

## **PROYECTO EMPRESARIAL**

### **AGROALTURA BOLIVIANA S.A.M.**

**Slogan:** “*Sembrando Futuro en las Alturas*”

*Por: Carol Blenda Ilievski*

#### **1. Naturaleza del Proyecto**

**Tipo de empresa:** Sociedad Anónima Mixta (S.A.M.)

**Participación accionaria:**

- Estado Plurinacional de Bolivia: 51%
- Capital privado nacional e internacional: 49%

**Ubicación inicial:**

- Oruro
- La Paz
- Potosí
- Sucre (Chuquisaca)

**Expansión proyectada:** Gradual hacia otros departamentos con potencial agropecuario y agroindustrial, especialmente en zonas de altura y valles interandinos.

#### **2. Modelo de Referencia**

**AgroAltura Boliviana S.A.M.** está inspirada en **Agroileña de Venezuela**, una empresa mixta altamente eficiente, que integraba la provisión de insumos, maquinaria, créditos, acopio e industrialización. Este modelo se adapta a las condiciones altoandinas de Bolivia, fusionando lo mejor del sector público y privado con enfoque empresarial, técnico y territorial.

### 3. Exención Fiscal y Política Comercial

**AgroAltura** operará bajo un régimen económico especial para fomentar la producción nacional:

- **Arancel Cero:** Exoneración total de aranceles a la importación de insumos, semillas, maquinaria, tecnología y componentes.
- **Exención Tributaria:** No pago de IVA, IT e IUE durante los primeros **10 años**.
- **Acceso preferencial a compras estatales.**
- **Libre circulación y comercialización** de productos sin trabas burocráticas.

### 4. Objetivos del Proyecto

#### **Objetivo General:**

Impulsar el desarrollo productivo e industrial del occidente boliviano mediante un modelo integral de provisión de insumos, asistencia técnica, créditos y acopio a cambio de producción.

#### **Objetivos Específicos:**

- Proveer semillas, abonos, maquinaria y tecnología a cambio de cosecha y/o producción.
- Brindar asesoría técnica y financiamiento productivo.
- Industrializar productos andinos con alto valor agregado.
- Establecer una red nacional de acopio, transformación y comercialización.
- Potenciar los mercados internos y abrir canales de exportación.
- Garantizar seguridad alimentaria y empleo digno en el área rural.

### 5. Modelo Operativo: AgroAltura como Empresa Integral

**AgroAltura no es solo una empresa de productos: es un sistema completo de producción, financiamiento y asesoramiento rural.**

#### **A. Provisión de Insumos a Crédito con Garantía en Producción**

- El productor recibe **semillas certificadas, fertilizantes, agroquímicos, maquinaria, y asesoría técnica** sin pagar de forma anticipada.

- A cambio, se compromete a **entregar parte de su cosecha** como pago o garantía del crédito productivo.

## **B. Infraestructura Operativa Nacional**

- **Red de silos** y centros de acopio con cadena de frío.
- **Mezcladoras de fertilizantes**, procesadoras de alimentos balanceados.
- **Tiendas rurales** para insumos y atención técnica.
- **Laboratorios móviles** para análisis de suelos, agua y sanidad animal.
- **Estaciones experimentales** para validación de nuevas tecnologías.

## **C. Industrialización Rural**

- Plantas para el **procesamiento de granos, tubérculos y forrajes**.
- Centros de **transformación de leche, carne, lana y fibra de camélidos**.
- Producción de **compostos orgánicos**, biocombustibles y alimentos balanceados.

## **6. Servicios y Productos**

### **1. Insumos Agrícolas y Pecuarios**

- Semillas, fertilizantes, agroquímicos, sales minerales, medicamentos, kits de inseminación.

### **2. Asistencia Técnica y Capacitación**

- Agrónomos, veterinarios y técnicos en mecanización.
- Capacitaciones presenciales, digitales y comunitarias.

### **3. Financiamiento Productivo**

- Créditos en especie (semillas, abonos, maquinaria) garantizados por producción.
- Convenios con bancos y fondos de desarrollo.

### **4. Comercialización y Logística**

- Compra asegurada de producción a precios de mercado.

- Transporte, almacenamiento y distribución mediante la red logística de AgroAltura.

## 7. Modelo de Gestión

- **Junta Directiva Mixta:** Estado + privados.
- **Gerencia meritocrática:** Personal calificado con autonomía operativa.
- **Política de subsidios cruzados:** Precio subsidiado para pequeños productores, autofinanciado por venta a medianos y grandes.
- **Reinversión del 30% de utilidades** en innovación, expansión e industrialización.

