
		416: Salud y seguridad de los clientes
		417: Marketing y etiquetado
		418: Privacidad del cliente
		419: Cumplimiento socioeconómico

Nota: Adaptado de "Reporte de sostenibilidad", por Global Report Initiative (GRI),2016, 2020.

Cabe indicar que para promover la sostenibilidad en microempresas, el GRI creó hace cuatro años el Programa de Negocios Competitivos (PNC) que consiste en desarrollar proveedores y MIPYMES que les permita integrarse a la cadena de valor sostenible, a través de: (a) uso de un lenguaje común global a través del Reporte de sostenibilidad con el

Estándar GRI; (b) desarrollo de una ventaja competitiva sobre la base de la sostenibilidad y; (c) gestión y comunicación de temas críticos de sostenibilidad para acceder a mercados competitivos. Según cuenta el Programa de Negocios Competitivos 2021, el PNC en Perú ha tenido los siguientes resultados en el 2020:

400 MIPYME publicaron su reporte de sostenibilidad, todas ellas forman la Comunidad de Proveedores Responsables; estas empresas redujeron costos de producción, aumentaron ventas, fortalecieron su relación con trabajadores y clientes, y más; para acompañar el proceso de aprendizaje de las MIPYME se establecieron alianzas con Centrum PUCP Business School, Programa SCORE de la OIT, Programa de Gobierno Corporativo del IFC, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Gender Lab, y más; se tienen alianzas con 15 organizaciones para llegar a más MIPYME, entre ellas: Promperú, Programa Nacional Tu Empresa del Ministerio de Producción, Municipalidad Metropolitana de Lima, Perú 2021 y Kunan. Estos datos demuestran cómo se ha fomentado un cambio de cultura organizacional en el Perú y en consecuencia las empresas que aún no lo han hecho deben comenzar a responder ante estas necesidades para no quedarse atrás del desarrollo económico del país.

Y es que estos cambios de cultura organizacional se hacen visibles, según los resultados de la última encuesta publicada por Perú Responsable (un programa del Ministerio de Trabajo del Perú para fomentar las prácticas de responsabilidad social), realizada en el 2016, a 700 participantes pertenecientes a diversos sectores. La situación del Perú en la materia presenta la siguiente coyuntura: el 90% de los encuestados elegiría adquirir un producto que contará con RSE, lo que demuestra que los empresarios han comenzado a notar la importancia de este sistema, el 71% reconoce además la importancia de visibilizar ante la sociedad los proyectos de RSE que las empresas llevan a cabo, esto con el objetivo de obtener los beneficios mencionados anteriormente. Por su parte el 62% de los encuestados

reconoció que, al ser sostenible en el tiempo, las empresas pueden afianzar su relación con los grupos de interés, gracias al reconocimiento de la empresa como socialmente responsable. Finalmente, los encuestados respondieron acerca de los criterios más importantes que tiene el consumidor a la hora de adquirir productos y servicios los tres principales fueron, la toma de conciencia en el consumo, la compra a empresas socialmente responsables en su cadena de valor y la compra a empresas certificadas en responsabilidad social. Estos resultados demuestran que los empresarios peruanos perciben el sistema de RSE como un beneficio que favorece la economía de las empresas y del país.

Sin embargo, cabe resaltar que en la base de datos de reportes de sostenibilidad de libre accesibilidad en la página web del GRI, como se muestra en la Figura 12, la actividad agrícola en Perú presenta 11 empresa: (a) dos empresas grandes; (b) tres empresas medianas y; (c) seis empresas pequeñas. Para el análisis cualitativo de esta investigación, se toma DANPER, como empresa grande, CAMPOSOL, como empresa mediana y Cooperativa Agraria Frutos del Ande como pequeña empresa.

ORG Name	Size	Sector	Country	Region	Reports
Cooperativa Agraria Frutos del Ande	SME	Agriculture	PE	Latin America & the Caribbean	2020 - GRI - Standards
Cooperativa Frutos del Andes	SME	Agriculture	PE	Latin America & the Caribbean	2020 - GRI - Standards, 2019 - GRI - Standards
Fundo Santa Patricia	SME	Agriculture	PE	Latin America & the Caribbean	2018 - GRI - G3
Industrias del Espino S.A.	SME	Agriculture	PE	Latin America & the Caribbean	2018 - Non - GRI, 2016 - GRI - G4, 2013 - GRI - G3.1, 2012 - GRI - G3, 2011 - GRI - G3, 2010 - GRI - G3, 2009 - GRI - G3
PACHAKUTEQ	SME	Agriculture	PE	Latin America & the Caribbean	2019 - GRI - Standards
Peruvian Nature	SME	Agriculture	PE	Latin America & the Caribbean	2018 - Citing - GRI, 2017 - GRI - G4, 2016 - GRI - G4, 2015 - GRI - G4

Figura 12. Actividad agrícola de las empresas  
Adaptado de “Actividad agrícola”, por Global Reporting Initiative (GRI),2020.

## **Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa**

En este capítulo se profundizará el análisis de la situación actual de la empresa respecto a su sostenibilidad, teniendo como eje los aspectos ambientales, sociales y económicos identificados en el Global Reporting Initiative (GRI, 2016, 2018, 2020); el impacto que generen estos riesgos serán el punto de partida que tomaremos para el establecimiento de estrategias de gestión que aporten al crecimiento sostenible de Vista del Valle. A través del análisis cualitativo, se identificará las partes interesadas de Vista del Valle, posteriormente se realiza un análisis de los temas materiales para con ello generar las mejores estrategias de sostenibilidad. A través del análisis cuantitativo, se podrá conocer a mayor detalle cual es la situación actual de Vista del Valle y cómo podemos enlazar las variables económicas con los temas materiales y partes interesadas. Tanto el análisis cuantitativo como cualitativo se realizó en reuniones con el Sr. Arenas, gerente general de Vista del Valle.

### **4.1. Análisis Cualitativo**

De la mano con el planteamiento del problema, es necesario realizar un análisis de la empresa respecto al impacto en la sostenibilidad. Para tal fin, se ha tomado como base lo indicado en el GRI para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad, en cuanto al método para la identificación de grupos de interés y su relación con los temas materiales relevantes. En base a la coyuntura actual de pandemia en la que se está desarrollando la tesis, no ha sido posible poder realizar una consulta directa a las partes interesadas determinadas por Vista del Valle; sin embargo, estos análisis se han realizado bajo la revisión de fuentes confiables y reconocidas en sostenibilidad y en validación y determinación con el gerente general de Vista del Valle, el Ing. Arenas. A continuación, se describe cada proceso.

#### 4.1.1. Determinación de grupos de interés

El GRI en el contenido 102-40 Lista de grupos de interés, indica que la empresa debe presentar una lista de grupos de interés con los que está implicada la organización y en el contenido 102-42 Identificación y selección de grupos de interés indica que la empresa debe presentar la base para identificar y seleccionar los grupos de interés a participar. Para ello, se considera la definición de parte interesada indicada en la ISO 26000:2010 “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización”.. Bajo estos lineamientos, y en base a la coyuntura actual, esta determinación se realizó en entrevista con el Ing. Arenas, gerente general de Vista del Valle, con quien se identificó los 10 grupos de interés. Sobre ellos se aplicó la metodología de Mitchel, Agle & Woods (1997, 1999) y se analizaron y priorizaron cada uno de ellos con los criterios de legitimidad-poder-urgencia. Éstos se visualizan en la Tabla 9.

Tabla 9

*Priorización de Grupos de Interés de Vista del Valle*

<b>Grupos de interés</b>	<b>Legitimidad</b>	<b>Poder</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Total</b>
<b>Socios / Accionistas</b>	3	3	3	9
<b>Proveedores de productos</b>	2	3	3	8
<b>Consumidores</b>	3	2	3	8
<b>Clientes</b>	3	2	3	8
<b>Estado</b>	3	3	2	8
<b>Comunidad Local</b>	3	1	3	7
<b>Empleados</b>	2	1	2	5
<b>Competidores</b>	2	2	1	5
<b>Certificadora</b>	3	1	1	5
<b>Proveedores de servicios</b>	1	1	2	4

Nota: Adaptado del Modelo Poder, Legitimidad y Urgencia, descrito por Mitchell, Agle y Wood (1997).

#### 4.1.2. Proceso de Materialidad

El GRI en el contenido 102-21 Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales, indica que se debe consultar a los grupos de interés y al máximo órgano de gobierno sobre temas económicos, ambientales y sociales. En base a la coyuntura actual de pandemia en la que se está desarrollando la tesis, no ha sido posible poder realizar

una consulta a las partes interesadas determinadas para Vista del Valle. Sin embargo, se toman como referencias fuentes validadas y reconocidas en sostenibilidad que han realizado esta consulta anteriormente y han determinado los temas materiales que impactan a la agroindustria. Cabe resaltar que la empresa deberá validar los resultados de esta materialidad con sus grupos de interés determinados en la Tabla 9, ya que puede haber alteraciones en los resultados. Estas fuentes son las siguientes:

- El GAI (por sus siglas en inglés Governance & Accountability Institute), es una firma consultora de medio ambiente, social, gobernanza y sustentabilidad, fundada en 2006, con sede en Nueva York. Este realizó en el 2014 una investigación comparando 26 empresas del sector agrícola que han divulgado sus reportes GRI e identifica diez temas que su dirección ha determinado como materiales. Los temas materiales identificados son: impactos económicos indirectos; competencia desleal; agua y efluentes; biodiversidad; salud y seguridad en el trabajo; no discriminación; libertad de asociación y negociación colectiva; trabajo infantil; trabajo forzoso u obligatorio; y, política pública.
- El SASB (por sus siglas en inglés Sustainability Accounting Standards Board), es una organización sin fines de lucro, fundada en 2011 para desarrollar estándares de contabilidad de sostenibilidad; es decir, ayuda a las empresas a identificar cuáles son las cuestiones de sostenibilidad que más importa a sus inversores. Éste, en su mapa de materialidad identifica siete temas que para las entidades financieras son importantes que debe desarrollar como mínimo el sector agrícola, estos temas materiales son: energía; agua y efluentes; emisiones; evaluación ambiental de proveedores; salud y seguridad en el trabajo; prácticas en materia de seguridad; y, evaluación social de los proveedores.

- GRI (por sus siglas en inglés Global Reporting Initiative), de aquí se ha revisado tres empresas peruanas agroindustriales que han divulgado voluntariamente sus reportes de sostenibilidad, estas empresas son: (a) Camposol, empresa que gestiona directamente todo su proceso de elaboración de sus productos, desde el cultivo en los campos hasta la comercialización a sus clientes nacionales e internacionales. El GRI lo coloca dentro de la gran empresa. Camposol, en su reporte de sostenibilidad 2018 identifica 17 temas materiales relevantes, estos temas son: impactos económicos indirectos, anticorrupción, energía, agua y efluentes, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, evaluación ambiental de proveedores, empleo, salud y seguridad en el trabajo, formación y enseñanza, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, evaluación social de los proveedores, salud y seguridad de los clientes, marketing y etiquetado, cumplimiento socioeconómico; (b) Danper, su cadena de valor es la producción, comercialización y exportación de un portafolio diversificado de frutas y hortalizas en conserva, frescas y congeladas, cumpliendo estándares de calidad para competir en el mercado internacional. El GRI lo coloca dentro de la mediana empresa. Danper, en su reporte de sostenibilidad 2019 identifica 20 temas materiales relevantes, estos temas son: impactos económicos indirectos, anticorrupción, energía, agua y efluentes, emisiones, efluentes y residuos, cumplimiento ambiental, evaluación ambiental de proveedores, empleo, salud y seguridad en el trabajo, formación y enseñanza, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio, comunidades locales, evaluación social de los proveedores, salud y seguridad de los clientes, marketing y etiquetado; (c) Frutos los Andes, es una cooperativa conformada por 130 pequeños productores cuyos productos son cultivados en valles interandinos y zonas de altura, con

certificación orgánica. El GRI lo coloca dentro de la pequeña empresa. Frutos los Andes, en su reporte de sostenibilidad 2019 identifica nueve temas materiales relevantes, estos temas son: desempeño económico, prácticas de adquisición, agua y efluentes, biodiversidad, cumplimiento ambiental, empleo, salud y seguridad en el trabajo, comunidades locales, marketing y etiquetado.

La



Tabla 10, muestra los temas materiales de todas las empresas citadas anteriormente y la relación con los temas materiales identificados para Vista del Valle, vinculados con el problema.



