

»» Resultados de evaluación de DEG



Contribución de Virú al desarrollo sostenible de Perú

Efectos de desarrollo de una empresa agraria peruana y registro de dichos efectos a través del nuevo Development Effectiveness Rating (DERa) de DEG

Este informe surgió de la labor de evaluación de DEG sobre la eficacia del desarrollo. El equipo de monitorización y evaluación de desarrollo de DEG verifica periódicamente si los proyectos cofinanciados consiguen éxitos duraderos en el ámbito del desarrollo y muestra posibilidades para mejoras adicionales para DEG y sus clientes.

El presente estudio ha sido elaborado por Ulrike Dangelmaier, economista de desarrollo del departamento Estrategia y Principios de Desarrollo de DEG, y editado por la Directora del departamento, Christiane Rudolph.

Agradecemos a Virú la buena colaboración en la ejecución de esta evaluación. Queremos expresar nuestro agradecimiento especial a Yoselyn Malamud, Gabriel Cabada, Sebastian Rodrigo, Oscar Echeagaray, Mario Deza, Bruno Wenzel y Pablo Diaz, así como Rafael De la Cruz, Elvis Abanto, los trabajadores y trabajadoras en los campos de espárragos y el proveedor de Virú, César Cárdenas Roque.

Asimismo, damos las gracias a los siguientes compañeros y compañeras en DEG: Yris Pulido Hueras, Bernt Hagenlocher, Caroline Kremer, Jens Hönerhoff, Christopher Cosack, Esther Kabey-Wuntke, Oliver Lenze und Markus Geibel sowie Clemens Domnick, Julian Frede, Veronika Seibt, Daniela Röttger-Jann, Cordula Theunissen, Hannah Milberg, Axel Waldbach y Lena Ziebe.

Fotografías: DEG / ich.tv

Febrero de 2018



DEG – Deutsche Investitions- und
Entwicklungsgesellschaft mbH
Kämmergasse 22
50676 Colonia (Alemania)
Teléfono 0221 4986-0
Fax 0221 4986-1290
evaluation@deginvest.de
www.deginvest.de

Prólogo

Las empresas económicamente exitosas del sector privado que actúan de forma responsable fomentan el desarrollo local de diferentes maneras: crean más y mejores puestos de trabajo, representan una fuente de ingresos local y apoyan a los países en su proceso de transformación, actuando a la vez de forma responsable y generando beneficios para las comunidades locales. En consecuencia, las actividades del sector privado son determinantes para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (ODS).¹

No obstante, en los países en vías de desarrollo y los países emergentes, el acceso a las posibilidades de financiación para inversiones a largo plazo sigue siendo un obstáculo esencial al crecimiento del sector privado. Ya hace 55 años que DEG, una de las principales instituciones europeas de financiación del desarrollo (EDFI), viene promocionando iniciativas de empresas privadas enfocadas a contribuir al crecimiento sostenible y mejorar las condiciones de vida de la población local. DEG apoya a empresas en más de 80 países del mundo con servicios de financiación a largo plazo y asesoramiento.

¿Cómo es posible medir la contribución del sector privado a la realización de los objetivos de desarrollo sostenible? Utilizando indicadores armonizados a nivel internacional, DEG evalúa la eficacia del desarrollo con su nuevo Development Effectiveness Rating (DERa).² El DERa es un índice multidimensional que se orienta en los ODS y está enfocado en cinco categorías de impacto: empleo justo y digno, ingresos locales, desarrollo de mercados y sectores, gestión respetando el medioambiente y beneficio para las comunidades locales. Con la ayuda del DERa se verifica adicionalmente si la contribución prestada ha sufrido variaciones desde la inversión de DEG.

Este estudio de caso, que está basado en análisis detallados de documentos y entrevistas in situ, persigue dos objetivos: por una parte, muestra la contribución que presta la empresa agroindustrial Virú al desarrollo de Perú y, por otra parte, cómo dicha contribución queda reflejada en el DERa de DEG. Los indicadores utilizados para el DERa también se refieren a la contribución de empresas a los ODS relevantes. Con sus actividades, Virú contribuye a la realización de los siguientes ODS:



¹ Más información sobre los objetivos de desarrollo sostenible y la Agenda 2030: <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

² Más información sobre el nuevo Development Effectiveness Rating (DERa) de DEG: <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Über-uns/Was-wir-bewirken/Wir-messen-Wirksamkeit/>.

Contenido

Executive Summary	1
A. Información general sobre la empresa: actividades empresariales de Virú	3
B. La contribución de Virú al desarrollo sostenible de Perú y cómo la mide DEG	3
Empleo justo y digno	4
Ingresos locales	8
Desarrollo de mercados y sectores	13
Gestión respetando el medioambiente	16
Beneficios para comunidades locales.....	19
C. Resumen de los resultados del DERA para cada categoría	22
D. La función de DEG	23
E. Conclusión y perspectivas	24

Executive Summary

Cómo una empresa agraria contribuye al desarrollo sostenible de Perú

El Virú Group («Virú») es uno de los tres mayores exportadores agrarios de Perú. La fruta y verdura cultivadas en 8000 hectáreas de tierras propias, así como por pequeños agricultores locales se procesa en tres establecimientos y se comercializa en el mundo entero. La oferta comprende espárragos, alcachofas, aguacates, pimientos, mangos y palmitos, así como productos elaborados como pestos, bruschettas y platos precocinados. Los principales clientes de Virú son cadenas de supermercados como REWE, Carrefour y EDEKA, así como comercios locales.

DEG fomenta el rumbo de expansión de Virú desde 2013 poniendo a su disposición préstamos a largo plazo, y en el marco de sus Business Support Services (BSS) apoyó la medida de eficiencia hidráulica de Virú que incluía la realización de una planta de tratamiento de agua basada en nenúfares.

Creación de empleo justo y digno

Como productor agrario y mayor empleador de Perú, Virú ofrece empleos, sobre todo en zonas rurales. Virú ocupa a más de 7500 trabajadores fijos en ocho plantas de procesamiento. Durante la temporada principal de cosechas se les suman 1500 trabajadores temporeros. Los trabajadores, el 50 % de ellos mujeres, proceden en su mayoría de los municipios de la zona. Su número ha aumentado en un 39 % desde que DEG invirtió por primera vez en la empresa en el año 2013.

Virú cumple por completo las Normas laborales básicas de la OIT, por ejemplo, en el ámbito de los salarios, los horarios de trabajo o la edad mínima para la contratación, además de los requisitos internacionales en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. A través de la transferencia directa de los salarios a cuentas bancarias, que permite demostrar la existencia de ingresos regulares, Virú ha contribuido a que sus empleados puedan obtener préstamos. Virú ofrece a todos sus trabajadores cursos de formación, tanto en ámbitos técnicos como en competencias sociales. La empresa colabora estrechamente con sus 275 pequeños proveedores, para asegurar, entre otros, que estos cumplan, por su parte, las Normas laborales básicas de la OIT. Además, también les proporciona formación, p. ej. sobre el uso de ropa de trabajo de protección.

En el marco de la estrategia de RSC de la empresa, Virú ofrece, entre otros, posibilidades de transporte gratuito, atención médica, guarderías, comedores y descuentos en productos.

Aumento de los ingresos locales

Las empresas agrarias como Virú pagan a sus empleados locales sueldos y salarios, reciben materias primas, materiales de embalaje, agua, biomasa y abonos de proveedores locales, arriendan tierras, invierten en la compra de nuevas tierras, edificios y máquinas, pagan intereses a bancos locales y abonan impuestos y derechos de licencia a autoridades municipales y nacionales.

Con estos gastos, Virú generó en 2017 unos ingresos locales de 130 millones de euros. De ello se benefician las personas de la zona y sus familias, así como los organismos estatales, que obtienen fondos para la infraestructura necesaria.

Desarrollo de mercados y sectores

Con su producción enfocada a la exportación, Virú contribuye a aumentar los ingresos por exportación y la entrada de divisas, además de mejorar la balanza de pagos por cuenta corriente del país.

Hasta ahora, la empresa exporta al 45 % a EE. UU. y a Europa respectivamente. En el futuro, Virú prevé ampliar sus mercados de venta a Perú y América Central, así como a China.

Con su estrategia de diversificación, Virú se cuenta entre las empresas agrarias más innovadoras de Perú, desarrolla nuevos productos, utiliza las tecnologías de producción más modernas y emplea soluciones logísticas eficaces.

Sostenibilidad medioambiental

Con su compromiso por la protección de la biodiversidad, la reducción de las emisiones y del uso de abonos químicos y pesticidas, así como la gestión eficiente del agua y las aguas residuales, Virú presta una contribución a los objetivos globales para la protección del clima. La gestión medioambiental de la empresa está certificada según estándares de la UE y de EE. Dado que Virú produce en regiones con relativamente pocas precipitaciones, la gestión del agua y las aguas residuales tiene una importancia especial. Por ello, la empresa utiliza modernos sistemas de riego por goteo para reducir el consumo de agua, así como instrumentos con soporte informático para el control de las aguas subterráneas. En base a un estudio de viabilidad cofinanciado por DEG, Virú puso en funcionamiento a finales de 2017 una planta de tratamiento de aguas residuales que le permitirá cumplir los estándares de manera duradera.

Crear un valor añadido para comunidades locales

Con un presupuesto de 1,2 millones de euros anuales para la ayuda a escuelas, el apoyo a escolares y estudiantes, la construcción de establecimientos de salud y canalizaciones de agua, así como el apoyo a los proveedores en forma de cursos de capacitación y la puesta a disposición de ropa de trabajo de protección, Virú mejora continuamente el nivel de vida de las comunidades de la zona. En cada ampliación de la producción, Virú estudia los potenciales impactos y riesgos que representa el proyecto para la comunidad local y desarrolla las soluciones oportunas en colaboración con la población. Además, la empresa ha establecido un mecanismo de quejas anónimo para los empleados y el público en general.

La empresa ayudó a la población de la región de San Martín a obtener los títulos de propiedad para un total de más de 10 000 hectáreas de tierra mediante la inscripción en el registro catastral. Esto permitió a la población vender o arrendar unas 2000 hectáreas a Virú conforme a las leyes y a un precio equitativo.

A. Información general sobre la empresa: actividades empresariales de Virú



Con una facturación de 151 millones³ de euros y un beneficio neto de 13,6 millones de euros en el año 2017, Virú Group («Virú») es uno de los tres mayores exportadores agrarios de Perú. El modelo empresarial totalmente integrado de Virú abarca el cultivo, el procesamiento y la distribución de fruta y verdura, ya sea en estado fresco (el 15 % de las ventas en el año 2017), en conserva (73 %) o congelado (12 %). Se trata, por ejemplo, de espárragos blancos y verdes, alcachofas, aguacates, pimientos, mangos y palmitos. La oferta de productos transformados de mayor nivel comprende pestos, bruschettas y platos precocinados.