## 8. Alianzas Estratégicas

- Universidades (UMSA, USFX, UATF), institutos agropecuarios.
- OECAs, cooperativas campesinas y asociaciones de productores.
- ONGs especializadas y cooperación internacional (FAO, GIZ, BID, CAF).
- Centros de investigación (CIMMYT, CIP, EMBRAPA, FONTAGRO).

## 9. Proyección Financiera y Modelo de Negocio

### Presupuesto Inicial (Fase Piloto – 3 años):

<b>Rubro</b>	<b>Monto (USD)</b>
Infraestructura física	10,000,000
Maquinaria y equipos	7,000,000
Investigación y desarrollo	2,500,000
Capital operativo e insumos	8,000,000
Recursos humanos	4,000,000
Marketing y alianzas	1,500,000
<b>Total estimado</b>	<b>33,000,000</b>

### **Proyecciones a 5 años:**

- Rentabilidad sobre ventas: 18% a 22%
- Recuperación de inversión inicial: año 4
- Creación de 10.000 empleos directos e indirectos
- Impacto en 150.000 hectáreas agrícolas
- Cobertura de más de 100.000 productores en fase de expansión

### **10. Impacto Esperado**

- Aumento de rendimiento agrícola (+40%).
- Disminución del uso de insumos ilegales o contrabandeados.
- Fortalecimiento de los mercados internos y exportación de excedentes.
- Industrialización local con valor agregado nacional.
- Generación de empleo técnico, operativo y profesional.
- Revitalización de la economía rural en el occidente boliviano.

### **11. Conclusión**

**AgroAltura Boliviana S.A.M.** es un modelo de nueva generación para el desarrollo agrícola y ganadero en Bolivia. Combina lo mejor del modelo de Agroileña con visión local, justicia social, incentivos fiscales, eficiencia privada y apoyo estatal. Su enfoque integral, desde la provisión de insumos hasta la industrialización y comercialización, permitirá construir un sistema agroproductivo nacional competitivo, soberano, rentable y sostenible.

## ANÁLISIS FODA – AgroAltura Boliviana S.A.M.

### Fortalezas (Strengths)

1. **Modelo Integral y Eficiente:** Combina provisión de insumos, financiamiento, asesoría técnica, acopio e industrialización.
2. **Inspiración en un modelo probado:** Basado en Agroileña, una experiencia exitosa en condiciones similares.
3. **Régimen fiscal preferencial:** Exención de impuestos y aranceles, que mejora la rentabilidad y accesibilidad.
4. **Alianzas estratégicas sólidas:** Vinculación con universidades, centros de investigación, ONGs y cooperativas.
5. **Red de infraestructura propia:** Silos, tiendas, laboratorios, mezcladoras, centros de acopio y plantas de procesamiento.
6. **Acceso directo al productor:** Relación contractual basada en confianza, insumos a crédito y pago con producción.
7. **Participación estatal y privada:** Equilibrio entre control público y eficiencia privada.
8. **Reinversión asegurada:** El 30% de utilidades se destina a innovación y expansión.

### Debilidades (Weaknesses)

1. **Alta inversión inicial:** Requiere un capital importante para infraestructura, logística y operación.
2. **Riesgo de morosidad o incumplimiento:** Si los productores no entregan producción a tiempo, se afecta el flujo de retorno.
3. **Gestión compleja por ser empresa mixta:** Riesgo de burocracia estatal o conflicto entre visión pública y privada.
4. **Falta de cultura empresarial en algunas regiones rurales:** Puede dificultar la implementación de acuerdos de producción.
5. **Dependencia inicial de importaciones tecnológicas:** Hasta desarrollar una industria local de insumos.

## Oportunidades (Opportunities)

1. **Demanda nacional de alimentos sanos y locales:** Crecimiento de mercados internos urbanos e institucionales.
2. **Mercados de exportación para productos andinos:** Quinoa, cañahua, carne de llama, fibra de alpaca, etc.
3. **Cooperación internacional disponible:** Programas de la FAO, BID, GIZ, CAF y otros para fortalecer cadenas productivas sostenibles.
4. **Vacío de empresas proveedoras en regiones de altura:** AgroAltura puede posicionarse como líder indiscutible.
5. **Modernización tecnológica del agro boliviano:** Oportunidad para introducir innovación a gran escala.
6. **Industrialización con identidad nacional:** Posicionamiento de marca país en alimentos andinos de calidad.
7. **Potencial para replicar el modelo en todo el país:** Adaptable a regiones como Tarija, Cochabamba, Santa Cruz (zonas altas).