Tabla 10

Matriz comparativa de temas materiales en la agroindustria con GRI y competidores principales

Temas Materiales (GRI)	Governance & Accountability Institute	SASB	Camposol	Danper	Frutos de Los Andes	Problema Vista del Valle
201: Desempeño Económico					x	x
202: Presencia en el mercado						
203: Impactos económicos indirectos	x		x	x		
204: Practicas de adquisición					x	
205: Anticorrupción			x	x		
206: Competencia desleal	x					
301: Materiales						
302: Energía		x	x	x		
303: Agua y Efluentes	x	x	x	x	x	x
304: Biodiversidad	x		x		x	x
305: Emisiones		x	x	x		
306: Residuos			x	x		x
307: Cumplimiento ambiental				x	x	x
308: Evaluación ambiental de proveedores		x	x	x		x
401: Empleo			x	x	x	x
402: Relaciones trabajador-empresa						
403: Salud y seguridad en el trabajo	x	x	x	x	x	x
404: Formación y enseñanza			x	x		x
405: Diversidad e igualdad de oportunidades			x	x		
406: No discriminación	x		x	x		
407: Libertad de asociación y negociación colectiva	x			x		
408: Trabajo infantil	x			x		
409: Trabajo forzoso u obligatorio	x			x		
410: Prácticas en materia de seguridad		x				
411: Derechos de los pueblos indígenas						
412: Evaluación de derechos humanos						
413: Comunidades locales				x	x	x
414: Evaluación social de los proveedores		x	x	x		
415: Política pública	x					
416: Salud y seguridad de los clientes			x	x		x
417: Marketing y etiquetado			x	x	x	x
418: Privacidad del cliente						
419: Cumplimiento socioeconómico			x			
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>12</b>

Luego de la identificación de los temas materiales de las fuentes citadas líneas arriba y en entrevista con el gerente general el Ing. Arenas, se determinó los temas materiales de Vista del Valle. Estos 12 temas materiales son los siguientes:

- 201: Desempeño Económico. Este tema toma relevancia para la empresa porque requiere desarrollar una estructura financiera que le permita internalizar los aspectos económicos que le permita planificar y ejecutar eficientemente sus operaciones para asegurar la continuidad de la empresa (201-1 valor económico y distributivo).
- 303: Agua y Efluentes. La empresa ha evaluado que el reservorio que mantienen para el consumo de agua no abastecerá la producción proyectada; esto porque la zona está fuertemente impactada por el cambio climático, en especial la sequía que pone en riesgo el caudal ecológico de la cuenca del valle de Cañete. Por tanto, debe tomar acción para sostener óptimamente su producción (303-1 interacciones con el agua como recurso compartido, 303-5 Consumo del agua).
- 304: Biodiversidad. Las actividades de Vista del Valle no se encuentran ubicados ni impacta en un área natural protegida ni en áreas de patrimonio de la humanidad. Este tema material es visto del punto de una oportunidad ya que al producir y comercializar cultivos orgánicos influye de manera positiva en su entorno, asegurando la conservación de los suelos manteniendo la certificación orgánica de sus productos y con ello la seguridad alimentaria y debe enfocarse al mantenimiento de dichas prácticas en su cadena de proveedores. (304-2 Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad).
- 306: Residuos. El proceso inicial de Vista del Valle es la recepción de materia prima de sus productores agrícolas. Aquellos insumos (frutas y hortalizas) que no cumplan con los criterios de calidad para ser vendidos, incrementan las mermas. Estas mermas pueden ser reaprovechadas como subproductos y vendidos como productos

envasados, siempre y cuando cumplan los criterios de calidad establecidos.

incorporando así el principio de circularidad (GRI 306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos, GRI 306-4 Residuos no destinados a eliminación).

- 307: Cumplimiento ambiental. Por ser su proceso de valor el comercializar productos orgánicos, debe cumplir con la normativa legal ambiental y sanitaria para no incurrir en multas o sanciones por parte del estado u otros reguladores (307-1 Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental).
- 308: Evaluación ambiental de proveedores. Se asegura que sus proveedores cumplan con todos los criterios ambientales para ofertar los productos orgánicos y atender las solicitudes de su mercado. Por tanto, debe conocer los riesgos/oportunidades de sus proveedores para trabajarlos en conjunto desde una perspectiva, social, ambiental y económica y mantener su proceso de debida diligencia para asegurar cumplimiento desde el inicio de su relación comercial (308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios ambientales, 308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas).
- 401: Empleo. La empresa tiene personal contratado a tiempo completo y otros por jornal, lo que implica mantener buenas relaciones laborales, inclusivas y no discriminativas para su fidelización y poder implementar estrategias que mantenga al personal calificado (401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal).
- 403: Salud y seguridad en el trabajo. Es importante mantener una gestión de riesgos y una cultura de seguridad para prevenir incidentes laborales y aspectos de salubridad que impacten no solo la calidad de los productos sino también en su cadena de

proveedores, sobre todo por el impacto de la pandemia COVID 19 (GRI 403-1 y GRI 403-7).

- 404: Formación y enseñanza. Este punto es importante ya que debe mantener la competencia de sus empleados para garantizar productos de calidad y en los tiempos comprometidos (404-1 Media de horas de formación al año por empleado)
- 413: Comunidades locales. Se interactúa y mantiene estrecha relación con la junta de regantes para coordinar el tema de consumo de agua (413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo).
- 416: Salud y seguridad de los clientes. La empresa debe garantizar que controla todos los riesgos a los que puede impactar en su cliente final y debe diligenciar evaluaciones que aseguren la inocuidad de sus productos, estos clientes son distribuidores y consumidores (416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios).
- 417: Marketing y etiquetado. Uno de los puntos fuertes del proceso de valor de Vista del Valle es que sus productos son orgánicos y la empresa debe comunicar de forma transparente para afianzar la relación con los clientes y asegurar la confianza del público. (417-1 Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios).

Para el análisis de materialidad se toma en cuenta los asuntos de relevancia para los grupos de interés de Vista del Valle en base a la entrevista realizada con el Ing. Arenas y como estos influyen en los temas materiales de la empresa. Cabe resaltar que la empresa deberá validar los resultados de esta materialidad con los grupos de interés de Vista del Valle ya que puede haber alteraciones en los resultados.

La Figura 13 muestra la Matriz de materialidad como consecuencia de los intereses de las partes interesadas y la materialidad de Vista del Valle:

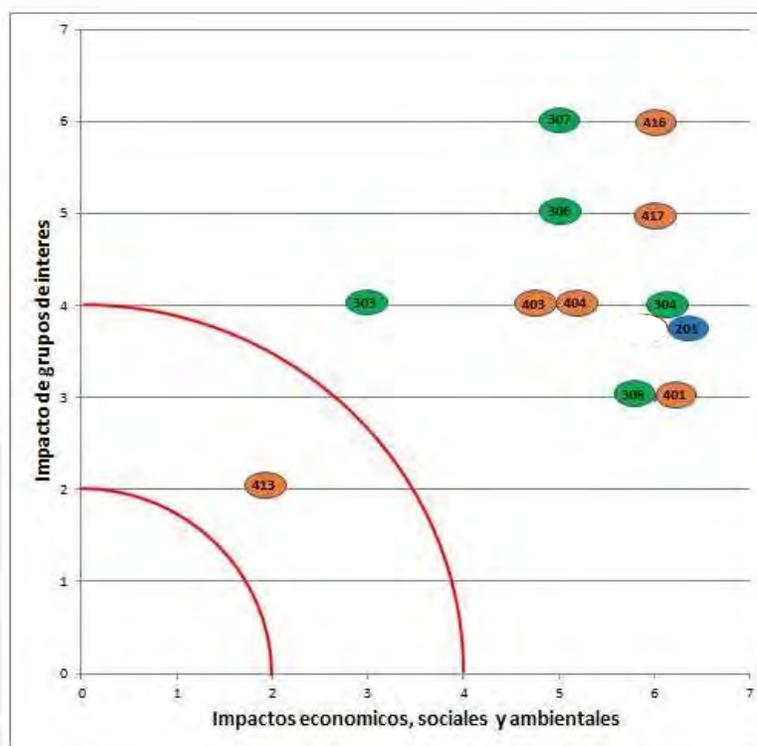


Figura 13. Matriz de Materialidad de Vista del Valle

## 4.2. Análisis Cuantitativo

En este análisis evaluaremos el desempeño financiero de Vista del Valle y sus principales resultados. Identificaremos los principales costos y gastos del proceso productivo y ventas. La empresa no cuenta con estados financieros y su contabilidad está orientada para el pago de tributos. Sin embargo, sí lleva el registro de sus ingresos y gastos clasificados por rubros, los mismos que le permiten obtener una radiografía de su situación financiera.

### 4.2.1. Desempeño de Ventas

Para analizar el desempeño de ventas, se revisaron los resultados de los últimos seis años de operación y desempeño financiero en base a los datos de ventas y operaciones. Como se puede visualizar en la Tabla 11, este estudio muestra las ventas de Vista del Valle diferenciado por canal de distribución. Se puede evidenciar que en los últimos dos años los canales de supermercados y distribuidores se han posicionado, así como se han retirado

canales que representaban poca participación de los ingresos como las empresas delivery y procesadoras.

Tabla 11

*Ventas por canal de Vista del Valle*

	Año					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas						
Empresas Delivery	197	15,521	141	103		
Distribuidor	40,376	128,198	158,289	133,982	414,210	449,427
Ecotiendas	18,153	58,706	54,868	68,092	50,065	69,579
Horecas	4,789	155	66	250		2,264
Procesador	3,866	12,132	4,153	3,277	440	
Supermercados					125,622	176,152
Tiendas Ecolife	90,234	128,515	83,418	63,675	55,092	65,185
Otros ingresos	644		40	18,497		
Total, Ingresos Brutos	158,259	343,228	300,974	287,876	645,429	762,608

Nota: Adaptado de “Datos de ventas y operaciones”, por Vista del Valle, 2019.

**4.2.2. Estructura de costos**

En este punto del análisis se revisaron los costos y gastos de la empresa (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Valor económico distribuido de Vista del Valle*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Salarios y Beneficios	29,357	63,669	55,831	53,401	119,727	141,464
Costos de producción	66,864	145,014	127,162	121,628	272,694	322,202
Proveedores	26,904	58,349	51,166	48,939	109,723	129,643
Impuestos (IR, Arbitrios, etc.)	9,496	20,594	18,058	17,273	38,726	45,756
Obras por impuestos						
Donaciones						
Programas sociales y/o ambientales	1,662	3,604	3,160	3,023	6,777	8,007
Total, de Egresos	134,283	291,229	255,377	244,263	547,646	647,073

Nota: Adaptado de “Costos y gastos”, por Vista del Valle, 2019.

### 4.2.3. Desempeño financiero general

En general, Vista del Valle ha presentado un margen aproximado de 15% cada año con un evolutivo. En la Figura 14, se puede observar que su mayor crecimiento se dio a partir del 2018 duplicando la utilidad de años anteriores. En línea con el problema de la empresa, para mantener este ritmo de crecimiento y ser sostenible es necesario tener



*Figura 14.* Rentabilidad anual y acumulada de Vista del Valle

Nota: Montos expresados en miles de soles

### 4.3. Conclusiones

Vista del Valle ha tenido un marcado crecimiento a partir del año 2018 y el mercado y situación económica del Perú presentan las condiciones para que pueda continuar a ese ritmo. A pesar del COVID-19 ocurrido a nivel mundial, las expectativas de crecimiento del sector son muy buenas y para ello la empresa tiene la necesidad de prepararse para aprovechar esta oportunidad tomando acciones para solucionar su principal problema: no cuenta con una estrategia de gestión que le permita tener un crecimiento sostenible del negocio.

Los principales grupos de interés (socios, , proveedores de productos, clientes y consumidores y estado) están muy relacionados dado que el mercado de productos orgánicos permite integrar sus expectativas y proyecciones en la misma línea. Además, el Estado está impulsando el crecimiento con políticas económicas como el Reactiva Perú y políticas agrícolas que regulen y dinamicen este mercado. En este aspecto ha sido importante la

identificación de temas materiales de Vista del Valle pues ha permitido detectar las amenazas y oportunidades directas que impactan en el problema de la empresa.

De los doce temas materiales de Vista del Valle se llegó a concluir que hay once que generan mayor impacto en el crecimiento sostenible; así como, en el cumplimiento de expectativas de los grupos de interés de Vista del Valle. Se han clasificados en tres aspectos: social, económico y ambiental; siendo los sociales los de mayor impacto. Cabe resaltar que esta materialidad debe ser validada con los grupos de interés de Vista del Valle, ya que no se han realizado entrevistas directas con ellos debido al contexto COVID. Para ellos se debe desarrollar un plan estratégico que permita definir objetivos y estrategias a fin de discernir en la inversión para abordar los asuntos prioritarios. Así mismo, al reconocer que todos los temas materiales determinados para Vista del Valle impactan directamente en los recursos financieros de la organización, podemos establecer índices de retorno internalizando los costos ambientales y sociales para respaldar la inversión financiera enfocado a puntos prioritarios e importantes para la empresa.