En el momento de su creación, hace 24 años, la empresa disponía de una superficie útil agrícola de 150 hectáreas. Entre tanto, la superficie de cultivo ha aumentado a más de 8000 hectáreas, y Virú emplea a más de 7500 trabajadores peruanos fijos en sus campos y en ocho plantas de producción en los valles de Sullana, Virú, Tarapoto y Chincha. Virú no solo cultiva verdura propia; también la adquiere a más de 275 pequeños agricultores que explotan una superficie de 3632 hectáreas para el cultivo de fruta y verdura. La práctica totalidad de la producción se exporta al mundo entero; los principales clientes (cadenas de supermercados como REWE, Carrefour y EDEKA, así como distribuidores) se encuentran en EE. UU. (45 %) y la UE (45 %).

Virú actúa en un sector relativamente nuevo en Perú. El desarrollo del moderno sector agroindustrial orientado a la exportación se inició hace 27 años con la construcción de tres grandes sistemas de riego (Chavimochic en Trujillo, Majes Siguan en Arequipa y Chira en Piura). En los últimos años, el sector ha experimentado un crecimiento rápido (2005-2016: 18,8 %) y está, junto con la minería, entre los principales motores de crecimiento del PIB de Perú. Además, el sector ofrece el mayor potencial para el aumento de la productividad. Para el año 2018 se prevé que el sector contribuya el 15 % al crecimiento del PIB y una cantidad de 7500 millones de dólares a la exportación.

El clima tropical y la cordillera de los Andes actúan en toda la costa como un invernadero natural, lo cual permite cultivar en Perú plantas agrícolas no autóctonas, tales como espárragos, mangos, uvas, alcachofas, aguacates y pimientos. Virú es consciente de que la protección del ecosistema a través del uso inteligente y eficiente de los escasos recursos es fundamental.

B. La contribución de Virú al desarrollo sostenible de Perú y cómo la mide DEG

Las empresas económicamente exitosas del sector privado que actúan de forma responsable fomentan el desarrollo local de diferentes maneras: crean más y mejores puestos de trabajo, representan una fuente de ingresos local y apoyan a los países en su proceso de transformación, actuando a la vez de forma responsable y generando beneficios para las comunidades locales.⁴

En el siguiente capítulo se describen los efectos de desarrollo de Virú en relación con estos efectos sociales. Además, se explica cómo se valoran las contribuciones con la ayuda del Development



³ Tipo de cambio 31.12.2017, <https://www.oanda.com/lang/de/currency/converter/>, recurso de Internet del 19.02.2018. Este tipo de cambio se aplica en todo el estudio de caso.

⁴ Véase también ODI (2016): <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11182.pdf> o EDFI

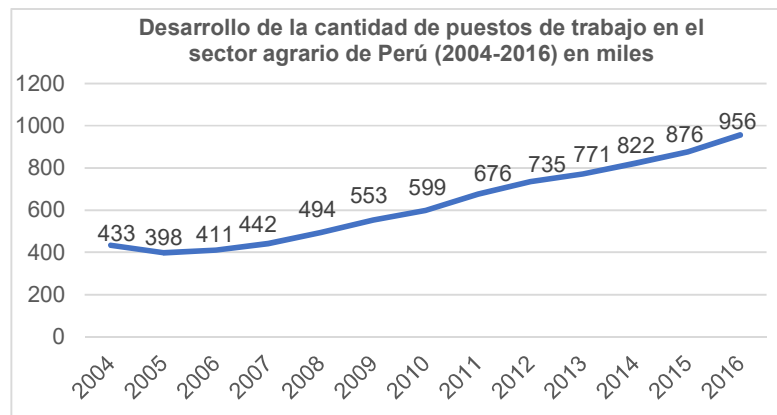
Effectiveness Rating (DERa)⁵ de DEG, también con vistas a las contribuciones de Virú a la realización de los objetivos globales de desarrollo sostenible (ODS).⁶

Empleo justo y digno

¡El empleo es la mejor vía para salir de la pobreza! Un puesto de trabajo asegura los ingresos financieros y posibilita una vida independiente.⁷ En el período de 2006 a 2016, entre 9 y 10 millones de personas en Perú lograron salir de la pobreza. El número de personas que viven (según la escala nacional) por debajo del umbral de pobreza se redujo del 50 % de la población (2006) a la quinta parte de la misma (2016). El 9 % de la población vive con menos de 3 euros diarios.⁸ Dado que el 80 % de los hogares en Perú obtienen ingresos de un empleo informal, los puestos de trabajo formales tienen una importancia especial.

Cantidad de puestos de trabajo

En los últimos 12 años, el número de puestos de trabajo formales en el sector agrario de Perú ha aumentado de 433 000 a 956 000, situándose en más del doble. Virú contribuye a este desarrollo positivo, ya que la empresa **emplea, en promedio, de manera formal unos 7500 (en la temporada alta, más de 10 500) peruanos** que trabajan en las plantas de procesamiento en La Libertad, Chincha y Caynarachi, así como en los campos (según el cultivo, 3-10 personas por hectárea).



Según datos del Ministerio del Trabajo, Virú fue el mayor empleador de Perú en el año 2017. Como productor agrario, Virú ofrece a las personas en zonas rurales la posibilidad de obtener un salario para ellas y sus familias. Generalmente, los trabajadores proceden de los municipios del entorno y el 50 % son mujeres. Solo en la temporada alta se contrata también mano de obra de zonas más alejadas.

Condiciones dignas

Sin embargo, la cantidad de puestos de trabajo no es lo único importante para el desarrollo de un país. Además, las condiciones de trabajo deben ser dignas. Como requisitos mínimos, una empresa debe cumplir las Normas laborales básicas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como las Condiciones de empleo básicas (*ILO Terms and Conditions of Employment*) de la OIT.⁹

(2016) «Investing to create jobs, boost growth and fight poverty» <https://www.edfi.eu/wp/wp-content/uploads/2017/10/EDFI-Flagship-Report-2016.pdf>.

⁵ Más información sobre el Development Effectiveness Rating (DERa): <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Über-uns/Was-wir-bewirken/Wir-messen-Wirksamkeit/index.html>.

⁶ Más información sobre los objetivos de desarrollo sostenible y la Agenda 2030: <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

⁷ Más información en: <http://www.worldbank.org/en/topic/jobsanddevelopment>.

⁸ Más información: Informe sobre el Desarrollo Mundial 2013 «Empleo» sobre el tema del empleo, http://site-resources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/WDR_2013_Report.pdf.

⁹ Las denominadas *Normas laborales básicas de la OIT*, que fueron aprobadas en 1998 en la Declaración de

Asimismo, la empresa debe disponer de un buen sistema de gestión para los ámbitos de Recursos Humanos y de Seguridad y Salud en el trabajo.

Virú cumple los requisitos de las **Normas laborales básicas y las Condiciones de empleo básicas de la OIT** relevantes, por ejemplo en el ámbito de la jornada laboral y la remuneración. En 2016, el salario mínimo diario para mano de obra agrícola en Perú era de 29,27 Sol (7,5 euros). La empresa pagaba a los trabajadores no cualificados por el trabajo manual 33,17 Sol (8,5 euros) y a los trabajadores cualificados entre 34 Sol (8,7 euros) y 100 Sol (25,7 euros). A primera vista, esto parece poco; sin embargo, se debería tener en cuenta que la mayor parte de la ocupación en el sector agrario en Perú corresponde al empleo informal, con lo cual ofrece una seguridad considerablemente menor (información sobre la remuneración media: véase también el capítulo *Ingresos locales: gastos de personal*).¹⁰

«En los últimos 14 años he apreciado mucho que Virú pague los sueldos y salarios puntualmente cada semana. Los ingresos estables me permiten sustentar adecuadamente a mi familia, por ejemplo, con alimentos y ropa, y alquilar una vivienda para nosotros. Virú también me ayuda cuando necesito material escolar, como cuadernos y libros, para mis cinco hijos.»

Trabajadora local en un campo de espárragos

Dado que todos los trabajadores están registrados oficialmente, Virú paga las cotizaciones sociales, incluyendo cuotas al fondo de pensiones y al fondo para la educación de los trabajadores industriales. Virú ingresa los sueldos y salarios semanalmente en las cuentas bancarias de sus empleados. Los procedimientos para la comprobación de la edad ofrecen una suficiente seguridad de que se cumple la edad mínima para el empleo de

18 años. Un planteamiento similar se aplica con los proveedores en el marco de pruebas aleatorias y controles sistemáticos.

La empresa ha establecido una **Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional** para la seguridad y salud en el trabajo e introducido unos procedimientos para cumplir los requisitos según Seguridad y Salud Ocupacional 18001¹¹, la Norma de desempeño 2 de la Corporación Financiera Internacional IFC¹² y las normas generales de medio ambiente, salud y seguridad del Grupo del Banco Mundial (Directrices EHS),¹³ así como unas directrices sectoriales especiales para el procesamiento de alimentos y bebidas. Por ejemplo, la empresa realiza análisis de los riesgos profesionales en el puesto

la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, se refieren a los cuatro siguientes principios básicos: libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, eliminación del trabajo forzado, abolición del trabajo infantil, prohibición de la discriminación en materia de empleo y ocupación. Estos principios básicos están recogidos en ocho convenios. Además, las *Condiciones de empleo básicas de la OIT* (ILO Terms and Conditions of Employment) cubren los temas de jornada laboral, remuneración/salario mínimo, así como seguridad y salud en el trabajo. Más información en: <http://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--en/index.htm>.

¹⁰ Organización Internacional del Trabajo (2014): Incumplimiento con el salario mínimo en América Latina: El peso de los factores económicos e institucionales, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_311072.pdf.

¹¹ OHSAS 18001, Occupational Health and Safety Assessment Series, es una [norma británica](#) de aplicación internacional para [sistemas de gestión](#) de la protección en el trabajo. Más información en: <https://www.bsi-group.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>.

¹² La Norma de desempeño 2 de la IFC (Trabajo y condiciones laborales) se refiere a las condiciones de trabajo: trato equitativo de los trabajadores, condiciones de trabajo seguras y saludables, prevención de trabajo infantil y forzado, así como identificación de riesgos en la cadena de suministro principal. Más información en: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards/ps2.

¹³ Más información sobre las Directrices EHS del Grupo del Banco Mundial: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines.

de trabajo, con el fin de determinar qué medidas preventivas se deberían tomar de forma prioritaria para evitar o reducir riesgos de accidentes.

Ofertas de formación y gestión del personal

El nivel medio de educación en Perú representa un reto para el sector privado: el 5,9 % de los peruanos son analfabetos, y solo el 68 % de los estudiantes tienen un diploma de secundaria. Debido al aumento de los procesos de automatización, en el sector agroindustrial peruano faltan, sobre todo, técnicos. Por este motivo, la formación de los empleados tiene una importancia decisiva para el éxito de una empresa.

Virú ofrece a todos sus empleados **numerosas posibilidades de formación**: cursos de capacitación para adquirir aptitudes profesionales, tales como manejo y mantenimiento de máquinas e instalaciones y de otras cualificaciones técnicas, así como diferentes formaciones en competencias sociales en los ámbitos de comunicación,

responsabilidad y dirección de personal. Si en Perú no se dispone de ningún formador con los conocimientos necesarios, Virú encuentra soluciones creativas. Por ejemplo, hace algunos años, la empresa compró unas máquinas italianas que sufrían fallos frecuentes causados por errores de manejo. Por esta razón, el Jefe de Producción Mario Deza tuvo la idea de enviar dos técnicos a un curso de formación en Italia. Desde entonces, las máquinas funcionan sin problemas. En total, Virú invierte **308 000 euros anuales en medidas de formación**.