## Amenazas (Threats)

1. **Interferencias políticas o cambios en la normativa:** Riesgo de inestabilidad si cambia el marco legal de empresas mixtas.
2. **Competencia informal o contrabando:** Afecta la venta de insumos y debilita el control sanitario.
3. **Factores climáticos extremos:** Sequías, heladas o lluvias pueden comprometer la producción esperada como forma de pago.
4. **Desinformación o manipulación en comunidades rurales:** Posible resistencia por prejuicios contra lo "mixto" o lo "privado".
5. **Problemas logísticos en zonas remotas:** Infraestructura vial limitada puede elevar costos de transporte.
6. **Dependencia del crédito y cumplimiento:** Si hay impagos generalizados, se compromete la sostenibilidad financiera.

## Ratios Financieros de Agroaltura

Ratios\_Financieros\_de\_AgroAltura

Año	Ventas (US\$)	Utilidad Neta	Activos Totales	Margen Net	ROA (%)	Rotación de Activos
1	5000000	2000000	35000000	40.0	5.71	0.14
2	10000000	4000000	36000000	40.0	11.11	0.28
3	15000000	6000000	37000000	40.0	16.22	0.41
4	18000000	7500000	38000000	41.67	19.74	0.47
5	20000000	8000000	39000000	40.0	20.51	0.51
6	21000000	8500000	40000000	40.48	21.25	0.53
7	22000000	9000000	41000000	40.91	21.95	0.54
8	23000000	9500000	42000000	41.3	22.62	0.55
9	24000000	10000000	43000000	41.67	23.26	0.56
10	25000000	10500000	44000000	42.0	23.86	0.57

## Análisis Financiero del Proyecto

- **Inversión Inicial:** USD 33,000,000
- **Horizonte de Evaluación:** 10 años
- **Tasa de Descuento (Costo de Capital):** 12%

## Resultados:

- **VAN (Valor Actual Neto):** USD 4,752,189
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** 14.73%

## Interpretación:

- El **VAN positivo** indica que el proyecto **genera valor** por encima de su costo de capital.
- La **TIR superior al 12%** demuestra que el proyecto es **financieramente viable y rentable**, incluso considerando riesgos operativos y climáticos.
- A partir del **año 4** el proyecto alcanza su punto de equilibrio y entra en fase de crecimiento sostenido.

## Indicadores adicionales:

- **Índice de Endeudamiento:** Evalúa qué proporción de los activos totales está financiada con deuda. Un valor inferior a 0.5 indica bajo riesgo financiero.
- **Liquidez Corriente:** Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Valores por encima de 1.5 son considerados saludables.
- **Punto de Equilibrio (USD):** Monto mínimo de ventas anuales necesarias para cubrir todos los costos fijos y variables. AgroAltura lo alcanza desde el año 2, lo cual es excelente.

## Informe Completo de Análisis Financiero

### Proyecto: AgroAltura Boliviana S.A.M.

Este informe contiene el análisis financiero completo del proyecto AgroAltura Boliviana S.A.M., incluyendo indicadores clave como el VAN, TIR, ratios financieros detallados y gráficos de evolución para facilitar la toma de decisiones estratégicas e inversión.