Finalmente, dado que el mercado de productos orgánicos en Perú tiene una buena proyección de crecimiento y la empresa ha demostrado un importante crecimiento a partir del año 2018, se concluye que la empresa tiene los recursos financieros necesarios para implementar su plan estratégico, el mismo que le permitirá financiarlo, cumplir el desarrollo de los temas materiales y lograr un desarrollo sostenible que satisfaga las expectativas de sus principales grupos de interés.

## **Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema**

Sobre la base del análisis y desarrollo efectuado en el Capítulo II, se identificarán y desarrollarán las causas del problema clave definido haciendo uso del diagrama de Ishikawa. Seguidamente, mediante el análisis respectivo que se desarrollará en la sección siguiente, llegaremos a definir la causa principal o causa raíz, precisamente, del problema clave detectado. Con ayuda del análisis cualitativo y cuantitativo visto en el Capítulo IV, se orienta para ahondar en las causas presentadas en cada uno de los temas materiales desarrollados en el GRI.

### **5.1. Causas Identificadas**

Habiéndose definido en el Capítulo II el problema: “La microempresa agroindustrial Vista del Valle no cuenta con una estrategia de gestión empresarial sostenible”, se realizó el análisis de causa raíz haciendo uso del diagrama de Ishikawa, el mismo que se muestra en la Figura 15. Este análisis permite identificar y sintetizar las causas del problema de la empresa en estudio y a su vez contiene la relación de éstas con los principales temas materiales identificados en el Capítulo IV. En el diagrama se han identificado cinco aspectos principales como causas del problema de Vista del Valle, los cuales son: 1) Gestión y método, 2) Maquinaria y tecnología, 3) Personas y mano de obra, 4) Materiales y producto y 5) Medio ambiente y entorno.

### **5.2. Principales causas del problema**

En los siguientes subcapítulos, se describen cada una de las causas principales detectadas y su relación con los temas materiales.

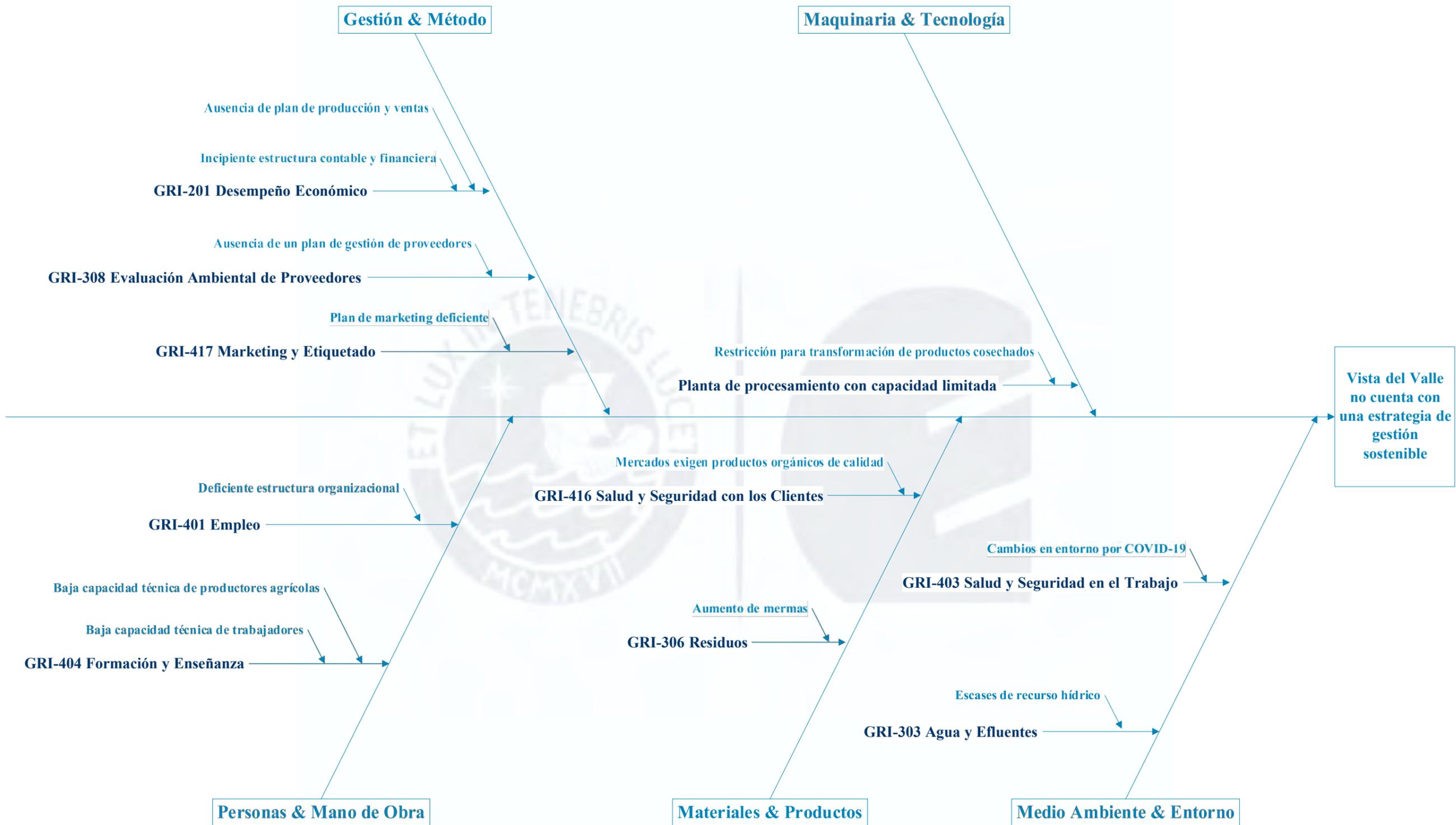


Figura 15. Análisis de causa raíz de Vista del Valle (Ishikawa)

### 5.2.1. Gestión – Método

***Incipiente estructura contable y financiera.*** Vista del Valle carece de una estructura contable y financiera que le permita tener información oportuna y precisa de su desempeño financiero y operativo, que le permita tomar decisiones estratégicas para un crecimiento sistemático y sostenible ni medir los resultados obtenidos.

***Ausencia de plan de producción y ventas.*** Vista del Valle no cuenta con una estrategia orientada al crecimiento sistémico y sostenible. La falta de proyección operativa y pronóstico de ventas es agravada por la deficiente producción (calidad y cantidad) de sus proveedores, es por ello que no se logra satisfacer la demanda de los mercados. Producto de esta situación, la planta de procesamiento no es utilizada de forma eficiente ni da espacio para la elaboración de nuevos productos de mayor valor agregado.

***Ausencia de plan de gestión de proveedores.*** Vista del Valle no cuenta con un plan de gestión de proveedores que incluya los criterios ambientales de selección (para asegurar la calidad de los productos) previa al inicio de operaciones ni criterios para su posterior evaluación dado que no cuentan con contratos que permitan su exigencia. Esto ocasiona que se generen incumplimientos y deficiencias en la producción y entrega por parte de los productores agrícolas. En principio, el 60% de sus productores no pueden sostener la diversificación de productos orgánicos. Existe un acompañamiento continuo a estos proveedores, pero no con indicadores formales de evaluación de desempeño en términos ambientales ni sociales, las auditorías realizadas a los productores para asegurar la producción orgánica generan acciones a tomar cuyos recursos asociados son responsabilidad de los productores que aún no internalizan la importancia de inversión y mantener los costos de producción los más competitivamente posible.

***Plan de marketing deficiente.*** A pesar de que Vista del Valle mantiene una línea de etiquetado que promueve la producción orgánica, los esfuerzos para promocionar la marca y

sus productos no obedecen a un análisis de mercado ni de demanda. Los principales canales de distribución son supermercados, distribuidores y eco-tiendas. Sin embargo, la empresa sólo alcanza a satisfacer entre un 40%-60% de la demanda real. No se tiene un mecanismo para medir la satisfacción del cliente. Asimismo, Vista del Valle no ha logrado penetrar en el comercio electrónico (ventas por internet). Para impulsar este desarrollo requiere de personal competente para dichas funciones.

### **5.2.2. Maquinaria – Tecnología**

***Restricciones para transformación de productos cosechados.*** La planta actual, ubicada en La Victoria - Lima está operando al 96% de su capacidad instalada. Esto representa una limitante en la producción para el crecimiento, ya que pone barreras al no poder extender la producción agrícola para ingresar a la planta y ser procesada como venta final.

### **5.2.3. Personas – Mano de Obra**

***Deficiente estructura organizacional.*** En entrevista con el Ing. Arenas, gerente general de Vista del Valle, se evidencia que tiene una sobre carga de funciones operativas, financieras, comerciales, laborales y de cumplimiento, lo que imposibilita realizar sus funciones de gestión. Además, se cuenta sólo con dos profesionales, un contador externo y diez operarios repartidos entre el campo, la planta y área comercial, todo ellos por recibo por honorarios. El contador es una persona contratada externamente y se focaliza en el pago de tributos para mantener a la empresa activa y en cumplimiento con sus requisitos. Se puede evidenciar que la empresa carece de una estructura organizacional que pueda soportar los procesos de valor del negocio. Adicionalmente, estos trabajadores no tienen definida sus funciones ni el alcance de sus obligaciones laborales, por tanto, no hay control de sus horarios de trabajo o ausencias con o sin motivo.

**Baja capacidad técnica de trabajadores.** Debido a la alta rotación del personal que es contratado por jornal u honorarios, no se tiene personal con las debidas competencias que soporten el proceso productivo que garanticen la calidad y los tiempos de entrega comprometidos.

**Baja capacidad técnica de productores agrícolas.** Al realizar este análisis se identificó que Vista del Valle tiene una baja capacidad técnica de productores agrícolas y de trabajadores. Cuenta con siete grupos principales de agricultores que a su vez mantienen producción estacionaria y mayoritariamente del Sur Chico de Lima (60%). Así mismo, la baja capacidad técnica y tecnológica de los agricultores no logran cubrir el compromiso pactado verbalmente con la empresa. Cabe resaltar que estos productores son tercerizados (80%) y no cuentan con un control directo en el campo en el día a día y solo se evidencian estas deficiencias al momento de ser entregada la producción en los periodos establecidos.

#### **5.2.4. Materiales – Insumos**

**El mercado exige productos orgánicos de calidad.** A pesar de que la empresa audita a sus proveedores para garantizar la certificación de productos orgánicos, una parte de los insumos (productos cosechados) no cuentan con la calidad requerida para ingresar a las góndolas de los mercados dónde Vista del Valle e impacta a los clientes. Por tal motivo, de cara al productor agrícola, se castiga el valor de su cosecha, impactando su retribución económica. Y, de cara a la empresa, se requiere incrementar el trabajo de control de calidad y maquila antes del empacado de producto final. Esto sin considerar el efecto del tiempo de vida (frescura) que se les resta a éstos y evitar un impacto en la salud de los consumidores que demandan mejorar calidad alimentaria, consumiendo productos orgánicos.

**Aumento de mermas.** Vista del Valle terceriza el 60% de la producción agrícola con pequeños productores. Existe una baja calidad en los insumos (frutos y hortalizas) entregados por éstos, motivo por el cual no cumplen con los estándares para ser vendidos como

productos orgánicos frescos y se convierten en merma. La porción de las memas que no cumplen con los criterios de reprocesamiento es desechada, lo cual impacta en la economía circular del producto.

#### **5.2.5. Medio Ambiente – Entorno**

*Cambios en el entorno por COVID-19.* La pandemia ocasionada por el COVID-19 ha afectado fuertemente el sector agropecuario en el 2020 y se estimaron pérdidas mayores a los 1,600 millones de soles debido a la cuarentena total (Gestión, 2020). Si bien las actividades esenciales continuaron, la economía peruana obligó a las personas a reducir su gasto familiar. Las familias han tenido que decidir si comprar un producto tradicional u orgánico (más caro). Este cambio de hábito en el consumidor, así como también la reducción de horas de atenciones en centros comerciales y cierre de restaurantes ha impactado en la comercialización de los productos finales de Vista del Valle.