De operario a supervisor: una mejor vida para sus hijos

Hace 14 años, Rafael De la Cruz empezó como operario en la cadena de producción de la planta de espárragos de Virú, ganando el salario mínimo. Paso a paso subió la escala profesional, después de aprender los pasos de proceso desde el encurtido hasta la conservación. En este proceso, Virú le apoyó con cursos de formación continua, por ejemplo, en los ámbitos de producción, control y capacidad de liderazgo.



En la actualidad, Rafael tiene más de 60 empleados bajo su responsabilidad y se han triplicado sus ingresos. En consecuencia, estaba en condiciones de enviar a su hija y su hijo a la escuela. Actualmente, su hijo está estudiando informática. El proceso de aprendizaje continuo de Rafael le permitió ofrecer a sus hijos más oportunidades de lo que podía hacer en sus años iniciales: la posibilidad para ellos de tener una vida mejor.

Tres empleados en el Departamento de Recursos Humanos son responsables de la promoción del personal. Entre otros, proporcionan a los trabajadores un plan de desarrollo profesional transparente que ilustra claramente las posibilidades de ascenso y el apoyo que pueden recibir los empleados de Virú, por ejemplo a través de cursos de formación apropiados. Los demás empleados del Departamento de Recursos Humanos son responsables principalmente de la contratación de

DERa El **elevado número de puestos de trabajo directos**, así como **las condiciones de trabajo muy justas** arrojan una valoración de **19 sobre 19 puntos**.

Virú contribuye a la realización de los objetivos de sostenibilidad **ODS 8 «Trabajo decente»** y **ODS 5 «Igualdad de género»**, dado que el 50 % de los trabajadores son mujeres. Además, Virú contribuye a **ODS 1 «Fin de la pobreza»**, ya que la mayoría de los agricultores peruanos gana menos del salario mínimo y no disfruta de ningún tipo de seguridad social. **ODS 4 «Educación de calidad»** es otro objetivo de sostenibilidad que persigue Virú por medio de cursos de formación de calidad para todos sus trabajadores y proveedores.

personal y del pago de sueldos y salarios. Los procedimientos y las aplicaciones en el ámbito del personal corresponden a la Norma de desempeño 2 de la IFC (véase la *Nota al pie 12*).

Crecimiento de la ocupación

El **número de empleados ha aumentado considerablemente** desde que DEG realizó su primera inversión en el año 2013, cuando la empresa contaba todavía con 5400 trabajadores.¹⁴ Muchos de los trabajadores en las funciones más diversas trabajan para Virú desde hace una década o más. Los planes de negocio actuales prevén un crecimiento continuado de la ocupación, de modo que, hasta 2021, el número de empleados aumentará, en promedio, a unos 9000.

DERa El crecimiento de la ocupación del 39 % desde la inversión de DEG arroja una valoración de **3 sobre 9 puntos en el DERa**.

Creación de puestos de trabajo indirectos

Los 275 pequeños proveedores de los cuales Virú adquiere anualmente 40 000 toneladas de fruta y verdura ocupan un total de aproximadamente 5000 trabajadores. La empresa controla activamente los campos de los proveedores para asegurar el cumplimiento de las Normas laborales básicas de la OIT.

Virú no solo forma a sus propios empleados; los cursos de formación también están abiertos a los proveedores. Durante el último año, 150 proveedores de Virú recibieron formación sobre los temas de control integrado de plagas, buenas prácticas agrarias, gestión de recursos y asistencia de emergencia.

DERa La creación de puestos de trabajo indirectos en pequeños proveedores se refleja en una valoración de **9 sobre 9 puntos**. Al apoyar a estos proveedores, Virú lucha contra la pobreza y presta una contribución a los objetivos de sostenibilidad **ODS 10 «Reducción de las desigualdades»** y **ODS 1 «Fin de la pobreza»**.

Prestaciones adicionales

Un trabajador motivado está preparado para hacer un buen trabajo. Por este motivo, Virú es consciente de la importancia de las prestaciones adicionales para sus empleados. Por ejemplo, la empresa constató que, para los empleados de zonas remotas, resultaba difícil acceder a sus plantas de producción. En consecuencia, ofreció unas posibilidades de transporte gratuitas. Otras prestaciones adicionales son centros médicos, guarderías, comedores, descuentos en productos y seguros sociales en el marco de la estrategia de RSC (responsabilidad social corporativa) integrada de la empresa. Además, los trabajadores reciben para cada hijo recién nacido un paquete de bienvenida de Virú, y se celebran todos los cumpleaños de empleados y festivos. Por sus actividades de RSC internas, Virú ha sido distinguida por la BSCI (Business Social Compliance Initiative), la ABE AMCHAM (Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara Americana de Comercio Americana del Perú) y por FLO CERT. En total, Virú gasta 2,7 millones de euros anuales en prestaciones adicionales para sus trabajadores.

¹⁴ Más información sobre las inversiones de DEG en Virú figura en el capítulo «D. El papel de DEG».

«¡Nuestros empleados son geniales! En 2017 invertimos unos 308 000 euros en medidas de formación. Todos nuestros empleados recibieron una formación interna, y más de 400 asistieron a escuelas de oficios.

Los resultados de una evaluación de 360 grados realizada el año pasado demuestran que el 70 % de los empleados ha mejorado considerablemente su nivel de rendimiento en comparación con las valoraciones de los años anteriores.»

Oscar Echegaray, Director de RR.HH. de Virú



Ingresos locales

Si disponen de ingresos propios, las personas y las instituciones tienen la posibilidad de tomar decisiones autodeterminadas. Las empresas como Virú pagan a sus empleados locales sueldos y salarios, adquieren mercancías y servicios a proveedores locales (desde pequeñas explotaciones agrarias hasta el banco local) y abonan impuestos y derechos de licencia a autoridades municipales y nacionales. De esta manera, las personas de la zona y sus familias se benefician de mayores oportunidades y los organismos estatales obtienen fondos para la puesta a disposición de las infraestructuras necesarias.

En 2017, Virú tuvo los siguientes gastos que representan, a la vez, ingresos para otros:

Gastos de Virú → ingresos locales para...	En 2017
Gastos de personal → ingresos locales para trabajadores	35 millones de euros
Gastos de adquisición → ingresos locales para proveedores	74 millones de euros
Inversiones → ingresos locales para proveedores / empresas de construcción	21 millones de euros
Gastos fiscales → ingresos locales para el gobierno	2 millones de euros
Gastos financieros → ingresos locales para bancos	5 millones de euros
Beneficios después de impuestos → ingresos locales para accionistas (re inversión)	14 millones de euros
Gastos totales → suma de los ingresos locales	150 millones de euros

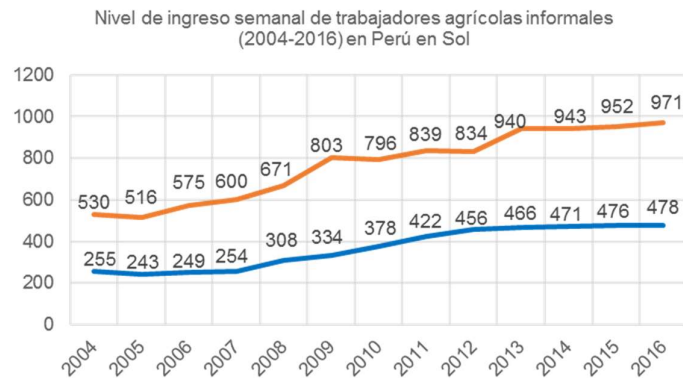
Gastos de personal: ingresos para la población local

En los últimos años, Perú ha vivido unos enormes avances económicos. Sin embargo, la distribución de los ingresos es muy desigual. Esto se refleja a nivel nacional en un coeficiente de Gini relativamente alto de 0,48. En comparación: en Alemania, el coeficiente de Gini es de 0,28.¹⁵ La

¹⁵ El coeficiente de Gini es una medida estadística que pretende reflejar la distribución de los ingresos y del patrimonio entre los habitantes de un país; es la escala más utilizada para medir la desigualdad. Un coeficiente de Gini de cero corresponde a la igualdad absoluta y un valor de 1 a la desigualdad absoluta. Más información: United Nations Development Programme (2016): Human Development Report 2016: Human Development for Everyone, http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf.

desigualdad es especialmente marcada entre los ámbitos urbanos y rurales: por ejemplo, la proporción de personas que deben vivir con menos de 1,80 euros diarios es el doble en las zonas rurales que en las ciudades. Unos ingresos bajos no solo obstaculizan el desarrollo de las personas afectadas, sino también el de sus comunidades, ya que las personas carecen del dinero necesario para impulsar el consumo local. Esto es especialmente válido para las zonas rurales, donde la pobreza, todavía muy extendida, frena la demanda local.

Como productor agrario, Virú ofrece a peruanos pobres sin formación profesional en zonas rurales la oportunidad de obtener ingresos para ellos y todo su hogar. Conforme a la legislación nacional peruana, Virú paga sueldos y salarios, así como cuotas patronales, por ejemplo, contribuciones al fondo de pensiones y al fondo para la educación de los trabajadores industriales (véase el capítulo *Empleo justo y digno*). Los **gastos de personal de Virú en el año 2017** fueron de un total de 35 millones de euros.



Gastos de adquisición: ingresos para proveedores (locales)

La adquisición de mercancías y servicios de otras empresas locales fomenta la integración económica local. Para las empresas vale la pena comprar a nivel local. Las ventajas resultan, entre otros, de menores aranceles, una mayor fiabilidad de suministro y una mayor aceptación social. A la vez, como es natural, se beneficia también el entorno local, por ejemplo a través de la creación de puestos de trabajo, el desarrollo de competencias y la mejora del balance comercial.¹⁶

Virú presta una gran atención a comprar localmente e incorporar a los proveedores peruanos en su cadena de suministro. Esto abarca desde la adquisición de materias primas y materiales de embalaje hasta la compra de biomasa para el cultivo de plantas agrícolas, pasando por la contratación de empresas de logística para el transporte de los productos terminados hasta el puerto de Lima. Por ejemplo:

- **Materias primas y materiales de embalaje:** Virú presta una gran atención a apoyar a las pequeñas explotaciones agrarias del entorno. De esta manera, la empresa no solo pretende reforzar su legitimación frente a las comunidades locales («License to operate»), sino reducir además los riesgos operativos. Cada año se compran 40 000 toneladas de **materias primas** a más de 275 pequeños agricultores locales que cultivan fruta y verdura en una superficie de más de 3600 hectáreas. Además de las materias primas adquiridas a nivel local, Virú importa del extranjero una pequeña parte de los ingredientes para sus platos precocinados, por ejemplo queso parmesano. Los **materiales de embalaje**, tales como latas de conserva y botes de vidrio, proceden en su mayor parte de una empresa estadounidense que produce in

¹⁶ El Boston Consulting Group ha determinado, por ejemplo, que las empresas productoras de bienes de consumo con un comportamiento de adquisición especialmente responsable alcanzaban, en igualdad de condiciones en los demás aspectos, un margen bruto un 4,8 % mayor que sus competidores que solo mostraban una calificación media en este punto. Más información en: <https://www.bcg.com/d/press/25october2017-to-tal-societal-impact-174436>.

situ en Perú. Desde el inicio del auge de la industria agraria en Perú hace 20 años también está creciendo el sector del embalaje.

- **Recursos naturales:** Para el cultivo y el procesamiento posterior de sus plantas, Virú gasta anualmente 840 000 euros en **agua**, 475 000 euros en **biomasa** (para el cultivo de cereales se necesitan entre 20 000 kg y 100 000 kg por hectárea) y 4,3 millones de euros en **abono**. La mayor parte del agua fresca necesaria (el 70 %) procede del sistema de riego público de Chavimochic. Solo una pequeña proporción proviene como reserva de pozos de aguas subterráneas. Los tres sistemas de riego públicos de Chavimochic, Majes y Olmos representan la espina dorsal del sector agrario de exportación en Perú. De manera similar a la zona costera, las lluvias son escasas. La biomasa y el abono se adquieren a granjas lecheras locales y mayoristas.
- **Arrendamiento de tierras:** Virú arrienda a un precio de 3,2 millones de euros anuales más de 2000 hectáreas de tierras de particulares del entorno para el cultivo de fruta y verdura. La empresa ayudó a todos los propietarios de tierras originales de la zona de San Martín a obtener los títulos de propiedad de sus tierras mediante la inscripción en el registro catastral, de modo que pudieron vender o arrendar sus parcelas agrícolas a Virú conforme a las leyes (véase el capítulo *Desarrollo de mercados y sectores*).

De técnico a agricultor independiente

En 2015, después de trabajar durante cuatro años como técnico en Virú y ahorrar 20 000 Sol (5617 euros), César Cárdenas logró hacer su sueño realidad: siguió los pasos de su padre y abuelo, haciéndose agricultor independiente.

Entre tanto, explota 13 hectáreas de tierra arrendada y ocupa a 12 trabajadores. Con Virú tiene firmado un acuerdo de compra fijo para alcachofas y maíz que le ofrece seguridad para la planificación. Reinvierte el 80 % de sus beneficios en la ampliación de su explotación. Además de formación sobre el tema de las buenas prácticas agrarias, Virú ofrece programas de asesoramiento, incluida la prefinanciación, y proporciona recursos como biomasa y abonos.

Gracias a los avances conseguidos con el apoyo de Virú, César Cárdenas gana actualmente el doble de su sueldo anterior como técnico en Virú. Y lo que es todavía mucho más importante para él: por fin, es su propio dueño y tiene un horario de trabajo más flexible.



Inversiones: ingresos para proveedores y empresas de construcción (locales)

Las empresas agrarias en expansión necesitan adquirir nuevas tierras, plantas de procesamiento y máquinas, ya sea como inversión de sustitución o nueva adquisición.

- **Compra de nuevas tierras:** Desde 2016, Virú ha adquirido a propietarios particulares más de 1000 hectáreas de tierras para el cultivo de espárragos, aguacates y palmitos. Dado que los espárragos solo se pueden cultivar de manera eficaz en una parcela durante un máximo

de diez años, la adquisición de tierras representa una importante partida de gastos corrientes para Virú.

- **Edificios:** En el marco de su estrategia de expansión, Virú construye continuamente nuevas plantas de procesamiento, edificios administrativos, etc. El coste total de las dos últimas plantas de procesamiento construidas es de 10 millones de euros. En el año 2017, Virú invirtió 6,1 millones de euros en obras de construcción.
- **Máquinas:** Además de las inversiones de sustitución en máquinas, Virú apuesta de manera consecuente por tecnologías de automatización, con el fin de reducir el riesgo de no disponer de mano de obra, particularmente durante la temporada alta, y para aumentar la productividad y la competitividad. Las máquinas, por ejemplo, peladoras de espárragos, proceden en su mayor parte de Europa. En el año 2017, Virú gastó 2,6 millones de euros en máquinas y equipamientos.

Impuestos y tasas: ingresos para las autoridades locales

Las empresas agrarias en Perú pagan un impuesto global sobre los beneficios del 15 % y un impuesto ad valorem del 18 % a la autoridad tributaria central, la *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*, así como impuestos comerciales y derechos de licencia a organismos municipales. De esto se beneficia el Estado peruano, que puede proporcionar de esta manera infraestructuras, tales como el suministro eléctrico y de agua, carreteras y medios de transporte públicos, así como un sistema educativo y sanitario gratuito. De esta manera se crean las condiciones para continuar la evolución positiva del país.

En el año 2017, Virú prestó una contribución de 1 634 000 euros a los ingresos públicos de Perú. En Perú, el pago de impuestos oficiales tiene una importancia especial: en el año 2016, el país mostró un déficit presupuestario del 24,7 % del PIB¹⁷, y el 60 % de la capacidad económica corresponden al sector informal que no contribuye a la recaudación tributaria.

No obstante, Perú ocupa un puesto relativamente alto en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparency International (puesto 101 de 176).¹⁸ Esto significa que la recaudación fiscal no se emplea necesariamente de la manera más eficiente y eficaz posible. En este contexto remitimos también al escándalo de corrupción «Odebrecht»¹⁹ descubierto recientemente.

Gastos financieros de Virú: ingresos para bancos locales

Al obtener financiación externa a través de bancos locales, las empresas pueden contribuir de manera esencial al desarrollo y la profesionalización de un sector bancario local. La penetración del mercado de los bancos peruanos ha ido aumentando continuamente en los últimos años. Así, el crecimiento medio del crédito en el período de 2011-2015 fue del 17,4 %, y la proporción de los activos bancarios frente al PIB alcanzó en 2016 un valor del 58,6 %. Sin embargo, en la comparativa regional, la penetración del mercado de los bancos sigue siendo muy baja. En Perú solo el 40 % de todas las inversiones son cofinanciadas por bancos nacionales. Además, el negocio bancario está fuertemente concentrado en tres entidades financieras internacionales que contabilizan más del 60 % de los préstamos y depósitos.

¹⁷ Economist Intelligence Unit (2017): Country Risk Service – Perú – Septiembre de 2017, pág. 8 ss.

¹⁸ Transparency International (2017): Índice de Percepción de la Corrupción 2016, https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table.

¹⁹ BBC News (2017): Escándalo de corrupción Odebrecht en Brasil, <http://www.bbc.com/news/business-39194395>.

El sector agroindustrial tiene una elevada demanda de capital circulante debido al ciclo operativo largo desde el cultivo hasta la venta. Por este motivo, el acceso a posibilidades de financiación a corto plazo tiene una importancia decisiva para Virú. Para este fin, la empresa mantiene relaciones comerciales con diversos bancos locales e internacionales con presencia en Perú. Además de las clásicas líneas de crédito a corto plazo de bancos locales, Virú utiliza soluciones de factoring para optimizar su grado de liquidez (véase el capítulo *D. La función de DEG*). Dado que los préstamos a largo plazo son difíciles de obtener en bancos locales, Virú ha acordado unas líneas de crédito a largo plazo con varios bancos internacionales. En total, Virú pagó en 2017 unos intereses de una cantidad de 9,5 millones de euros, el 52 % de ellos a bancos peruanos.

Beneficios después de impuestos: ingresos para accionistas locales

Los empresarios son un factor impulsor importante para el crecimiento económico. Con su disposición y capacidad de invertir en empresas y dirigir las (así como asumir los riesgos inherentes) crean un valor añadido. Al reinvertir sus beneficios, este valor añadido aumenta adicionalmente. En comparación con otros países latinoamericanos, Perú dispone de una cuota de inversión relativamente alta del 22,5 % en el año 2016 y del 21,8 % en el año 2017.

El empresario peruano Miguel Nicolini de la Puente fundó Virú en el año 1994. Posee casi el 100 % de las acciones y sigue estando activo en la empresa como miembro del Consejo de administración. Nicolini dedica toda su pasión profesional a la industria agraria. Su anhelo es el crecimiento sostenible y exitoso de Virú. Por este motivo, ha invertido sus beneficios en los últimos años en nuevas áreas de negocio relacionadas estrechamente con las actividades de Virú. En consecuencia, ha fundado en Europa tres pequeñas empresas especializadas en la venta de los productos de Virú (España: Campos del Pacífico, Francia: Ducamp, Italia: Pire Fine Foods). Aunque esto no repercute directamente en la generación de ingresos locales en Perú, sí lo hace indirectamente al asegurar la venta continua de los productos de Virú.

Su último proyecto es la creación de Caynarachi S.A. («Caynarachi»), una sociedad filial de Virú que está orientada hacia la producción y el procesamiento de palmitos. La empresa ofrece más de 220 puestos de trabajo directos en los campos (2300 hectáreas) en Tarapoto, Caynarachi, ocupa a 50 trabajadores en la planta de procesamiento de palmitos y da trabajo a 109 pequeños agricultores y sus colaboradores. Caynarachi S.A. es la segunda mayor empresa formal de la zona (Palmas del Shanusi).

DERa

Ingresos locales: Los gastos de Virú ascendieron a un total de 130 millones de euros en **sueldos y salarios, adquisición, inversiones e impuestos**. Se trata al 95 % de gastos locales que representan ingresos para los trabajadores, los proveedores, las autoridades públicas y los accionistas. Esta contribución se refleja en el DERa con una valoración de 19 sobre 19 puntos.

Aumento de los ingresos locales: En comparación con el año anterior se registra un aumento del 18 % de los ingresos locales. Esta evolución dinámica repercute en el DERa con 16 sobre 19 puntos.

A través de considerables pagos de impuestos, Virú contribuye a que el gobierno peruano pueda invertir en infraestructuras. De esta forma, Virú presta una contribución al objetivo de sostenibilidad **ODS 17 «Alianzas para lograr los objetivos»**.

Desarrollo de mercados y sectores

Las inversiones y su impacto se tienen que examinar desde diferentes puntos de vista. En función de las necesidades de inversión del país y del sector en los cuales actúa la empresa, unas actividades empresariales similares pueden producir unos efectos de desarrollo muy distintos. De esta manera es probable que las inversiones en la industria transformadora repercutan de manera directa e inmediata en el crecimiento del sector privado, mientras los sectores de apoyo, tales como el sector de infraestructuras y el sector financiero, pueden contribuir a mejorar el entorno empresarial general de un país, posibilitando así el crecimiento adicional del sector privado. Sin embargo, las inversiones pueden ser más o menos eficaces en función del grado de saturación y del entorno empresarial del mercado en cuestión. También la situación de competencia en el sector y el potencial innovador de las empresas juegan su papel con vistas al impacto.

Desarrollo del mercado

En países menos desarrollados, es probable que una inversión tenga un mayor impacto en el crecimiento del sector privado que en países de renta media. El volumen de inversión y, en consecuencia, el potencial de crecimiento para el sector privado dependen, entre otros, de la facilidad para hacer negocios («Ease of Doing Business») en el mercado en cuestión. Los mercados con normas ineficientes para empresas impiden a estas agotar su potencial y atraer inversores. El hecho de realizar inversiones en este tipo de mercados anima a otros inversores a comprometerse igualmente, lo cual repercute positivamente en las inversiones futuras.