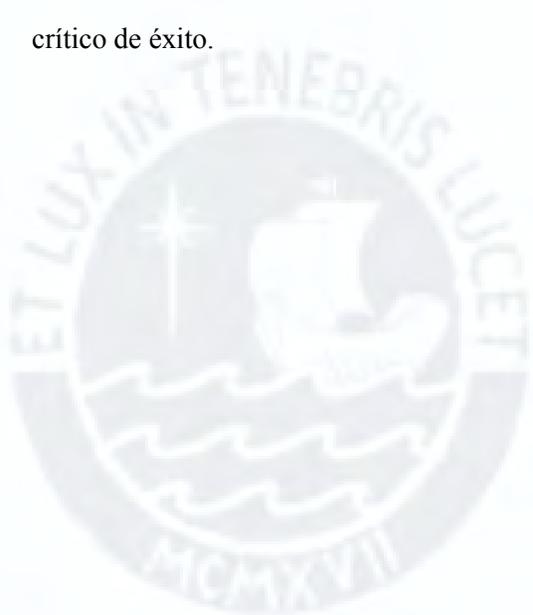
*Escasez de recursos hídricos.* Los caudales de agua de los ríos durante el año son estacionales. Tienen una época de creciente debido a las lluvias y otro periodo de reducción. Durante los primeros meses del año se cuenta con mayores recursos hídricos y en los siguientes meses existe una escasez de agua, el mismo que impacta en la producción agrícola de Vista del Valle (MINAGRI, 2015). Sumado a esta escasez, está el cambio climático.

### **5.3. Conclusiones**

El aumento de la demanda de productos orgánicos pone a Vista del Valle como empresa competitiva frente a los requerimientos del mercado y del consumidor. Si bien es cierto, las cifras de rentabilidad de Vista del Valle está en aumento año tras año (incluso durante la coyuntura COVID) si no se establecen planes de crecimiento alineado a su misión y visión, no podrá sostener dicho crecimiento. La producción no está en función de la demanda y no existen estrategias de marketing por canales. Además, al no tener contratos con los clientes y proveedores, existe un alto riesgo de no cumplir las obligaciones que la

empresa tiene con sus clientes de *retails* y es imposible abastecer la demanda del mercado que se espera alcanzar de forma directa en B2C.

Por tanto, las alternativas de solución que se propondrán para Vista del Valle deben ayudar a revertir el problema estructural de gestión. En tal sentido, deberán orientarse a establecer una planificación estratégica en la producción, organizacional, comercial y financiera. Pues, no es viable seguir operando sin un plan de gestión sostenible si se busca el crecimiento. Por lo anterior, se debe establecer un plan de gestión sostenible como factor crítico de éxito.



## Capítulo VI: Alternativas de Solución

Habiendo identificado los temas materiales de Vista del Valle según el GRI en el Capítulo IV, y vinculándolos con las causas del problema en el Capítulo V, es que se proponen las alternativas de solución al problema principal que es “Vista del Valle no cuenta con una estrategia de crecimiento empresarial sostenible”. Estas serán evaluadas mediante una ponderación utilizando los siguientes criterios: costo, tiempo, efectividad y valor compartido. Asimismo, se ha visto importante considerar las acciones propuestas en el GRI como herramientas de gestión sostenible con impacto positivo en los indicadores de desempeño en lo económico, social y ambiental con valor compartido a sus diferentes grupos de interés y así poder medirse con otras empresas que compartan la misma actividad económica y magnitud de impactos.

### 6.1. Propuestas de Acciones Específicas

Con el fin de que Vista del Valle logre los resultados previstos, se propone acciones transversales fundamentales, las mismas que servirán para la conformación de una base sólida para la gestión sostenible de la empresa, que permitirán organizar internamente a Vista del Valle. En la Tabla 13, se propone las alternativas de solución vinculadas con los temas materiales del GRI y las causas del problema. Así mismo, se identificarán los indicadores a desarrollar propuestos por el GRI en cada una de las alternativas de solución vinculantes.

Tabla 13

*Alternativas de solución vinculante con temas materiales y causas del problema*

<b>Temas materiales GRI Vista del Valle</b>	<b>Causas</b>	<b>Alternativas de solución</b>
401 Empleo 404 Formación y enseñanza 417 Marketing y Etiquetado	Deficiente estructura organizacional Baja capacidad técnica de trabajadores Plan de Marketing deficiente	Definir e implementar una estructura organizacional Mejora del Plan de Marketing y Etiquetado
304 Biodiversidad 308 Evaluación ambiental de proveedores 404 Formación y enseñanza 201 Desempeño Económico	Baja capacidad técnica de productores agrícolas Ausencia de Plan de Gestión de Proveedores  Ausencia de Plan de Producción y Ventas Incipiente estructura contable y financiera	Definir e implementar Plan de Gestión de Proveedores  Definir e implementar una Política de Gestión Financiera
304 Biodiversidad 306 Residuos 307 Cumplimiento Ambiental 416 Salud y Seguridad en clientes	El mercado exige productos orgánicos de calidad Aumento de mermas  Restricción para la transformación de productos cosechados	Mejora del Plan de Calidad  Desarrollar un Plan de Expansión y Crecimiento Sostenible
403 Seguridad y Salud en el Trabajo	Cambios en el entorno por COVID-19	Elaborar e implementar un Plan de Manejo de COVID
303 Agua y Efluentes 413 Comunidades locales	Escasez de recursos hídricos	Definir e implementar Plan de Manejo de Agua

### **6.1.1. Definir e implementar una estructura organizacional**

Para lograr los objetivos de una gestión sostenible, es importante definir los puestos y roles claves que permita aliviar los dolores de la empresa y en paralelo desarrollar las actividades y acciones que orienten a cumplir los objetivos en el mediano y largo plazo. Dado que la empresa debe tener continuidad operativa durante esta transición, es importante que dentro de la reestructura organizacional se tenga en paralelo una fase higiénica en la cual identifique los principales problemas, los priorice y defina acciones concretas para reducir estos dolores. Es crítico descentralizar las labores del gerente general. Para ello, se sugiere la contratación de personal que lo libere de roles operativos para enfocarse en lo estratégico. Como indica el GRI 401-1, la empresa debe comunicar sobre estas nuevas contrataciones; estos nuevos empleados deberán orientarse en cubrir los roles de gestión de operaciones, tecnología, gestión logística, gestión comercial y gestión financiera. Es clave tener un seguimiento periódico que evalúe el enfoque de gestión que permita validar el cumplimiento del plan y prevenir y/o corregir cualquier desviación de ésta ya sea por factores internos de la empresa o por cambios en el entorno. Por ser personal nuevo, este Plan deberá incluir la identificación de necesidades de capacitación que asegure la competencia en los puestos referidos, así como la capacitación permanente, registrando las horas de formación, según lo indicado por el GRI 404-1, y adicional su evaluación de la eficacia por un área de recursos humanos que podrá ser contratado por la empresa, sea directo o contratado.

### **6.1.2. Mejora del plan de marketing y etiquetado**

Los productos de Vista del Valle no cuentan con una diferenciación notoria frente a los de sus competidores: al final del día resultan ser vegetales, tubérculos u hortalizas. Sin embargo, a medida que los consumidores adoptan conductas mayor consciencia y responsabilidad en los daños que los productos químicos usados en los cultivos de los alimentos tienen en la salud, los hábitos de consumo van cambiando. Estos cambios se van a

ver acelerados producto del efecto que la pandemia del COVID-19 ha tenido en la humanidad: la demanda mundial de productos orgánicos crecerá de forma acelerada lo que representa una ventaja para la agroexportación peruana (USIL, 2020). El Plan de Marketing y etiquetado, según lo indicado por el GRI 417-1, fija el rumbo estratégico para comunicar la determinación de los requerimientos de información y etiquetado de los productos, en este caso de los productos orgánicos de Vista del Valle. El objetivo del Plan de Marketing debe estar alineado con los objetivos estratégicos de Vista del Valle orientado a la venta de frutas y hortalizas orgánicas. Deberá incluir un estudio del consumidor, que permita definir canales de comunicación directo para la apertura de nuevas fuentes de expansión. Y, alcanzar el cliente B2C sin los intermediarios actuales, integrando canales digitales y virtuales. Las tareas iniciales para la creación del plan de marketing se definen en diez grandes pilares: (a) definición de objetivos; (b) estudio de situación actual; (c) levantamiento de *canvas* de consumo; (d) creación de *buyer* personas; (e) modelo de ventas; (f) definición de marco estratégico; (g) análisis de la competencia; (h) análisis del entorno; (i) identificación puntos de dolor; y, (j) cronograma de actividades. Con lo anterior, definiremos el plan de acción para que Vista del Valle ejecute las actividades que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos.

### **6.1.3. Plan de gestión de proveedores**

El fin de este plan de desarrollo de gestión de proveedores es el incrementar la calidad de los insumos y confiabilidad del volumen de estos obtenidos por sus productores con el fin de tener mayor productividad en el proceso de valor de Vista del Valle. Para ello, se identifica que el fortalecimiento de las capacidades técnicas-agrícolas a los productores es el eje fundamental para un manejo eficiente de su rendimiento y mantener la propuesta de valor que es la agricultura orgánica, describiendo así los impactos significativos sobre la biodiversidad, según lo indicado por el GRI 304-2. Este plan debe exigir que los proveedores

desarrollen el indicador GRI 404-1 (capacitaciones a su personal), por ser un tema de material para Vista del Valle. Para mejorar su rendimiento debe ser llevado de la mano con la adquisición de tecnología adecuada a la naturaleza y magnitud del productor, pudiendo hacerlo con financiamiento de organismos de cooperación que tengan este fin. Estamos hablando de maquinaria o infraestructura. Para verificar dicho cumplimiento, el GRI 308-1 establece que se deben incluir criterios ambientales en la selección de los proveedores, estos pueden estar descritos en contratos suscritos con Vista del Valle. Actualmente, la empresa no tiene contrato firmado con ningún proveedor. Se debe establecer una política de selección y evaluación de proveedores que incluya alcance, frecuencia y criterios que, como mínimo, los identificados para Vista del Valle. Posterior a la evaluación, los hallazgos deben quedar registrados y con plan de acción, como cumplimiento con lo indicado en el GRI 308-2. Adicionalmente, se propone el desarrollo de una declaración jurada donde se incluyan algunos requisitos de calidad, así como la identificación de riesgos operativos y comerciales para que sean parte de los criterios de cumplimiento.

#### **6.1.4. Definir e implementar una Política de Gestión Financiera**

Resulta de gran importancia que Vista del Valle implemente una política de manejo y gestión financiera, que permita reportar los indicadores establecidos en el GRI 201-1 como valor directo generado y valor directo distribuido. El fin de este documento, será normar y guiar el actuar de la organización en esta materia. La política, con la asignación de recursos, deberá ser traducida en normas y manuales. Un primer peldaño que debe ser construido en el corto plazo es el desarrollo y reporte de estados financieros, al menos trimestrales. Para ello requiere llevar un registro de las transacciones contables y los principales indicadores de producción.

Una adecuada planificación de la producción permitirá detectar y corregir las falencias de los procesos actuales; así como, mejorar la planificación de la empresa y sus

principales aliados: los productores, con miras a alcanzar la sostenibilidad de Vista del Valle. Para ello, será necesario soportar las proyecciones en data recopilada de los procesos de la empresa. La calidad de la información y su correcta interpretación son las claves para un sólido plan de producción. El fin de este plan de producción, no sólo debe ser para el corto plazo. Alternativas para incrementar las ventas y diversificar con nuevos productos de mayor valor agregado resulta ser acciones de mediano plazo.

Todo esto, permitirá conocer el costo unitario promedio de cada lote, movimientos en el capital de trabajo, requerimientos de inversión, capacidad de endeudamiento o apalancamiento de inversiones. Complementariamente, para el mediano plazo, se plantea la implementación de un sistema de soporte financiero. Este puede ser un sistema computacional que ayude a agilizar los procesos contables-administrativos. Además, facilite el control de facturación, pagos y cobranzas. E, integralmente, permita incorporar los datos históricos de producción.

#### **6.1.5. Mejora del plan de calidad**

Parte de la merma del proceso de maquila puede ser reaprovechada en la producción de nuevos productos, desarrollando así el GRI 306-2 y GRI 306-4. Por poner un ejemplo, los tomates golpeados o dañados que no pueden ser empacados para las vitrinas, pueden ser procesados para ser tomates envasados (similar a los tomates en lata). La ventaja de esto es que al estar sellados al vacío tiene un mayor tiempo de vida; sin requerir la adición de químicos y manteniendo el producto final con el sello de “orgánico”. Esto, con la finalidad de pasar por un proceso de certificación orgánica y poder reportarlo dentro del GRI 307-1. Esta certificación garantiza ante los clientes y consumidores que los productos (frutas y hortalizas) son de origen orgánico; y, por consiguiente, el terreno de cultivo asegura su preservación orgánica y su impacto en la biodiversidad sea sostenible, para incluirlo como parte del GRI 304-2. Vista del Valle debe continuar con sus procesos de Buenas Prácticas de Manufactura y

la implementación de un HACCP para asegurar la salud y seguridad de sus clientes y evaluarlo como indica el GRI 416-1. Vista Del Valle debe garantizar la evaluación continua de dicho nivel de satisfacción para monitorear el impacto, de sus productos, en la seguridad y salud de los clientes.

#### **6.1.6. Plan de expansión y crecimiento sostenible**

Vista del Valle tiene una restricción en su capacidad de producción en su planta actual de La Victoria, lo cual restringe el crecimiento sostenible. Resulta importante adquirir una nueva instalación o ampliar la infraestructura de la planta para incrementar la capacidad de procesamiento y/o expandir sus líneas de producción. Esto permitirá aceptar el total de la cosecha enviada, e incluso responder adecuadamente ante una mayor demanda. Finalmente, es importante contar con nueva tecnología que optimice el procesamiento, reduzca merma y costos y mejore la calidad de los productos finales.

Asimismo, esto resulta ser una buena oportunidad para que se adecuen las instalaciones e incorpore la tecnología para procesar alimentos. Dicha adecuación deberá contemplar los principios de uso de productos reutilizados y el manejo de residuos, según lo indicado en el GRI 306-1 y control del agua expuestos en el GRI 303-5. A fin de garantizar un rendimiento óptimo y ahorros en la producción, además de la integración de procesos para la creación de nuevos productos.

#### **6.1.7. Plan de seguridad y salud en el trabajo**

Vista del Valle debe trabajar en su plan de salud y seguridad en el trabajo. Para lo anterior se debe tener presente lo indicado en el GRI 403-1 incluir a los trabajadores no solo con la intención de generar un plan de prevención sino también de mejoramiento de su situación actual. Lo anterior preservando los sistemas de gestión y programas que se adecuen al tamaño y a las actividades actuales de Vista del Valle. De acuerdo con la entrevista realizada al Ing. David Arenas se concluye que el nivel de riesgo de accidentabilidad de Vista

del Valle es bajo ya que hasta el momento no tiene registrado accidentes laborales ni incapacidades permanentes derivadas de la naturaleza de la actividad laboral. Sin embargo, se debe realizar una medición de nivel de riesgo laboral como indica el GRI 403-2, para descartar posible incidencia de la naturaleza de la actividad laboral en la alta deserción de empleados de planta. Contando con la evaluación de nivel de riesgo, se debe aplicar el GRI 403-10 para documentar e identificar dolencias y enfermedades laborales.

La pandemia del COVID-19 ha afectado el negocio de Vista del Valle, ya que, en cumplimiento con la legislación de emergencia nacional, tuvo restricciones para seguir operando. Por ello y como parte de su Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, como lo indica el GRI 401-1, ha implementado el Plan de Manejo del COVID para asegurar que sus trabajadores tanto de la planta de producción como la de sus productores, puedan continuar con sus actividades de manera segura para prevenir el contagio en el área de trabajo, como indica el GRI 403-7, y para ello se debe incluir a los terceros involucrados en la operación dado de interacción diaria.

#### **6.1.8. Plan de manejo de aguas**

Un plan de manejo de agua ayuda a organizar, aprovechar, controlar, proteger, rehabilitar y conservar el recurso encaminado en el cumplimiento y aplicación del GRI 303-1. Por lo anterior, se plantea la medición del nivel de interacción y transformación para determinar un plan de recuperación o eliminación de impacto como lo indica el GRI 413-1. Para llevar a cabo este Plan, es importante la coordinación con la Junta de Regantes de la zona. A partir de los resultados generados, se debe determinar un plan de acción y enumeración de actividades para la disminución del consumo del agua como lo indica el GRI 303-5 y, así no necesitar la construcción de un reservorio, cuyo costo es elevado. Vista del Valle se encuentra en el momento indicado para la creación de dicho plan ya que le permitirá tener un crecimiento con los estándares de ahorro, aprovechamiento y manejo del agua

adecuado y austero para generar una relación con el GRI 413-1 y GRI 308-2. Con lo anterior, Vista del Valle alcanzará un plan manejo y reducción en el aprovechamiento del agua en su planta y en los procesos con terceros.

## **6.2. Evaluación de Alternativas**

Habiendo presentado las propuestas de alternativas de solución de (a) Definir e implementar una estructura organizacional; (b) Impulso de la marca como principal distribuidor de productos orgánicos y de calidad en el mercado; (c) Plan de Gestión de Proveedores; (d) Definir e implementar una Política de Gestión Financiera; (e) Mejora del Plan de Calidad; (f) Plan de Expansión y Crecimiento Sostenible; (g) Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo y (h) Plan de Manejo de Aguas. Se debe definir y calificar objetivamente cada una de ellas con el propósito de priorizar los planes de acción y estrategias a ser implementadas. En esta evaluación se tuvo la participación de los autores de la presente investigación y del gerente general de Vista del Valle: Ing. David Arenas.

### **6.2.1. Criterios de evaluación**

A la luz de los objetivos de la empresa en análisis, se establecieron cuatro criterios de evaluación: costo, tiempo efectividad y valor compartido. A cada uno de estos se les asignó un peso en función a la importancia y capacidades de la empresa; juntamente con el objetivo de lograr estrategias que soluciones que contribuyan a la sostenibilidad de esta. Como se presenta en la Tabla 14

*Criterios de evaluación de la selección de la estrategia de Vista del Valle*, la distribución de pesos se hace sobre la base de 100%. A continuación, procederá ampliar el alcance, consideraciones y conceptos de cada uno de los criterios de evaluación.

Tabla 14

*Criterios de evaluación de la selección de la estrategia de Vista del Valle*

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Peso</b>
Costo	25%
Tiempo	15%

Efectividad	35%
Valor Compartido	25%

**Costo.** Este criterio busca calificar el nivel de inversión requerido apalancar la implementación de las acciones de cambio o el impacto en las utilidades luego de que estas entren en vigor. La ponderación (peso) es de nivel medio dado que la empresa es consiente que esta requiere un nivel de inversión o gasto para lograr mejoras en el desempeño de la organización; sin embargo, se busca cuidar el retorno a los accionistas de Vista del Valle. La escala de valoración de este criterio va con la siguiente escala discreta: (1) Alto nivel de inversión. (2) inversión moderada. (3) Bajo nivel de inversión.

**Tiempo.** Este segundo aspecto, el tiempo, tiene el fin de evaluar el plazo que tomará implementar o poner en marcha las iniciativas requeridas para impulsar soluciones impulsadoras de la sostenibilidad de Vista del Valle y su comunidad. En ese sentido, es importante resaltar que las necesidades de la organización objeto de estudio son de corto a mediano plazo. Pero, la empresa está dispuesta a sacrificar el peso de esta variable pues, a pesar de que, hoy presentado un desempeño modesto, esta tiene claro que los cambios son requeridos para seguir creciendo de forma orgánica y sostenida. Por tal motivo, el peso de este aspecto es menor que las otras variables. Los valores asignados a este campo de evaluación obedecen a la siguiente escala discreta: (1) Largo plazo: > 3 años. (2) Mediano plazo: 1 – 3 años. (3) Corto plazo: < 1 año.

**Efectividad.** La efectividad responde al nivel de calce presente entre la alternativa de solución analizada con la visión, objetivos y necesidades de la organización. La evaluación podría caer en vicios de subjetividad; sin embargo, para el análisis y calificación de esta se tomó en cuenta los fines propuestos de cada alternativa evaluada, la experiencia del gerente general de Vista del Valle y los conocimientos del equipo realizando el presente estudio. La racionalidad para aplicar las calificaciones de la evaluación es la siguiente: (1) Poca efectividad. (2) Media efectividad. (3) Alta efectividad.

**Valor Compartido.** Por último, se tiene el valor compartido. Este busca develar de qué manera los beneficios obtenidos por Vista del Valle también se ven reflejados en los actores de su grupo de interés. Es decir, se espera que la empresa haga participe de su crecimiento sostenible a su entorno. Dado que el objetivo del presente trabajo es buscar que Vista del Valle inicie su cambio hacia ese tipo de madurez empresarial, este es el criterio de mayor peso respecto a las demás variables. La escala de valores para el valor compartido sigue el siguiente criterio: (1) Sólo la empresa se adueña de los beneficios. (2) Beneficios nulos. (3) Todas las partes obtienen beneficios.

Teniendo presente los alcances de cada variable de análisis y su forma de calificación, se procedió a valorizar cada alternativa de solución propuesta. La forma de evaluación fue democrática y en caso de duda la calificación dirimente la tuvo el gerente general de Vista del Valle. El proceso de evaluación se resume en la Tabla 15. En este punto resulta necesario precisar que la metodología de ponderación obedece la sumatoria de los productos parciales del peso por la valoración. La alternativa de mayor valor ponderado es la alternativa cuatro: “Definir e implementar una Política de Gestión Financiera”, mientras que la de menor valor es el número dos: “Definir e implementar Plan de Manejo de Agua”.

Teniendo presente que la principal causa – tal como se identificó en el Capítulo V – es la ausencia de una estrategia de gestión sostenible, se procederá a proponer las cuatro primeras alternativas de solución que han salido con mayor ponderación. Esto se realizará por medio de la identificación de acciones a implementar en Vista del Valle, teniendo en cuenta la naturaleza, magnitud y materialidad de la empresa bajo análisis. Por ello, primero, se describe las posibles estrategias aplicables a su actividad, situación actual y las oportunidades observadas a lo largo de este estudio. Estas se sustentan en la sostenibilidad del negocio.

Tabla 15

*Evaluación de las alternativas de solución*

<b>Alternativas de Solución</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Efectividad</b>	<b>Valor Compartido</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Peso</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>35%</b>	
<b>1</b> Definir e implementar una estructura organizacional	2	2	3	3	<b>2.60</b>
<b>2</b> Mejorar e Implementar el Plan de Marketing y Etiquetado	2	2	3	3	<b>2.60</b>
<b>3</b> Definir e implementar Plan de Gestión de Proveedores	2	2	3	3	<b>2.60</b>
<b>4</b> Definir e implementar una Política de Gestión Financiera	3	3	3	2	<b>2.65</b>
<b>5</b> Mejora del Plan de Calidad	2	1	3	3	<b>2.45</b>
<b>6</b> Desarrollar un Plan de Expansión y Crecimiento Sostenible	1	3	3	3	<b>2.50</b>
<b>7</b> Elaborar e implementar un Plan de Manejo de COVID	2	3	1	3	<b>2.25</b>
<b>8</b> Definir e implementar Plan de Manejo de Agua	1	1	2	3	<b>1.95</b>

**6.3. Conclusiones**

Para Vista del Valle, las soluciones propuestas sugieren un compromiso en el cumplimiento de las acciones para alcanzar los objetivos planteados con el propósito de tener modelo de negocio sostenible. Las alternativas de solución evaluadas y seleccionadas en el presente capítulo son cuatro:

- Definir e implementar una Estructura Organizacional
- Mejorar e Implementar el Plan de Marketing y Etiquetado
- Definir e implementar Plan de Gestión de Proveedores
- Definir e implementar una Política de Gestión Financiera

Con dichas alternativas de solución, se pretende que Vista del Valle estructure su negocio y pueda hacer seguimiento constante del avance de la compañía eliminando la

incertidumbre e implementando acciones de mejora a nivel interno y externo con indicadores de control en cada uno de los pilares propuestos y un cronograma de aplicación para los mismos.



## Capítulo VII: Solución Propuesta

De la evaluación de las alternativas de solución del Capítulo VI, se determinó en conjunto con el gerente general Ing. David Arenas, que las alternativas que tuvieron puntuación entre 2.60 y 2.65 son las prioritarias para implementarlas y permitirán el crecimiento de su negocio de manera sostenible. Estas alternativas son: (a) definir e implementar una estructura organizacional; (b) definir e implementar una política de gestión financiera; (c) mejorar e implementar el plan de marketing y etiquetado, y; (d) definir e implementar plan de gestión de proveedores.

### 7.1. Definir e implementar una Estructura Organizacional

Actualmente el gerente general es el único responsable y debe descentralizar las funciones para que la empresa siga creciendo sosteniblemente. De manera preliminar, en la Figura 16, se propone un organigrama que apunta a la contratación de nuevos puestos de trabajo (GRI 401-1). Esto permitirá al gerente general contar con responsables de tres áreas claves y para poder gestionar cada frente es necesario contratar a las cabezas de las gerencias propuestas.