Perú está clasificado como **país de renta media-alta** (clasificación CAD²⁰ 2016) y mostró en 2016 un PIB per cápita medido en función de la paridad del poder adquisitivo de 11 741 USD. Aproximadamente el 60 % del PIB se



de servicios, un tercio en el sector de industria y minería y tan solo el 8 % en el sector agrario. Sin embargo, en los últimos años, fueron las exportaciones de materias primas las que más impulsaron el crecimiento. Con el descenso de los precios de las materias primas en el año 2014, el crecimiento económico de Perú bajó después de los años del boom 2012-2015 del 8 % al 3,8 % (en el año 2016). Para el período de 2018-2021 se pronostica una tasa de crecimiento anual del 3,6 %.²¹

²⁰ La lista del CAD de beneficiarios de AOD agrupa todos los países y territorios elegibles para recibir ayuda oficial al desarrollo (AOD: Official Development Assistance). Esta lista comprende todos los países con unos ingresos bajos y medios basados en la Renta Nacional Bruta (RNB) per cápita según los datos del Banco Mundial, con excepción de los miembros del G8, los miembros de la UE y los países con una fecha fijada para la entrada en la UE. La lista contiene también todos los Países Menos Adelantados (PMA) según la definición de las Naciones Unidas. Más información: OCDE: Lista del CAD de beneficiarios de AOD, <http://www.oecd.org/dac/stats/daclist.htm>.

²¹ Economist Intelligence Unit (2017): Country Risk Service – Perú – Septiembre de 2017, pág. 6.

Gracias a su buena orientación al mercado y su política circunspecta y favorable a las empresas, Perú se pudo asegurar **en 2016 una buena posición en el índice de Ease of Doing Business**: ocupa el puesto 55 de 190 países con 69,5 de 100 puntos. De esta manera, el país se sitúa en el tercer puesto de la región, detrás de México y Colombia.²² No obstante, todavía existe potencial de mejora con vistas al fomento de las actividades del sector privado que son de una importancia crucial para el crecimiento económico estable. Esto rige especialmente con relación a los indicadores, tales como el coste de la creación de empresas, el pago de impuestos, la puesta a disposición de la infraestructura necesaria (p. ej., suministro eléctrico), los procedimientos de insolvencia y el comercio internacional.²³

Desarrollo de los sectores

Los sectores como la tecnología de información y comunicación (TIC), el transporte, la energía y los servicios financieros son sectores de apoyo que posibilitan el desarrollo de otras actividades económicas en un país. De las inversiones en empresas privadas en estos sectores también se benefician otras empresas, ya sea a través de la mejora de las infraestructuras, p. ej., en los ámbitos de suministro eléctrico, telecomunicaciones o transporte, o a través de la financiación con capital propio o ajeno.

Virú, como empresa de producción y procesamiento de productos agrícolas, no actúa en este tipo de sector de apoyo. Sin embargo, el sector agrario moderno sigue ofreciendo el mayor potencial de aumento de la productividad, sobre todo en el ámbito de la exportación, un sector relativamente nuevo en Perú que ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años (2005-2016: 18,8 %). Tal como se ha descrito en el capítulo anterior, el resultado es la generación de ingresos locales. Dado que Virú exporta la práctica totalidad de su producción, la empresa también repercute positivamente en la balanza por cuenta corriente de Perú gracias a los ingresos por exportación y la entrada de divisas. Estos ingresos son unos motores de impulso de gran importancia para el crecimiento económico de un país y han representado en Perú, en los últimos diez años, los factores más importantes para la reducción de la pobreza y del hambre.²⁴ De esta manera, Virú también presta una contribución a la agenda de la OCDE para la ayuda al comercio **Aid for Trade**²⁵.

²² La magnitud de medición *Distance to Frontier* (DTF) indica a qué distancia se encuentra la economía del país en cuestión de la puntuación máxima («Frontier») que se determina desde 2005 para los distintos indicadores para todas las economías registradas en el marco del estudio «Doing Business». La diferencia frente a la puntuación máxima se refleja en una escala de 0 a 100, siendo 0 el peor resultado y 100 el mejor valor de rendimiento. En el ranking de «Ease of Doing Business» se puede lograr una puntuación de entre 1 y 190. Más información: Banco Mundial: doing business, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>.

²³ Banco Mundial: Informe Doing Business Perú 2018 <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Profiles/Country/PER.pdf – Report>.

²⁴ Perú ha logrado mejorar el nivel de hambre en aproximadamente el 50 % desde 2005 y alcanzó en 2016 el puesto 37 de 118 países (véase Índice Global del Hambre 2016 del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI por sus siglas en inglés): <http://www.ifpri.org/publication/2016-global-hunger-index-getting-zero-hunger>, recurso de Internet del 5.2.2018). Asimismo, un estudio de Huaranga Moreno y Félix Ricardo muestra los efectos socioeconómicos de las empresas de exportación agraria en la provincia peruana de Virú. Véase *Impacto socioeconómico del desarrollo agroexportador del proyecto especial Chavimochic, Provincia de Virú, La Libertad, Perú, 1997-2007* (2008), <http://dspace.uni-tru.edu.pe/handle/UNITRU/5300>.

²⁵ Más información sobre la Agenda de la OCDE «Aid for Trade»: <http://www.oecd.org/trade/aft/>.

DERa La **clasificación de países del CAD** que califica Perú como un país de renta media, así como la **facilidad para hacer negocios** (Ease of Doing Business) del país se reflejan en el DERa a través de una valoración de 5 sobre 13 puntos, dado que la necesidad del país de obtener inversiones privadas es moderada en comparación con países con una renta más baja. El **sector agrario no es un «sector de apoyo» importante para el crecimiento adicional del sector privado**, de modo que se alcanza en el DERa una puntuación de 0 sobre 13.

Situación de competencia y potencial innovador

La producción alimentaria en Perú sigue necesitando un elevado nivel de mano de obra y se debe atribuir más bien al ámbito de baja tecnología. Por este motivo, se requieren inversiones adicionales en innovaciones para aprovechar plenamente el potencial de productividad.

Con su clara estrategia de diversificación, Virú es bastante innovadora para ser una empresa agraria en Perú, sobre todo en tres ámbitos:

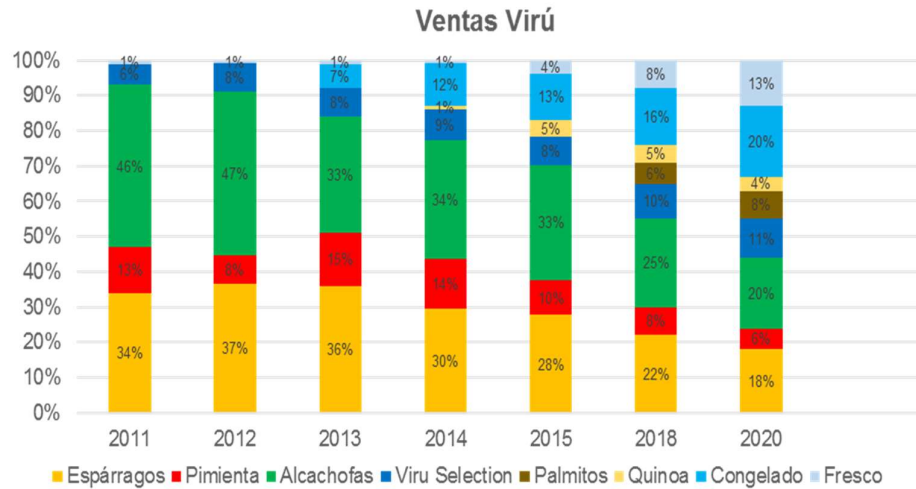
- Productos nuevos (desarrollo):** En el momento de su creación en el año 1994, la empresa se concentraba exclusivamente en el cultivo de espárragos, pero en los últimos años ha ampliado su gama de productos con nuevas plantas de cultivo, tales como aguacates, mangos y, más recientemente, palmitos. La introducción de nuevas plantas y la rotación de cultivos revisten una importancia especial, dado que, en el cultivo de espárragos, la cosecha de un campo se va reduciendo considerablemente al cabo de unos 10 años. Conforme a su clara estrategia de diversificación, Verú desarrolla ahora también nuevos productos terminados, tales como bruschettas y pestos. El último desarrollo es una bandeja de fiesta y un surtido de quinoa, por ejemplo, ensalada de quinoa con mango, maracuyá, arándanos y papaya o quinoa con salsa de tomate especiada. Virú no solo desarrolla productos de gran demanda, sino que genera de manera proactiva una demanda adicional. Actualmente trabajan 11 empleados en el área de desarrollo de productos, entre ellos cocineros y personal técnico.

«En nuestra estrategia de desarrollo, la innovación tiene una importancia intrínseca, de modo que fomentamos la diversificación con nuevas plantas de cultivo en la zona. Esto nos pone en condiciones de introducir regularmente nuevas líneas de productos y envases en el mercado mundial. En colaboración con renombrados cocineros y técnicos especializados de máximo nivel desarrollamos nuevos productos e invertimos en la mejora de nuestros procesos, capacidades, instalaciones y equipamientos.»

Mario Deza, Jefe de Producción
- Nuevos procesos y tecnologías:** Virú utiliza las tecnologías de producción más modernas (prácticamente todas las máquinas e instalaciones, p. ej., cintas transportadoras, máquinas clasificadoras, lavadoras, peladoras y empaquetadoras, proceden de Europa o EE. UU.) y utiliza soluciones logísticas eficaces para enviar los productos de la empresa inmediatamente a sus lugares de destino. La automatización de la producción sigue siendo un factor importante para mejorar la eficiencia y la productividad y afrontar el reto de una creciente demanda de mano de obra.
- Estrategia de marketing y apertura de nuevos mercados de venta:** Con el fin de diversificar sus mercados de venta, Virú ha empezado recientemente a vender sus productos también en Perú y América Central, dado que puede conseguir allí un mayor margen, además de ampliar la

distribución a China. Los clientes potenciales de Virú no son únicamente los distribuidores, sino también minoristas grandes, tales como cadenas de supermercados. Por una parte, esto es posible porque, gracias a la asociación con empresas de distribución (con

almacenes propios) en la UE, Virú goza de una ventaja logística y puede suministrar grandes cantidades en un tiempo mínimo. Otra ventaja de Virú es su amplia gama de productos (plantas de cultivo, presentación, etc.), ya que puede ofrecer a las cadenas de supermercados diferentes tipos de productos de la misma verdura.



Estas innovaciones, junto con la fuerte diversificación de Virú (tanto a nivel regional como de las plantas de cultivo), así como la estrategia de integración vertical, una clientela relativamente diversificada, un canal de distribución perfectamente operativo a través de las sociedades filiales en Europa y la posesión de todos los certificados necesarios para la UE y EE. UU., representan la base para la elevada competitividad de la empresa, su crecimiento continuado y el futuro **aumento de cuotas de mercado** para convertirse en una de las principales empresas agrarias de Perú.