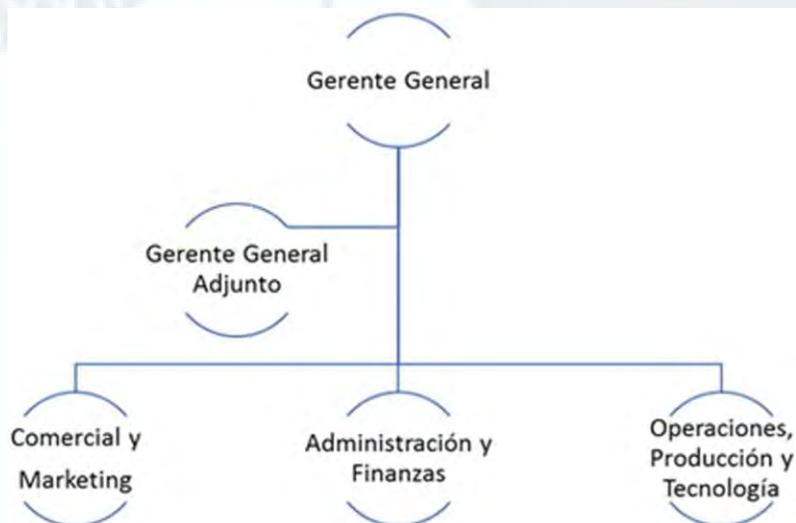


Figura 16. Organigrama propuesto para Vista del Valle

Definida la estructura organizacional, se debe establecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos con el fin de que las personas contratadas sean competentes con lo establecido por Vista del Valle. Sin perjuicio de lo anterior, se debe identificar las necesidades de capacitación en función a sus roles e impacto en la gestión de Vista del Valle e incorporarlo en un Plan Anual de Capacitación. El rol de Recursos Humanos, que se propone que sea tercerizado, debe desarrollar indicadores de capacitación y su evaluación de desempeño, acorde con el GRI 404.

## **7.2. Definir e implementar una política de gestión financiera**

Para el desarrollo de una política de gestión financiera se requiere, en primer lugar, implementar un plan de producción. Este plan debe establecer una metodología de planificación para programar la producción de los cultivos propios; y, proyectar los productos finales a ser colocados en los mercados. Esta planificación debe sustentarse en el conocimiento de los procesos operativos: contar con un flujograma y capacidades de procesamiento de cada línea (o unidad operativa), brindará el soporte para definir la racionalidad de la planificación. Asimismo, es necesario que la empresa tenga pleno entendimiento de las capacidades de producción de los cultivos propios. Las cuales deberán ser contrastadas contra la disponibilidad de insumos (cosechas) a ser adquiridos de otros productores agrícolas. Por último, la planificación de Vista del Valle debe considerar la logística y tiempos requeridos para la transformación y preparación de los productos finales. El resultado de esta planificación ayudará a programar el trabajo y fijar los principales parámetros para los controles operacionales.

Una vez establecido el plan de producción, este debe ser complementado con la incorporación de un plan financiero. Para ello, se deberá realizar un modelo que facilite la generación de presupuestos y proyecciones de los principales estados financieros; y que, a su vez, ayude a determinar: el volumen de ventas, el capital de trabajo requerido, los márgenes

esperados y el flujo de caja mensual. Los costos de los materiales, insumos, procesamiento y otros deberán ser confiables. Para realizar esta planificación, Vista del Valle deberá definir una política y estándares para la gestión financiera.

A la luz de los lineamientos de capítulo 201-1 del GRI, la empresa objeto del presente estudio deberá comenzar por reportar los resultados financieros siguiendo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Producto de esta información, se podrá reportar tanto el crecimiento y desempeño objetivo de la empresa; y, tener presente los indicadores que componen el *valor económico directo generado y distribuido* (GRI 201-1, 2016). Por medio de dichos indicadores, Vista del Valle podrá llevar un registro estructurado y fiable de los ingresos, costos operacionales, salarios, beneficios sociales, pagos a proveedores por inversiones de capital, pagos al gobierno (impuestos, regalías u otros) e inversiones en las comunidades dónde la empresa opera.

### **7.3. Mejorar e Implementar el Plan de Marketing y Etiquetado**

Por consiguiente, la empresa en análisis debe definir y poner en marcha estrategias que marquen su diferenciación y permita posicionar la marca en ventaja a sus competidores. Bajo este contexto, se ve una ventana de oportunidad para los productos de Vista del Valle. Hoy, los productos que se introducen al mercado – en especial el segmento orgánico – no cuentan con una diferenciación notoria: ni con los productos del mismo segmento, ni con los similares sin el sello orgánico. Esto da pie a que la competición se dé en el precio mas no en bondades, ventajas o en la defensa de una causa.

La propuesta para lograr que los productos de Vista del Valle se diferencien de sus competidores son tres:

- Incrementar la calidad de los productos que se colocan en las góndolas o vitrinas.
- Usar empaques que sean amigables con el medio ambiente (reciclables, compostables o biodegradables).

- Generación de nuevos productos de alto valor agregado (que se describirá más adelante).

Para realizar el Plan de Marketing y Etiquetado este debe estar orientado al cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de Vista del Valle. La definición del plan debe contener: (a) Estudio de mercado; (b) Evaluación de competencia; (c) Definición de compradores; (d) Modelo de ventas; (e) Planteamiento de valor; (f) Viaje del cliente (*customer journey*); (g) Cronograma de actividades; (h) lienzo (*canvas*) de consumo, y; (i) mix de marketing ("Las siete P's")

También se requiere explorar herramientas de medición como: SEMrush®, Analytics® y Radian® con la intención de definir los activos digitales para venta B2C y no quedarse con los tradicionales como comercio electrónico y definir activos para B2B sin sesgar B2B utilizando el rastreo de competidores internacionales. Lo anterior debe estar consignado según los lineamientos de GRI 417-1 documentación de acciones de marketing.

#### **7.4. Definir e implementar plan de gestión de proveedores**

Un 60% de los insumos de Vista del Valle vienen de servicios tercerizados y de una agricultura familiar concentrada en el sur de Lima (Mala). Asimismo, los agricultores proveedores de los insumos claves para el carecen de capacidad técnica para asegurar un rendimiento óptimo y de tecnología que lo pueda sostener. Si bien solo se puede controlar a estos procesos tercerizados en auditorías o posterior a la entrega del producto, se siente la necesidad de optar por aumentar el porcentaje de participación de los insumos proveniente de cultivos propios o bajo total control de Vista del Valle.

Para desarrollar proveedores sostenibles, se recomienda realizar una consultoría que incluya el cumplimiento con los lineamientos descritos en la ISO 26000 como norma de Responsabilidad Social y los requisitos establecidos en la ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 9001:2015 normas de gestión ambiental, gestión de seguridad y salud y gestión de la

calidad para integrar de forma sistemática los principios de responsabilidad social en su esfera de influencia. Para ello, se debe basar en el análisis de materialidad de Vista del Valle determinado en el Capítulo IV que incluye los temas ambientales, sociales y económicos requeridos por el GRI, como criterios mínimos de selección y evaluación de sus proveedores.



## **Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito**

En base a las alternativas de solución seleccionadas en el Capítulo VI que son: (a) definir e implementar una estructura organizacional; (b) definir e implementar una política de gestión financiera; (c) mejorar e implementar el plan de marketing y etiquetado, y; (d) definir e implementar plan de gestión de proveedores. Se requiere que Vista del Valle desarrolle algunas actividades internas para el cumplimiento efectivo del plan de implementación con relación a lo planteado en el Capítulo VII.

A continuación, se exponen las actividades que se derivan del capítulo anterior. Asimismo, se presenta un cronograma de actividades y plazos. Esto con el fin de conseguir los resultados esperados de crecimiento sostenible de Vista del Valle.

### **8.1. Actividades**

En la presente sección, se procederá a presentar las principales actividades propuestas para desarrollar con éxito el Plan de Gestión Sostenible de Vista del Valle, cuyo cronograma se encuentra detallado en la Figura 17, que incluye la implementación de cada uno de los planes propuestos en el capítulo anterior. En ellos, se incluyen las acciones mínimas requerida por el GRI para enfocar dichas actividades estratégicas en pro de la sostenibilidad. Dado que Vista del Valle es una microempresa, se establece un costo por día/consultor bajo con respecto al mercado.

#### **8.1.1. Etapa 1: Compromiso de la Alta Dirección y Conformación de equipos de trabajo**

*Compromiso del Gerente General.* Como se indicó en el capítulo anterior, el Gerente General, el Ing. Arenas ha validado cada propuesta planteada, por lo que la viabilidad de implementación de este Plan es factible. Su aprobación, demostrara liderazgo y compromiso en el crecimiento sostenible de Vista del Valle y, por consiguiente, el aumento de su rentabilidad. Se iniciará con la aprobación del presupuesto requerido para la contratación del

personal nuevo; priorizando la contratación del consultor de Recursos Humanos, quien definiría las competencias de cada uno de ellos, así como sus funciones y responsabilidades. Seguidamente, la contratación del personal clave: (a) Gerente General Adjunto; (b) Gerente Comercial y Marketing; (c) Gerente de Administración y Finanzas, y; (d) Gerente de Operaciones, Producción y Tecnología. Esto con el fin, de que en ellos recaiga la responsabilidad de la implementación y control de los planes propuestos. Y por último, la contratación del Equipo Consultor especializado en los planes a implementar.

***Compromiso de Comité de Gestión.*** Una vez completado el organigrama, el Ing. Arenas deberá comunicar y formar un Comité de Gestión, en donde cada líder de área rinda cuentas al Gerente General sobre los KPI's de implementación. Se deberá sensibilizar al Comité sobre la interpretación de los indicadores GRI y su vinculación con el cumplimiento de las actividades establecidas en cada plan y mantener su compromiso con la mejora continua. Se deberá informar mensualmente en reuniones con participación del Gerente General sobre el avance de implementación de los mismos y asegurar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos.

Para evidenciar el inicio del proyecto, se sugiere firmar un Acta de Compromiso.

***Aprobación del Presupuesto.*** Definir el presupuesto es indispensable para establecer tareas, recurso humano, objetivos y KPI's que permita llevar a cabo los cuatro planes propuestos en el capítulo VII:

***Plan de estructura organizacional.*** El costo para la creación de las áreas de trabajo planteadas en el Capítulo VI se debe dividir en inicial y permanente por tanto el consultor de recurso humano debe entregar un CAPEX y OPEX de la operación completa y proyectada a 2 años, lo cual deberá ser aprobado por el Gerente General. El costo del consultor de recursos humanos para desarrollar el plan es de PEN 15,400 + IGV; en un lapso de 90 días.

*Plan de marketing.* El costo del levantamiento del plan de marketing y la definición de canales tiene un costo aproximado de PEN 17,700 + IGV. El tiempo requerido es de 59 días. El presupuesto para el desarrollo de las actividades deberá ser entregado por el Gerente de Marketing y aprobado por la gerencia general.

*Plan de gestión de proveedores.* El costo para desarrollar dicho Plan, con las herramientas necesarias para abordar los criterios de evaluación de proveedores, evaluarlos, elaborar plan de acción y capacitaciones tienen un costo de PEN 10,500. Para ello, se estima un plazo de 35 días para el desarrollo de esta actividad.

*Plan de gestión financiera.* Se determinará la metodología, racionalidad y elaboración de un modelo de producción mensual, luego de ello se capacitará al personal involucrado. Se estima que la inversión de esta consultoría y capacitación será de PEN 11,400 + IGV; en un lapso de 38 días. Posteriormente, se desarrollará el modelo de gestión financiera para la evaluación de los indicadores financieros. Para el desarrollo de esta última actividad, se estima una inversión de PEN 15,000 + IGV. Lo cual requerirá un esfuerzo de 50 días de trabajo de un consultor especializado.

### **8.1.2. Etapa 2: Implementación**

Durante la etapa de implementación se debe establecer un plan de control y evaluación para garantizar el cumplimiento de todas las actividades y los objetivos propuestos dentro de cada plan y garantizar la ejecución de los numerales GRI planteados. Para tener una implementación efectiva de los planes expuesto en el Capítulo VII se recomienda documentar procedimientos que establezcan el desarrollo de dichos trabajos, KPI's, tareas y cronogramas, de cada gerencia que permitan determinar el avance y culminación de la implementación de cada uno de los planes.