Además, Virú es un elemento de cambio que crea **«nuevas reglas de juego»**. A través de una colaboración intensa con el distrito de Caynarachi en el ámbito de los derechos de propiedad, Virú pudo contribuir de manera determinante a la modificación de normativas en Caynarachi. Antes del esfuerzo invertido por Virú, la existencia de títulos de propiedad no era muy habitual en la zona de Caynarachi. A raíz de la iniciativa de Virú se realizaron inscripciones en el registro para un total de más de 10 000 hectáreas de terreno.

DERa La **capacidad innovadora** de Virú (nuevos productos, estrategias de marketing para diferentes mercados, procesos mejorados) y el continuo **aumento de las cuotas de mercado** se reflejan en el DERa a través de una valoración de 14 sobre 16 puntos.

Gestión respetando el medioambiente

Grandes partes del sector privado en el mundo entero dependen de recursos naturales, ya sea como parte de su negocio central o dentro de las cadenas de suministro. La protección del medio ambiente y del clima, así como el uso eficiente de los recursos a nivel mundial son decisivos para conseguir un desarrollo sostenible. El sector privado contribuye activamente a alcanzar este objetivo, por ejemplo mediante el cumplimiento de los estándares medioambientales internacionales, la aplicación de iniciativas para unas actividades comerciales más sostenibles o el uso de energías renovables.

Gestión medioambiental: limitación de potenciales efectos secundarios negativos y acciones proactivas

En los últimos años, el gobierno peruano se ha esforzado, en creciente medida, en asegurar el cumplimiento de los estándares sociales y medioambientales del país por parte de las empresas.

Las prácticas de Virú demuestran que la empresa es consciente del impacto que pueden tener la agricultura y las actividades ligadas a la misma en el medio ambiente. A nivel de la empresa, Virú ha **constituido un Environmental Health and Safety (EHS) Committee**. Este comité de medio ambiente, salud y seguridad, al cual pertenecen también miembros del nivel directivo, se ocupa de cuestiones medioambientales y aspectos sociales. Las funciones en los ámbitos de medio ambiente y asuntos sociales están claramente definidas y asignadas, incluyendo un plan medioambiental y un marco de control consolidado (Monitoring Framework). El plan medioambiental de Virú abarca técnicas y programas reconocidos y exigidos para la protección de la naturaleza, así como medidas reconocidas para la gestión de residuos. Además, Virú dispone de todos los certificados de la UE y de EE. UU. relevantes para los ámbitos de medio ambiente y asuntos sociales.²⁶

Concretamente, Virú gestiona sus recursos naturales, reduce los potenciales impactos negativos de la empresa en el medio ambiente y adapta sus actividades empresariales de la siguiente manera al cambio climático (extracto):

- **Agricultura sostenible:** Todos los campos de Virú están certificados según GlobalG.A.P.²⁷ Se trata de un estándar internacional de buenas prácticas agrarias. El 30 % de las tierras de Virú en Caynarachi están calificadas como zonas protegidas y no son destinadas al uso agrario por Virú. De esta forma, la empresa contribuye a la conservación y la protección de la fauna y flora de la región que, anteriormente, consistía solamente de una variedad muy limitada de reptiles, pájaros y roedores de campo y de una flora muy escasa. La empresa controla activamente los campos de los proveedores para asegurar la conservación de los espacios vitales naturales. Esto se realiza con la ayuda de datos medioambientales y sociales georreferenciados sobre las plantas de producción de los proveedores.
- La empresa hace analizar anualmente las **emisiones contaminantes de las chimeneas** conforme a los requisitos nacionales e internacionales. Todos los valores registrados se encuentran por debajo de las especificaciones en las Directrices EHS del Grupo del Banco Mundial para las emisiones de instalaciones de combustión pequeñas (3 MWth-50 MWth) y las normas nacionales.
- **Uso eficiente del agua:** Dado que el agua es un recurso escaso en nuestro planeta y Virú trabaja en regiones con relativamente pocas precipitaciones, la empresa utiliza modernos sistemas de riego gota a gota para reducir el consumo de agua. Asimismo, en los últimos años, Virú ha ido aplicando medidas para la protección medioambiental preventiva (*Cleaner Production*) con el fin de aumentar la eficiencia global.

Sistema de riego gota a gota de Virú



²⁶ Cert Global GAP, BRC Global Food Standard, Kosher, IFS Food Standard, HACCP Peru, SCR-Flo Cert, ISO 14001, Fundo Verde, BASC Virtual.

²⁷ GLOBALG.A.P. es un estándar internacionalmente reconocido para la producción agraria. Este estándar exige, entre otros, una mayor eficiencia en la producción. Mejora los resultados empresariales y reduce el despilfarro de recursos vitales. Asimismo, exige un planteamiento general para la agricultura que está basado en las mejores prácticas para las generaciones futuras. Más información: Global G.A.P.: Cultivando el futuro del planeta, <https://www.globalgap.org/de/for-producers/globalg.a.p./>.

Además, ha introducido instalaciones de lavado automatizadas e instalado instrumentos con soporte informático controlados a distancia en todos los puntos de medición para permitir el seguimiento de la evolución futura de la disponibilidad de agua subterránea. El **Resource Efficiency Management Plan** de Virú está enfocado en conseguir mejoras adicionales frente a los datos de partida de abril de 2016 y aproximar el consumo de agua en las plantas de procesamiento a los comparadores internacionales del sector.

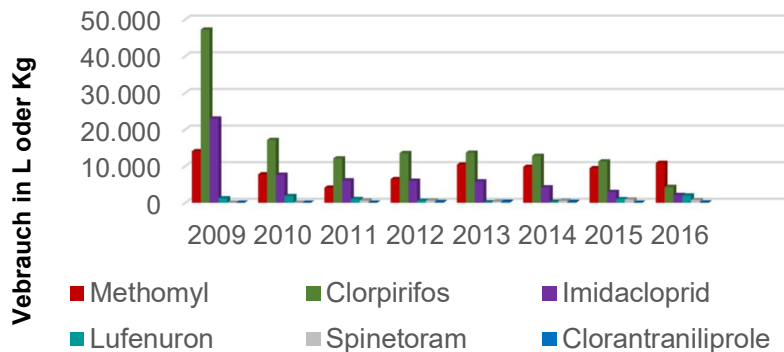
- **Gestión de aguas residuales:** En los últimos años, los parámetros para aguas residuales de proceso sin tratar de una planta de producción superaron los valores previstos en las Directrices EHS²⁸ generales del Grupo del Banco Mundial para el vertido en aguas dulces. Para corregir la situación, Virú construyó una planta de tratamiento de aguas residuales conforme al estado más reciente de la tecnología que fue puesta en servicio a finales de 2017. Además, los empleados de Virú participaron en un curso de formación de la Alliance for Water Stewardship²⁹ sobre el uso responsable del agua (*Water Stewardship*) para poder practicar una gestión sostenible del agua en todos los ámbitos del negocio.
- **Gestión de residuos:** En el marco de su planteamiento integrado, Virú vende residuos vegetales a pequeñas explotaciones de ganado vacuno. Además, Virú dispone de un área de compostaje que se utiliza para la producción de abono para los campos de la empresa.

- **Minimización del impacto ambiental: gestión eficiente de pesticidas:** Virú recurre al control biológico de plagas para reducir el consumo de sustancias químicas y pesticidas. El programa específico de la empresa para el control integrado de plagas, enfocado a controlar la infestación de la planta de espárrago por la negrita del tomate (*Prodioplosis Longifila*), le permitió reducir el uso de pesticidas químicos en, aproximadamente, un 70 % hasta 2011. Esta estrategia abarca una serie de métodos complementarios (físicos, mecánicos, químicos, biológicos, genéticos, legales y/o culturales). Con su sistema de riego técnico, Virú optimiza eficazmente el uso de nutrientes y pesticidas en sus campos.

«El control biológico de plagas tiene preferencia ante el uso de pesticidas. Utilizamos insectos beneficiosos para combatir las plagas. El resultado son unos productos más naturales que contienen menos sustancias químicas y pesticidas. Los insectos se crían en una zona y se sueltan posteriormente en las zonas de cultivo para limitar la infestación de las plantas de cultivo por plagas.»

César Cabrejo, Encargado de Medio ambiente

Comparación del uso de pesticidad de Virú 2009-2016



²⁸ Más información sobre las Directrices EHS generales del Grupo del Banco Mundial: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines.

²⁹ La Alliance for Water Stewardship Standard proporciona a los grandes consumidores de agua un marco aplicable en el mundo entero para comprender su consumo de agua el impacto del mismo y trabajar de manera cooperativa y transparente para la gestión sostenible del agua en su cuenca hidrográfica. Más información en: <http://a4ws.org/about/>.

- **Adaptación al cambio climático:** En los últimos años, Virú ha ido diversificando considerablemente sus cultivos. Entre otros, la empresa cultiva nuevas variedades, tales como aguacates y quinoa, pero también cuida de la diversificación regional, cultivando plantas en diferentes zonas para reducir los eventuales impactos negativos de sucesos causados por El Niño.

DERa Debido a la estrategia de la empresa con respecto a la protección del clima y la adaptación al cambio climático, así como el uso eficiente de los recursos, Virú es calificada como **empresa respetuosa con el clima**. Sin embargo, dado que la planta de tratamiento de agua no funciona con ocupación completa, Virú recibe 17 de los 25 puntos posibles.

Con su gestión sostenible, la protección de la biodiversidad y la reducción del uso de abonos químicos y pesticidas, Virú contribuye a los objetivos de sostenibilidad **ODS 15 «Vida de ecosistemas terrestres», ODS 2 «Hambre cero» y ODS 12 «Producción y consumo responsables»** de recursos. La clara estrategia de la empresa con respecto a la protección del clima y la adaptación al cambio climático favorece a **ODS 13 «Acción por el clima»**.

Beneficios para comunidades locales

Los empresarios son ciudadanos activos que ejercen un papel importante en la sociedad. Sin embargo, las empresas no solo deberían «no causar daños»; también pueden «hacer el bien» y contribuir al desarrollo, interactuando activamente con las comunidades locales. Esto se aplica especialmente en países como Perú, donde la eficacia de la actuación gubernamental (Government Effectiveness) es mejorable. Hasta ahora, el gobierno no consigue cubrir la demanda básica de infraestructuras para las ciudades y los pueblos, tales como carreteras, escuelas y fuerzas de seguridad. El Banco Mundial clasifica a Perú con respecto a la Government Effectiveness en el puesto 107 de 209, detrás de Cuba (104) y Kazajstán (101).³⁰

Gestión de riesgos en comunidades locales según la Norma de desempeño 4 de la IFC³¹: «no causar daños»

Las actividades empresariales pueden exponer a las comunidades locales a mayores riesgos e impactos negativos en forma de accidentes laborales, materiales peligrosos, propagación de enfermedades o un mayor volumen de tráfico. Estos efectos potenciales se ven reforzados si las actividades empresariales producen un aumento de la población en el entorno.

³⁰ Government Effectiveness (eficacia de la actuación gubernamental): refleja cómo se perciben la calidad de los servicios públicos y de la administración pública, así como la medida de su independencia de presiones políticas, la calidad de la formulación y aplicación de directrices políticas y la credibilidad del compromiso de un gobierno con estas directrices políticas. Más información: Banco Mundial, <https://info.worldbank.org/governance/wqi/pdf/ge.pdf>.

³¹ La Norma de desempeño 4 de la IFC persigue dos objetivos: i) Evitar o reducir al mínimo los riesgos e impactos para la salud y la seguridad de las comunidades afectadas a lo largo del proyecto, derivados tanto de circunstancias habituales como no habituales; ii) Garantizar que la salvaguardia del personal y las propiedades se realice de manera sistemática de acuerdo con los principios de derechos humanos relevantes y de manera que evite o minimice los riesgos a las comunidades afectadas. Más información: International Finance Corporation (2007): Guidance Note 4: Community Health, Safety and Security, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4af353004885583dbf6cff6a6515bb18/2007%2BUpdated%2BGuidance%2BNote_4.pdf?MOD=AJPERES.

En las ciudades de Virú y Chao, el número de habitantes aumentó entre 1997 y 2007 en 18 035 y en 15 145, respectivamente.³² Con el fin de reducir los potenciales efectos negativos para estas comunidades en los ámbitos de salud, seguridad y protección, con un énfasis especial en los grupos vulnerables, Virú ha introducido diversas medidas en el ámbito de su responsabilidad social, por ejemplo:

- **Evaluación de las consecuencias:** Con cada nueva planta de producción o ampliación del negocio, Virú estudia previamente el impacto en la sociedad y el medio ambiente. En el marco de este estudio se identifican los potenciales impactos y riesgos que representa el proyecto para la comunidad local y se desarrollan, en su caso, las soluciones oportunas. El objetivo es reducir el número de accidentes, lesiones, enfermedades y muertes por procesos relacionados con el proyecto en la comunidad en el área de influencia del proyecto (comunidad local).
- En el marco del **compromiso social** de Virú, también se aplica el procedimiento para la participación informada de las comunidades afectadas cuando se trata de proyectos con efectos negativos potencialmente considerables.
- **Acceso de las comunidades locales:** Virú concede la utilización de los recursos locales a todas las comunidades que vendieron sus tierras y disponían allí tradicionalmente de derechos de uso. Esta fue también una de las exigencias de DEG, entre otros, con respecto al acceso gratuito de las comunidades a los caminos forestales.
- Virú ha establecido un mecanismo de quejas anónimo interno (hasta ahora se han recibido aproximadamente 175 quejas) y un **mecanismo de quejas externo**, que comprende también una «línea de atención telefónica para asuntos éticos», donde los empleados y el público en general pueden plantear sus quejas.
- Conforme a las exigencias de DEG, Virú ha establecido en todos los establecimientos de la empresa un **código de conducta para su personal de seguridad**.
- **Patrimonio cultural:** Antes de iniciar una nueva medida de inversión, Virú debe obtener un certificado del Ministerio de Cultura (CIRA) peruano de que no se encuentra ningún patrimonio cultural en el lugar en cuestión. Solo así se puede conceder la autorización pertinente en el marco de la evaluación del impacto ambiental.

Desarrollo de la comunidad: «hacer el bien»

El compromiso activo del sector privado representa una situación de beneficio mutuo para las comunidades locales y las empresas: las comunidades se benefician, por ejemplo, de la ampliación de las infraestructuras y de un mejor sistema educativo, mientras las empresas obtienen su «licencia de operaciones» de parte de la sociedad. Este es el caso si las actividades empresariales disfrutan del apoyo continuo y/o de una amplia aceptación social en el seno de la comunidad local y de otros grupos de intereses.

A diferencia de lo que ocurre en la India, donde las empresas están obligadas a destinar el 2 % de sus beneficios a fines benéficos, en el derecho peruano no existe ninguna ley que regule la responsabilidad social de las empresas (RSC: Responsabilidad Social Corporativa). No obstante, existen de forma complementaria a las leyes peruanas unas directivas que fomentan directa o

³² Moreno, Huaranga/ Ricardo, Félix: Impacto socioeconómico del desarrollo agroexportador del proyecto especial Chavimochic, provincia de Virú, La Libertad, Perú, 1997-2007 (2008), <http://dspace.uni-tru.edu.pe/handle/UNITRU/5300>.

indirectamente las actividades de RSC.³³ Por ejemplo, la posibilidad de desgravar sus gastos en RSC representa un incentivo para las empresas.

También Virú ha tratado de repercutir sus **impresionantes actividades de RSC internas y externas** en su carga fiscal, pero ha fracasado hasta la fecha por las trabas burocráticas. Con un **presupuesto de 1,1 millones de euros** anuales, Virú mejora continuamente el nivel de vida de las comunidades de la zona, mediante las ayudas a escuelas, el apoyo de escolares y estudiantes (en la enseñanza primaria, secundaria y universitaria), así como la construcción de establecimientos de salud y cañerías de agua. Los agentes de policía son equipados por Virú con teléfonos móviles para que sean accesibles para la población en casos de emergencia.

Virú ha hecho reconocer y certificar la percepción de su responsabilidad social por organizaciones internacionales y nacionales, tales como BSCI, SMETA, ICS y ABE.

Además de conceder ayudas regulares, Virú también es un socio fiable en caso de crisis: a principios de 2017, las comunidades del entorno, así como la misma empresa Virú, se vieron gravemente afectadas por inundaciones a escala nacional. Junto con otras empresas, Virú proporcionó soluciones para ella misma y para las comunidades de la zona: **se reparó la tubería de agua defectuosa, se proporcionaron comidas gratuitas y asistencia médica a la población y se donaron tiendas de campaña, colchones y equipos de limpieza**. Adicionalmente, Virú ayudó a 2000 familias a través de la reconstrucción de sus casas destruidas.


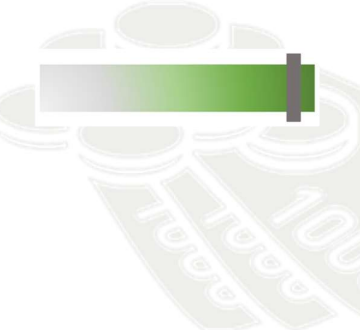
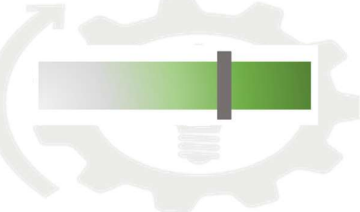

DERa El **manejo de los riesgos para la salud, la seguridad y la protección de las comunidades** por parte de Virú conforme a los estándares internacionales y el **establecimiento del mecanismo de quejas externo**, junto con el compromiso activo de la empresa con el desarrollo de la comunidad producen **en el DERa una puntuación de 11 sobre 17 puntos**.

Al proporcionar atención médica en las comunidades locales y al reparar infraestructuras destruidas por los efectos del Niño, Virú contribuye a los objetivos de sostenibilidad **ODS 3 «Salud»** y **ODS 9 «Innovación e infraestructura»**. Además, Virú contribuye al **ODS 16 «Paz y justicia»**, dado que la empresa dota a las comisarías de policía locales con el equipamiento necesario, así como al **ODS 11 «Ciudades y comunidades sostenibles»**.

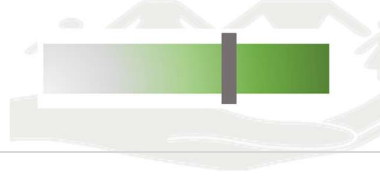
³³ Casanova-Claros, Mariela: Corporate Social Responsibility: a perspective from Peru. In: International Journal of Liability and Scientific Enquiry [Vol. 4, No. 1] (2011), http://www.derecho.usmp.edu.pe/cedec/doc-trina_nacional/IJLSE040105_CASANOVA-CLAROS.pdf, p. 89.

C. Resumen de los resultados del DERa para cada categoría

Con 108 puntos, la valoración DERa de Virú ya es muy buena. En el año 2017, los clientes de la cartera de DEG alcanzaron, en promedio, 76 puntos.

Categoría de impacto	Contribuciones de Virú
EMPLEO JUSTO Y DIGNO 	Cantidad y evolución de los puestos de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▶ Número de empleados: 7500 ▶ Elevado potencial de crecimiento de la ocupación en la cadena de suministro ▶ Aumento de la ocupación en un 39 % desde la primera inversión de DEG Condiciones dignas <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cumplimiento de las Normas laborales básicas de la OIT: cumplimiento completo ▶ Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo: certificación (ILO 2001/ OHSAS 18001) ▶ Gestión del personal: según los estándares internacionales / bien
INGRESOS LOCALES 	Generación de ingresos <ul style="list-style-type: none"> ▶ En total, se generaron en el año pasado unos ingresos locales de 130 millones de euros. ▶ Gastos de personal en el último año: 35 millones de euros. ▶ Se gastaron 73 millones de euros en la adquisición de mercancías y servicios. ▶ Pagos de Impuesto sobre Sociedades de 1,6 millones de euros. Evolución de la generación de ingresos y proporción local <ul style="list-style-type: none"> ▶ El último año, la generación de ingresos locales aumentó en un 18,8 %. ▶ El 95 % de los gastos contribuyeron a la generación de ingresos locales.
EVOLUCIÓN DE MERCADOS Y SECTORES 	País y sector <ul style="list-style-type: none"> ▶ DEG concede a las inversiones en los países de renta media-alta como Perú una importancia inferior a la media en lo que respecta al desarrollo. ▶ El sector agroindustrial no es un sector que pudiera obstaculizar el desarrollo del país. Innovaciones y competencia <ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovaciones empresariales: «nuevas reglas de juego» ▶ Mayor competencia: aumento de las cuotas de mercado
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL 	Estándares <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cumplimiento de los estándares medioambientales de DEG: desviaciones claras sin riesgos directos Gestión medioambiental y protección medioambiental <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión medioambiental de la empresa: Certificación (ISO 14001) ▶ Contribuciones (esenciales) a la protección del medio ambiente y del clima

**UTILIDAD PARA
COMUNIDADES LOCALES**



Gestión de riesgos en comunidades locales

- ▶ Gestión de la salud y la seguridad: según los estándares internacionales / bien
- ▶ La empresa dispone de un mecanismo de quejas formal.

Gastos para el desarrollo de la comunidad

- ▶ Contribución de 1,1 millones de euros para el desarrollo de la comunidad en el último año

**Contribuciones a los
objetivos de desarrollo
sostenible (ODS)**



D. La función de DEG

En el año 2013, Virú tuvo dificultades en obtener a través de proveedores de servicios financieros comerciales una financiación a largo plazo congruente con los vencimientos y a unas condiciones razonables para sus planes de expansión. DEG apoyó a Virú con un préstamo prioritario a largo plazo, con el fin de ayudar a la empresa a conseguir de manera duradera una solidez financiera suficiente y ofrecerle así la posibilidad de obtener financiaciones a largo plazo con unas condiciones razonables de prestadores de servicios financieros comerciales. Seguidamente, en el año 2016, Virú logró convencer con su situación financiera y su competitividad a un fondo privado estadounidense para que proporcionara a la empresa una financiación a largo plazo para nuevos planes de expansión. Sin embargo, Virú sigue apreciando a DEG como socio financiero, sobre todo en caso de eventos inesperados. Además, DEG ha cofinanciado nuevas actividades de expansión en el año 2016.