8.2. Gráfico de implementación de Gantt

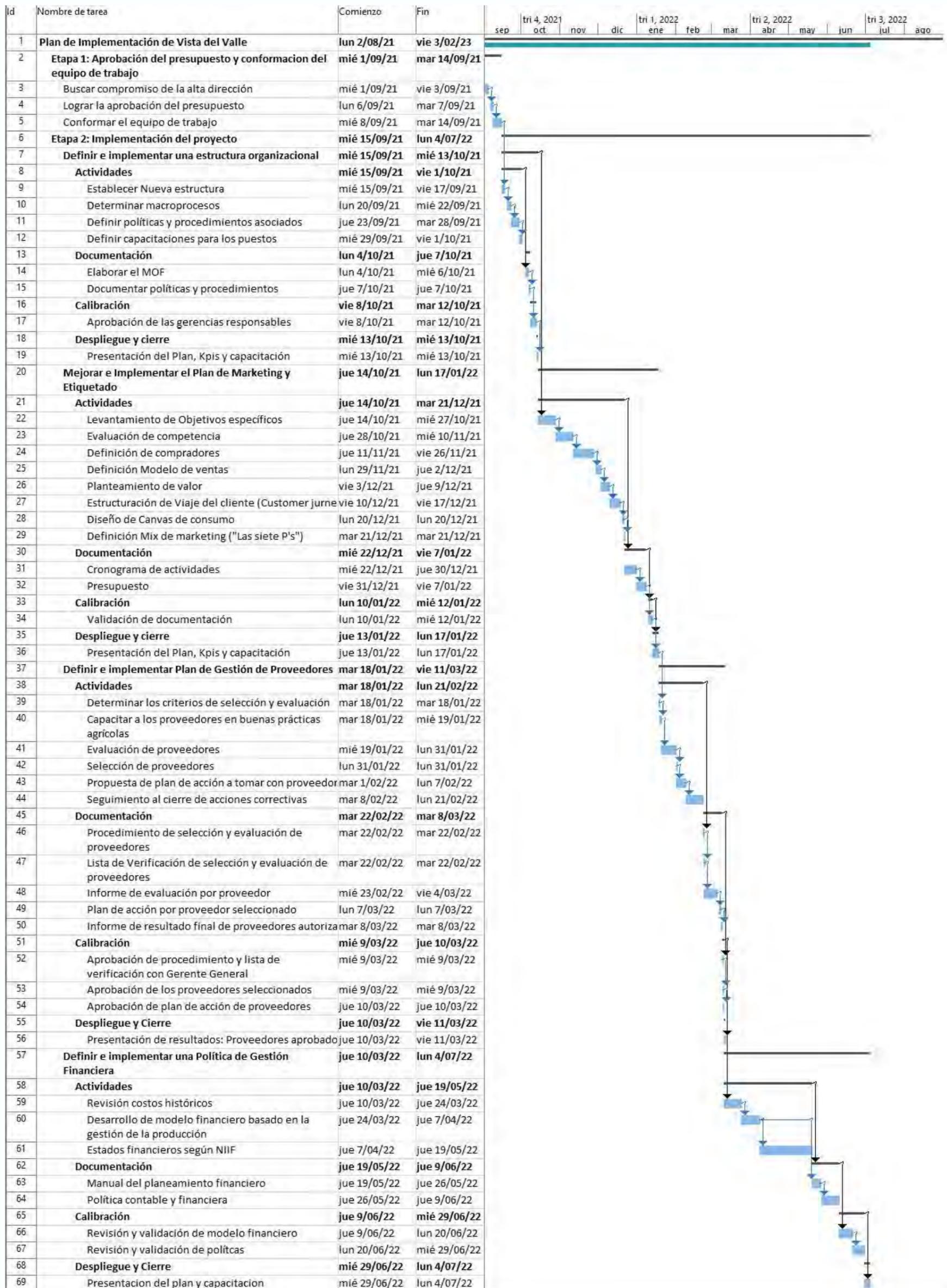


Figura 17. Cronograma de actividades para implementación de plan propuesto

### **8.3. Factores de éxito clave**

#### **8.3.1. Gerentes contratados conscientes de la implementación de indicadores**

##### **GRI**

La importancia de las competencias de los gerentes de área es un factor crítico dado que de dichas competencias se desprende el éxito de la implementación y ejecución de los planes y la satisfacción de la gerencia general. Los gerentes deben implementar sus planes siendo conscientes de abordar acciones para reportar los temas materiales de Vista del Valle, considerándose los indicadores GRI como herramienta de gestión sostenible.

#### **8.3.2. Acuerdos solo con proveedores aprobados**

Para lograr el crecimiento de Vista del Valle – y, que este sea sostenible – es importante garantizar que los proveedores de los insumos, es decir, los agricultores cumplan con unos criterios mínimos que aseguren la buena calidad, el tiempo y el volumen de producción que necesita Vista del Valle para satisfacer su cuota de producción. Por eso, Vista del Valle debe mantener acuerdos formales solo con aquellos proveedores que hayan aprobado el proceso de selección y evaluación de proveedores y evidencien acciones de cumplimiento.

#### **8.3.3. Control y Seguimiento del ROI en las actividades de Marketing**

Con respecto a la implementación del plan de marketing, resulta importante que Vista del Valle sea capaz de medir y controlar la relación de inversiones/gastos de mercadeo versus el retorno (incremento de ventas) obtenido. Por lo anterior, se recomienda que los proyectos o campañas de marketing, sean evaluados por el retorno sobre las inversiones (ROI, por sus siglas en inglés). Estos proyectos deberán ser controlados para que se ejecuten según el alcance, en tiempo y dentro del presupuesto previsto.

#### **8.3.4. Certeza de la Planificación de la Producción**

Se debe asegurar que el Plan de Producción se oriente al cumplimiento de lo siguiente:

- Desarrollar una metodología para la planificación de producción basada en experiencia y know-how.
- Desarrollar un modelo para la planificación productiva mensual que: (a) incorpore las variables estacionaras que afectan la productividad de los cultivos; (b) fomente el maximizar la utilización de los recursos de la empresa; (c) determine la demanda de materiales e insumos, y, (d) proyecte el mix de productos finales a ser colocados en los diversos mercados o puntos de venta.
- Ajustar la metodología y modelo de forma iterativa y constante a fin de conseguir que los resultados de este no tengan variaciones mayores al 15% comparados con los resultados reales.

#### **8.3.5. Indicadores financieros para la toma de decisiones**

Conocemos, tanto la organización, como las partes interesadas necesitan contar con información veraz y oportuna. Sabemos también, que muchos de los registros contables/financieros que se tienen son someros y carentes de información relevante para la adecuada toma de decisiones. Por eso, para lograr el éxito del manejo de las finanzas de la empresa, Vista del Valle necesitará asegurar que su plan de gestión financiera incorpore el desarrollo de un registro y manejo de la información según los lineamientos de las Normas Internacional de Información Financiera (NIIFs) y los propuestos por el GRI para orientarlo a la comunicación transparente a los inversionistas.

## **Capítulo IX: Resultados Esperados**

En la presente sección, se justificarán los efectos producto de la implementación de los planes de acción antes expuestos.

### **9.1. Resultados esperados de corto plazo**

Los resultados esperados a corto plazo para Vista del Valle deben ser visibles en un periodo menor o igual a tres años. Los resultados deben responder al plan de gestión sostenible.

El primer resultado esperado es la implementación de la estructura organizacional. En este caso, una vez definida la nueva estructura, se debe buscar el personal idóneo para cubrir las posiciones estratégicas, así como definir los manuales de organizaciones y funciones, procedimientos, y otros que permitan a los funcionarios alinearse al plan de gestión sostenible de la empresa y al cumplimiento de los indicadores GRI seleccionados.

El segundo resultado esperado es lograr la definición de tareas específicas para apalancar la marca a un crecimiento en mercados B2C y B2B, a través del plan de marketing, evaluando canales alternativos tanto virtuales como digitales. Lo anterior, otorgado por el conocimiento riguroso del consumidor actual y futuro.

### **9.2. Resultados esperados de mediano y largo plazo**

En cuanto al plan de gestión financiera, lo que esperamos proyectar es la producción en función al crecimiento anual histórico, con indicadores financieros como margen EBITDA que permitan evaluar la eficiencia de la operación y crecimiento sostenible de Vista del Valle. Por lo tanto, la mejora de procesos de los socios estratégicos de la empresa se traducirá en su crecimiento. Por otro lado, acorde con el crecimiento de la producción, se espera que se incremente las ventas y diversificación de nuevos productos de mayor valor agregado a mediano plazo.

En torno a la gestión de proveedores, y de la mano con la planificación de la producción, se tiene el regularizar los contratos con proveedores aprobados, esto debe realizarse a mediano plazo para atender la demanda que se proyecta. Así mismo, implementando este plan, se espera a mediano plazo que se fidelice al productor. Se espera que luego de desarrollar la capacitación a los productores en los temas materiales determinados por Vista del Valle, estos productores tomen conciencia y realicen sus entregas en cumplimiento con los requisitos de sociales, económicos y ambiental, establecidos por el GRI.



## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

### **10.1 Conclusiones**

Vista del Valle es una empresa que nace de un emprendimiento personal y es así como ha ido creciendo. Es una de las principales causas de que su estructura organizacional no esté definida ni determinada las funciones de los socios fundadores. Así mismo el no tener una gestión sostenible hace que no se puedan tener planes concretos de crecimiento.

Adicionalmente, por ser una microempresa agroindustrial está directamente relacionada a velar por la seguridad alimentaria desde la perspectiva de agricultura orgánica. Por tanto, su compromiso por la preservación del medio ambiente es un valor dentro de su organización. El objetivo de este estudio de investigación fue determinar que el reporte de sostenibilidad sea la herramienta para alcanzar una gestión empresarial sostenible. Se determinaron los temas materiales propuesto por el Global Reporting Initiative (GRI) y validándose con el Gerente General, el Ing. Arenas, se concluye que la implementación de indicadores GRI determinados para Vista del Valle permitirá el crecimiento sostenible de la empresa, el control, implementación y mantenimiento del Plan de Gestión Sostenible.

### **10.2 Recomendaciones**

Después de la evaluación del problema principal de Vista Del Valle, se determinó que la falta de estructura organizacional no les permite tener una visión clara frente al crecimiento esperado, ya que no cuentan con objetivos que los orienten a determinar tareas específicas. Y por lo anterior, genera grandes espacios de incertidumbre en la planificación estratégica en las áreas de producción, comercial y financiera. No es viable realizar un plan de expansión, debido a que la producción no está ligada a la demanda, los productos no están desarrollados para satisfacer al consumidor, los canales actuales no suplen los requerimientos, ya que no cuentan con canales propios. Los proveedores, no están alineados con la producción sostenible y la estabilidad financiera es frágil; por no contar con indicadores financieros que

les permitan tomar decisiones a mediano y largo plazo. Además, no tienen contratos con sus clientes y proveedores actuales.

Se recomienda al gerente general, Ing. David Arenas, socializar su compromiso con la gestión del cambio sugerida y crear conciencia de la implementación de los indicadores GRI con sus grupos de interés para generar el valor compartido de los involucrados en el crecimiento sostenible y con esto llevar los planes de acción propuestos a la ejecución exitosa. Así mismo, al final del desarrollo del Plan de Gestión Sostenible propuesto para Vista del Valle, tendrá la información suficiente para elaborar su Reporte de Sostenibilidad acorde al GRI y ser parte del Programa de Negocios Competitivos.

Finalmente, se recomienda evaluar la implementación de las alternativas de solución no priorizadas para que estas puedan ser ejecutadas en una siguiente fase, las cuales son:

- Mejora del Plan de Calidad
- Desarrollar un Plan de Expansión y Crecimiento Sostenible
- Elaborar e implementar un Plan de Manejo de COVID
- Definir e implementar Plan de Manejo de Agua

Se recomienda, definir un Plan Estratégico para la empresa, que incluya la vinculación con los indicadores GRI. Este plan debe ser disruptivo en el sentido que definirá la nueva estrategia de la empresa y debe orientar a una reingeniería de procesos para pasar de una empresa reactiva al mercado a una empresa que marque la pauta para posicionarse sosteniblemente en este mercado emergente. Estas acciones son claves para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos que permitan a Vista del Valle lograr su visión y misión.

## Referencias

- AccountAbility. (2018). Principios de AccountAbility. Recuperado de <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/>
- Acevedo, J. P., y Piñeros, R. A. (2019). Evolución del reporte en sostenibilidad en Latinoamérica bajo los lineamientos del GRI (Global Reporting Initiative). *Signos*, 11(2), 63.
- Agencia Agraria de Noticias. (2013). Conozca los requisitos de ingreso de los productos orgánicos a EE. UU. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/conozca-los-requisitos-de-ingreso-de-los-productos-organicos-4385>
- Alvarado, F., Siura, S., y Manrique, A. (2017). Perú: Historia del movimiento agroecológico 1980-2015. *Agroecología*, 10(2), 77-84. Recuperado de <https://revistas.um.es/agroecologia/article/view/300841>
- Bahaduri S., y Selarka E. (2016). *Corporate governance and corporate social responsibility of indian companies* [Gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa de empresas indias] (pp. 128-129). Springer, Singapur. DOI 10.1007/978-981-10-0925-9.
- BBVA, (2018). Perú situación retail moderno. *BBVA research*. Recuperado de [bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-1-Moderno.pdf](http://bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-1-Moderno.pdf)
- Caceres, E y Alarcon, J. (2018). Estudio sobre el funcionamiento y magnitud de la inversión de los fondos públicos que se transfieren a los pequeños productores. Recuperado de <https://www.anpeperu.org/publicacion/estudio-sobre-el-funcionamiento-y-magnitud-de-la-inversion-de-los-fondos-publicos-que-se>

Carrillo R. 2019. Cuaderno de Documentación de Canales de Distribución del Perú.