«Nos decidimos por DEG como socio financiero porque los empleados de DEG comprenden nuestro negocio y nuestras necesidades y nos ayudan en todo momento, incluso en caso de eventos imprevistos. DEG es un socio financiero de confianza y a largo plazo que está interesado, igual que nosotros mismos, en un rumbo de crecimiento sostenible y a largo plazo. Esto lo apreciamos.»

Yoselyn Malamud, CEO de Virú

Aparte de la puesta a disposición de financiación, DEG actúa como socio para la creación de valor añadido en los siguientes ámbitos:

- **Mejora del compromiso social y gestión social**
Se ha acordado por contrato un plan de acción medioambiental y social para mejorar la **gestión de riesgos para las comunidades** conforme a los estándares internacionales. Entre otros, DEG exigió a Virú la implementación de un mecanismo de quejas externo, un código de conducta para su personal de seguridad en los establecimientos de la empresa, así como unos procedimientos generales para la gestión de la seguridad para el personal de seguridad.
- **Apoyo técnico: gestión de aguas residuales y eficiencia**
La gestión sostenible del agua representa un reto para Virú, no solo desde el último El Niño. A ello se añade que el gobierno peruano promulgó en 2015 nuevas leyes más estrictas sobre la eficiencia hídrica. Con el fin de afrontar estos retos, Virú recibió de DEG apoyo técnico en los siguientes ámbitos: la primera medida se concentró en **la gestión y el tratamiento de aguas residuales** en la planta de Virú y finalizó en 2015. Partiendo de estos resultados, la

segunda medida en el marco del apoyo técnico estaba enfocada en el **control de la cantidad y composición del agua subterránea y de las aguas residuales** de Virú. Esta medida finalizó en 2016. Los resultados de medición arrojaron la recomendación tecnológica de construir una planta de tratamiento de aguas residuales que fue puesta en funcionamiento a finales de 2017.

- **Creación de redes (locales)**

Como empresa con actividad internacional, Virú necesita un capital circulante que se pueda obtener a través de instrumentos para la financiación comercial. Por este motivo, DEG ha establecido a través de su German Desk³⁴ el contacto con una organización financiera en Alemania que mantiene excelentes relaciones en el mercado internacional de financiación comercial. Esta organización proporciona a empresas de exportación internacionales liquidez a través de una combinación de factoring auténtico transfronterizo (Non-Recourse-Factoring), financiación de pedidos y protección crediticia por vías nuevas e innovadoras.



«Al inicio de nuestra colaboración con Virú en el año 2013, la gestión de aguas residuales representaba un reto para la empresa. Sin embargo, la dirección de Virú estaba muy interesada en encontrar soluciones. Con la ayuda del programa BSS de DEG, Virú pudo identificar potenciales de ahorro de agua, analizar parámetros de calidad del agua y establecer una valoración de costes y beneficios para diferentes tecnologías de tratamiento. Finalmente, Virú desarrolló una solución innovadora: en el año 2017, se puso en funcionamiento una planta de tratamiento de agua donde la presencia de nenúfares juega un papel importante en la eliminación de materia orgánica.»

Esther Kabey-Wuntke, Investment Manager en DEG, y Bernt Hagenlocher, Business Support Services DEG

E. Conclusión y perspectivas

Las empresas privadas como Virú que gozan de éxito financiero y actúan de forma responsable fomentan el desarrollo local, creando más y mejores puestos de trabajo, generando ingresos locales y apoyando a los países en su proceso de transformación, practicando a la vez una actuación responsable y creando beneficios para las comunidades locales.

³⁴ Junto con bancos locales asociados y las Cámaras de Comercio alemanas, DEG ofrece un nuevo servicio: «German Desk – Financial Support and Solutions». Este servicio está enfocado específicamente a las necesidades de medianas empresas alemanas y sus socios comerciales locales. Las empresas alemanas y sus socios locales cuentan para sus asuntos empresariales con la asistencia de un German Desk Relationship Manager que trabaja en el banco local asociado y se mueve en ambos ámbitos lingüísticos y culturales. La gama de productos y servicios abarca desde la apertura de cuentas hasta servicios para financiaciones comerciales y Transaction Banking, pasando por líneas de crédito o financiación de inversiones para empresas locales que desean adquirir instalaciones alemanas. Más información en: <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Unsere-L%C3%B6sungen/German-Desks/>.

En lo que respecta al impacto social, resulta magnífico que Virú también lo haya logrado. Se ha demostrado que los siguientes aspectos contribuyen al éxito de una empresa:³⁵

- **Cumplimiento de estándares medioambientales y sociales internacionales:** Virú cumple todos los requisitos de las certificaciones necesarias para importaciones de la UE y de EE. UU. en los ámbitos de aseguramiento de la calidad, protección del medio ambiente y salud y seguridad, por lo cual tiene acceso a los mercados más importantes del mundo. Pero los resultados positivos de la empresa en los ámbitos de medio ambiente y asuntos sociales no solo les abren las puertas a los mercados internacionales; también se ven premiados por la fidelidad y la confianza de sus clientes. El 80 % de los clientes de la empresa mantienen la fidelidad desde hace más de 5 años.
- **Valoración de los empleados como espina dorsal para un éxito a largo plazo:** Virú está trabajando continuamente en mejorar sus ya excelentes competencias de dirección. La dirección de la empresa sabe motivar suficientemente a los empleados, lo cual, junto con la formación continua para todos los trabajadores, asegura una plantilla satisfecha, leal y productiva.
- **Adquisición local y compromiso ciudadano:** Virú colabora en su cadena de suministro con más de 300 pequeños agricultores y sus colaboradores. Esto permite a Virú asegurar el abastecimiento continuo con las materias primas necesarias, dado que el riesgo operativo se distribuye entre varios proveedores. Gracias a su apoyo a los proveedores locales y su compromiso activo con el desarrollo de la comunidad, la empresa goza de la aceptación de los grupos de intereses externos locales y recibe su legitimación («License to operate») por parte de la sociedad.
- **Dirección empresarial responsable y gestión financiera sostenible:** La empresa es consciente de la importancia de la dirección empresarial responsable (Corporate Governance) y crea así las bases para asegurarse la confianza de los inversores y atraer el capital necesario. Por ejemplo, el Consejo de administración está compuesto por especialistas locales e internacionales que demuestran de forma independiente la estrategia a largo plazo de Virú. A pesar de este efecto positivo, el equipo de gestión financiera de Virú afronta diariamente los retos de una empresa agroindustrial totalmente integrada y en plena expansión que se encuentra inmersa en un proceso de diversificación. Una importancia especial corresponde al Working Capital Management, enfocado a cumplir los acuerdos con los respectivos proveedores de préstamos, garantizar la liquidez suficiente y cumplir a largo plazo las diferentes obligaciones financieras.



«Estamos convencidos de que tenemos una influencia positiva en el día a día de las personas, apoyándoles en su desarrollo profesional y personal. Aseguramos puestos de trabajo y proporcionamos cursos de formación que van más allá de la mera transmisión de conocimientos técnicos. No solo creamos puestos de trabajo, sino que ofrecemos puestos de trabajo formales con prestaciones sociales. Hemos implantado medidas para la inclusión financiera de nuestros empleados, abriendo junto con los bancos locales cuentas bancarias para todos los trabajadores. Esto representa un requisito esencial para la obtención de préstamos, ya que permite demostrar la existencia de ingresos regulares.»

Yoselyn Malamud, CEO de Virú

³⁵ La relación entre el compromiso de las empresas en los ámbitos de medio ambiente, asuntos sociales y dirección empresarial (ESG: Environment, Social, Governance) y su éxito económico fue demostrada, por ejemplo, en un estudio del Boston Consulting Group. Véase: *The Boston Consulting Group Total Societal Impact – A new lens for strategy.*

Para el quinquenio, Virú aspira a alcanzar hasta 2022 un volumen de ventas de 400 millones de euros con la ayuda de unos objetivos estratégicos claros. Estos abarcan los aspectos de un aumento continuo de las ventas y los beneficios con unos costes de producción reducidos, productos de alta calidad, cumplimiento de los plazos, empleados motivados, valoración por la comunidad y la mejora del medio ambiente. A largo plazo, la empresa se concentra en su visión global de establecerse a nivel mundial como productor preferencial de alimentos y marcas de primera calidad. Virú se ha fijado la meta de formar parte de los mejores.

DERa El impacto social de Virú en cinco años

A la vista de la clara estrategia de Virú de alcanzar un crecimiento financiero sostenible continuo, la empresa seguirá prestando su contribución al desarrollo continuado de Perú.

Empleo justo y digno: Virú prevé crear **1500 puestos de trabajo directos adicionales en los próximos cinco años**. Por lo tanto, la empresa ocupará en 2021 previsiblemente un promedio de 9000 empleados, a los cuales seguirá ofreciendo en el futuro un entorno de trabajo digno. Dado que Virú continuará adquiriendo sus materias primas a numerosas pequeñas explotaciones, existe un gran potencial con vistas a la **creación de puestos de trabajo indirectos**. DERa 31 (actual) / 35 (dentro de cinco años).

Ingresos locales: Dado que Virú continúa su rumbo de expansión y paga sueldos y salarios a más de 9000 empleados, así como impuestos al Estado, la empresa seguirá obteniendo, con la previsión de una **elevada tasa de crecimiento del 12 % anual**, la puntuación máxima por la **generación de ingresos locales**. DERa 35 (actual) / 38 (dentro de cinco años).

Desarrollo de mercados y sectores: Perú seguirá siendo clasificado como **país de renta media-alta**, practicar una política circunspecta y favorable a las empresas y tendrá un sector de servicios en crecimiento, así como un sector agroindustrial orientado a la exportación. La **capacidad innovadora** de Virú (nuevos productos, estrategias de marketing para diferentes mercados, mejores procesos) asegura la competitividad de la empresa. DERa 14 (actual) / 14 (dentro de cinco años).

Gestión respetando el medioambiente: Gracias a la estrategia clara de la empresa con respecto a la protección del clima y la adaptación al cambio climático, en el marco de la cual se apuesta por la diversificación de los productos y las plantas de producción, así como el objetivo claro del uso eficiente de los recursos, Virú será clasificada también en el futuro como **respetuosa con el clima**. Una vez que la nueva planta de tratamiento de agua funcione efectivamente con plena carga, Virú **cumplirá los estándares medioambientales de DEG**. En consecuencia, la valoración de DERa evolucionará de manera positiva de 17 (en la actualidad) a 25 (dentro de cinco años).

Beneficios para comunidades locales: En el marco de su programa de RSC, Virú seguirá estando comprometida activamente con el **desarrollo de la comunidad** y registrará en el futuro, de manera más completa, sus gastos en actividades de RSC. En base a los mayores importes declarables y la mejora adicional del **mecanismo de quejas externo**, la valoración de DERa mejorará de 11 (en la actualidad) a 13 (dentro de cinco años).

Valoración global: Globalmente, como consecuencia de las mejoras previstas, sobre todo en las categorías de empleo justo y digno, sostenibilidad medioambiental y utilidad para comunidades locales, Virú podrá probablemente mejorar aún más sus valoraciones DERa de 108 a unos excelentes 121 puntos.