Recuperado el 29 de mayo de 2020,

[http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4822/Carrillo\\_Ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4822/Carrillo_Ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cerna, D. (2019, 10 marzo). Responsabilidad social empresarial: ¿cómo está Perú en la divulgación de logros? Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2019/responsabilidad-social-empresarial-como-esta-peru-en-la-divulgacion-de-logros/>

Clínica Mayo. (2018, 20 noviembre). Alimentos orgánicos: ¿son más seguros? ¿Son más nutritivos? Recuperado de <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/in-depth/organic-food/art-20043880>

Colis, D., y Montgomery, C.(1995).Estrategia corporativa :marco conceptual. Harvard Business School.

Comisión Nacional de Productos Orgánicos- CONAPO. (s.f.). Reglamento técnico para los productos orgánicos [Norma]. Recuperado de <https://cuperu.com/downloads/reglamento-tecnico-productos-organicos-conapo.pdf>

Congreso del Perú. (1993). Constitución Política del Perú. Presidencia del consejo de ministros. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

Corresponsables. (2019). Perú líder mundial en pymes reportando sostenibilidad. Recuperado de <https://peru.corresponsables.com/actualidad/Peru-lider-mundial-pymes-reportando-sostenibilidad>

D'Alessio, F.(2008).El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. Pontificia Universidad Católica del Perú. PEARSON.

Elias, E. (2010). La estrategia competitiva del sector agrario a través de la innovación y desarrollo. Escuela de Postgrado de la UPC. Recuperado de

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333113/78-256-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2019). Poner el foco en los agricultores familiares para cumplir los ODS. *JL FILA*. Italia. Recuperado de <http://www.fao.org/3/ca4532es/ca4532es.pdf>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (s.f.). Programa de Seguridad Alimentaria en el Perú La definición del concepto y sus implicaciones para el diseño de políticas en el Perú. Recuperado 15 de noviembre de 2020, de [http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP\\_FAOPE/pdf/anexospag14/DocumentoProgramaSegalimentariaPeruDiagnostico.pdf](http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FAOPE/pdf/anexospag14/DocumentoProgramaSegalimentariaPeruDiagnostico.pdf)

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (s.f.). Requisitos para producir y exportar productos orgánicos los principales Mercados. Recuperado 4 abril de 2020, de <http://www.fao.org/3/y1669s/y1669s04.htm>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (s.f.). Irrigation Management [Gestión del riego]. Recuperado el 30 de octubre, de 2020, de <http://www.fao.org/3/a-i4591e.pdf>

Gestion.(2020). Produce: Más de 2,400 mypes dejaron la informalidad en el mes de agosto. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-mas-de-2400-mypes-dejaron-la-informalidad-en-el-mes-de-agosto-noticia/?ref=gesr>

Ghezzi, P. (2018). La asociatividad: el camino para muchas MYPE. HacerPeru. Recuperado de <http://hacerperu.pe/la-asociatividad-el-camino-para-muchas-mype/>

GRI, (2016). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. *Global Reporting Initiative*, Amsterdam,

GRI, (2018). Agua y afluentes. (norma GRI:303). *Global Reporting Initiative*, Amsterdam,

- GRI, (S.F.). About GRI. [Sobre GRI], Recuperado 17 de abril, de 2020, de  
<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>
- GRI, (S.F.). Sustainability Disclosure Database [Base de datos de divulgación de sostenibilidad]. Recuperado de <https://database.globalreporting.org>
- Grueso, M., Gómez, J., y Garay, L. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. [Documento de investigación]. Universidad del Rosario. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43872889/01248219-2009-44.pdf?1458344298=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProcesos\\_de\\_asociatividad\\_empresarial\\_Ap.pdf&Expires=1606502917&Signature=N-6FVAcP4iAlGc9aDwwEzGO6tWICVi99Gh2PxH7s54OmnJ17-r7o63XAU6IP3HLynXUVVlXam0xX0mKaJRG9Rd5tCr01U4kdGPqqvmxiKQNNF51q3U7S16ySDYVmIlgzhj1Z57M90XUH12AKo74m4O2GDAbuOd9FWpfjoGIR7jCzxeXhveAbkdAKjDXaW3XspbSJlmTq-9OdUQib3JKxYaKI4vd8n8dCy-liXPHsoRlbY05eP7yoXEdoK6F6MSS1RGcDFhF-cmPuMThiJXRikfHMIiIyI7BwhUby88AMyHjaYNNyoBh1FfII~BB0t5YWW0zREk r32mFqcGwVD~KgQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43872889/01248219-2009-44.pdf?1458344298=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProcesos_de_asociatividad_empresarial_Ap.pdf&Expires=1606502917&Signature=N-6FVAcP4iAlGc9aDwwEzGO6tWICVi99Gh2PxH7s54OmnJ17-r7o63XAU6IP3HLynXUVVlXam0xX0mKaJRG9Rd5tCr01U4kdGPqqvmxiKQNNF51q3U7S16ySDYVmIlgzhj1Z57M90XUH12AKo74m4O2GDAbuOd9FWpfjoGIR7jCzxeXhveAbkdAKjDXaW3XspbSJlmTq-9OdUQib3JKxYaKI4vd8n8dCy-liXPHsoRlbY05eP7yoXEdoK6F6MSS1RGcDFhF-cmPuMThiJXRikfHMIiIyI7BwhUby88AMyHjaYNNyoBh1FfII~BB0t5YWW0zREk r32mFqcGwVD~KgQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Hax, A., y Majluf, N. (1986). *Strategy and the strategy formation process*. [Estrategia y proceso de formación de la estrategia]. Shoan School of Management.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perú. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017. Perú. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1544/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). Pobreza monetaria disminuyó en 1,2 puntos porcentuales durante el año 2018. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-disminuyo-en-12-puntos-porcentuales-durante-el-ano-2018-11492/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). Pobreza monetaria alcanzó al 20,2% de la población en el año 2019. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-202-de-la-poblacion-en-el-ano-2019-12196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). Pobreza monetaria alcanzó al 30,1% de la población del país durante el año 2020. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). El 12,1% de la población menor de cinco años de edad del país sufrió desnutrición crónica en el año 2020.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-121-de-la-poblacion-menor-de-cinco-anos-de-edad-del-pais-sufrio-desnutricion-cronica-en-el-ano-2020-12838/>

Innovate, Perú (S.F.) Ministerio de la producción. Recuperado 30 de octubre, 2020, de

<https://www.innovateperu.gob.pe/>.

Instituto Ethos.(2019).Indicadores Ethos-Sebrae para micro e pequeñas empresas. *Sebrae*.

ISO. (2015). Sistemas de gestión de calidad-requisitos. Normal internacional ISO

9001.Recuperado de

<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gestión%20de%20la%20Calidad.pdf>

Ketelhöhm, N., Brenes, E., y Perez, F.(2012).Estrategias de diferenciación en empresas agrícolas. *INCAE Businnes Review*.

Leisa, P. (2016). *Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial. Universidad siglo 21*. [Tesis de maestría]. Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13053/PRESUTTARI%20Leisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley N°29196. Ley de promoción de la producción orgánica y Ecológica [Norma].

Recuperado 3 abril, 2020, de

[https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/jer/SUB\\_SECC/Aprueban%20reglamento%20de%20la%20Ley%2029196,%20Ley%20de%20Promocion%20de%20la%20P.O..pdf](https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/jer/SUB_SECC/Aprueban%20reglamento%20de%20la%20Ley%2029196,%20Ley%20de%20Promocion%20de%20la%20P.O..pdf)

MINAG. (2008). Plan estratégico sectorial multianual - actualizado 2007-2011.

Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (s.f.). Uso y manejo de agua. Recuperado 31 de octubre de 2020, de <http://minagri.gob.pe/portal/42-sector-agrario/recurso-agua/329-uso-y-manejo-deagua>

Ministerio de Agricultura y Riesgo (s.f.). Plan estratégico institucional 2019-

2022.Recuperado 30 de octubre de 2020, de <https://www.midagri.gob.pe/portal/pei-2019-2022-normatividad>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2021). Programa Nacional de alimentación escolar QaliWarma. Recuperado de

<https://sdv.midis.gob.pe/RedInforma/Upload/publicacion/BolQaliWarma.pdf>

Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2016). Manufactura es el segundo sector más grande de la Economía, pues posee una participación en el PBI nacional de 13% y

- concentra el 9.5% de la PEA Ocupada. Estadística sectorial. Recuperado de [https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion\\_estimada.asp](https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp)
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2020). Estadística Poblacional. Repositorio Único Nacional de Información en Salud (REUNIS). Recuperado de [https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion\\_estimada.asp](https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp)
- Miranda, R. E. A. (2016). *Requisitos para la Certificación de Productos Orgánicos Peruanos para la Exportación* [Tesis de licenciatura]. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3404/MIRANDA%20RAMOS%20EDWAR%20ALEXANDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Agua y saneamiento. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado 27 de noviembre de 2020, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s.f.). Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (s.f.). Poner foco en los agricultores familiares para cumplir con los ODS.
- Perú responsable. (2016). Presentación de resultados de la encuesta aplicada en el 2do foro nacional de responsabilidad social empresarial. *Unidad gerencial de registro y certificación en responsabilidad social empresarial*. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/PERU\\_RESPONSABLE/pdf/responsabilidad\\_SE\\_2016.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/PERU_RESPONSABLE/pdf/responsabilidad_SE_2016.pdf)
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that Shape Strategy* [ Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia]. Harvard Business review-Enero. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de [http://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters\\_five\\_forces\\_analysis\\_and\\_strategy.pdf](http://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters_five_forces_analysis_and_strategy.pdf)

Porter, M. (2008). Sus clásicos sobre la estrategia. *Harvard Business Review*.

(pp.25-38). Impact Media. Recuperado de

<https://es.calameo.com/read/0047242376f6765543b56>

Promperú. (s.f.). Las características de la agricultura orgánica peruana. Recuperado 3 abril,

2020, de <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/caracteristicas-de-la-agricultura-organica-peruana>

Recuperado de

[https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/politica\\_agraria/pesem\\_2007-2011\\_actualizado\\_06oct.pdf](https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/politica_agraria/pesem_2007-2011_actualizado_06oct.pdf)

Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM). (2019). The World of Organic Agriculture 2019 | IFOAM. Recuperado de <https://www.ifoam.bio/en/news/2019/02/13/world-organic-agriculture-2019>

Riquelme, M. (Julio 9 de 2020). Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia? Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Salazar, R., Rojano, A., y López, L. (2014). La eficiencia en el uso del agua en la agricultura controlada. *Tecnología y ciencias del agua*, 5(2), 177-183. Recuperado de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-24222014000200012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-24222014000200012&lng=es&tlng=es).

Sarache, W., Castrillón, Ó., y Ortiz, L. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 145-167. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20511730008>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2018). Estadísticas de producción orgánica nacional 2017 [Conjunto de datos]. Recuperado de

<https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2018/08/2-ESTADÍSTICAS-DE-PRODUCCIÓN-ORGÁNICA-NACIONAL-2017-3.pdf>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2019). Reglamento de Certificación y Fiscalización de la Producción Orgánica. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2019/03/RM-86-2019-MINAGRI-y-anexos.pdf>

SUNAT (2014). Listado de Empresas Manufactureras por Estrato Empresarial, según actividad económica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20511730008>

United States Department of Agriculture - USDA, (S.F.) National Organic Program. Agricultural Marketing Service[Programa Orgánico Nacional. Servicio de Comercialización Agrícola]. Recuperado 31 octubre, 2020 de <https://www.ams.usda.gov/about-ams/programs-offices/national-organic-program>

Vela, L., y Gonzales, J. (2011). Competitividad del sector agrario peruano, problemática y propuestas de solución. Recuperado de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf>

Vista del Valle (S.F.) Vista del Valle - orgánicos certificados. Recuperado 31 octubre, 2020 de <https://www.agrovistadelvalle.com/>

Vives A., y Peinado E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. New york. Recuperado de <http://200.38.34.3/documentos/bid/36193698.pdf>

Zegarra, E. (2020). La pandemia del COVID-19 y la inseguridad alimentaria en el Perú. Grupo de análisis para el desarrollo. Recuperado de <https://www.grade.org.pe/novedades/la-pandemia-del-covid-19-y-la-inseguridad-alimentaria-en-el-peru-por-eduardo-zegarra/>