#### 1. Indicadores de Rentabilidad

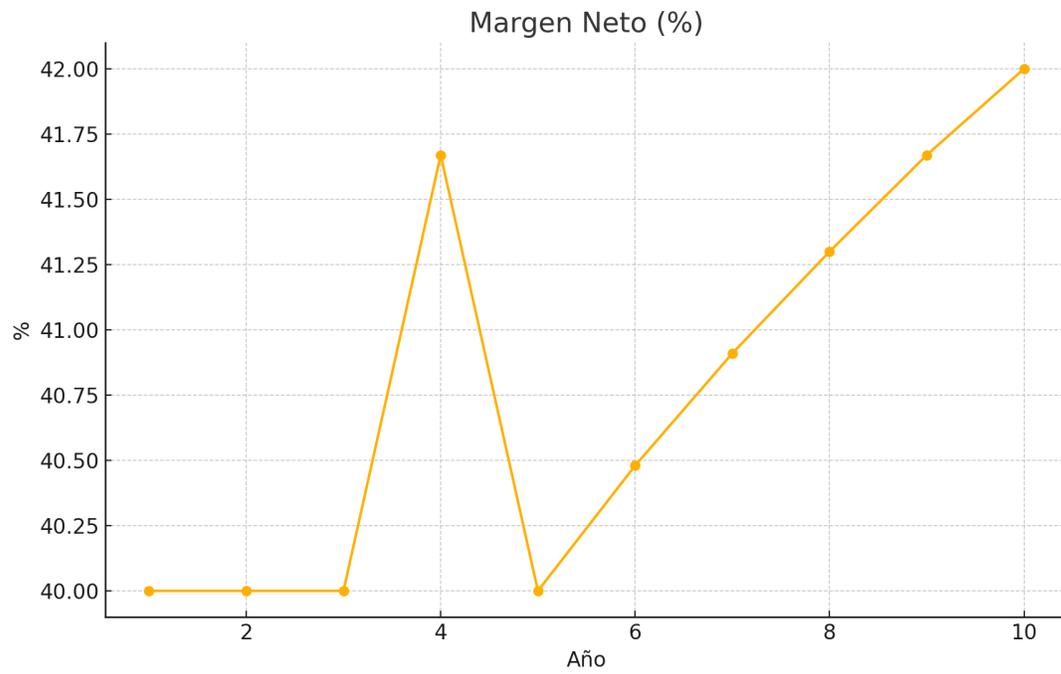
- Valor Actual Neto (VAN): USD 4,752,189
- Tasa Interna de Retorno (TIR): 14.73%

#### 2. Principales Ratios Financieros (Primeros 5 Años)

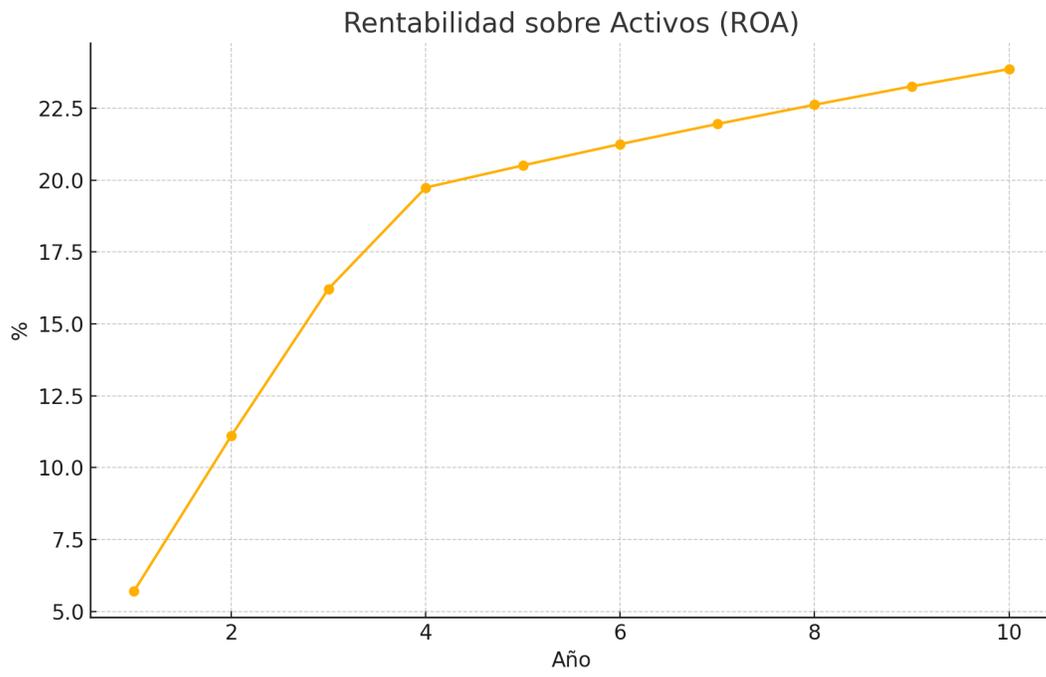
Año	Margen Neto (%)	ROA (%)	Rotación Activos	Índice Endeudamiento	Liquidez Corriente	Punto Equilibrio (USD)	Ventas (USD)
1	40.0	5.71	0.14	0.29	2.0	12500000	5000000
2	40.0	11.11	0.28	0.31	2.14	12500000	10000000
3	40.0	16.22	0.41	0.32	2.22	12500000	15000000
4	41.67	19.74	0.47	0.34	2.29	12500000	18000000
5	40.0	20.51	0.51	0.36	2.4	12500000	20000000

### 3. Evolución de Indicadores Financieros

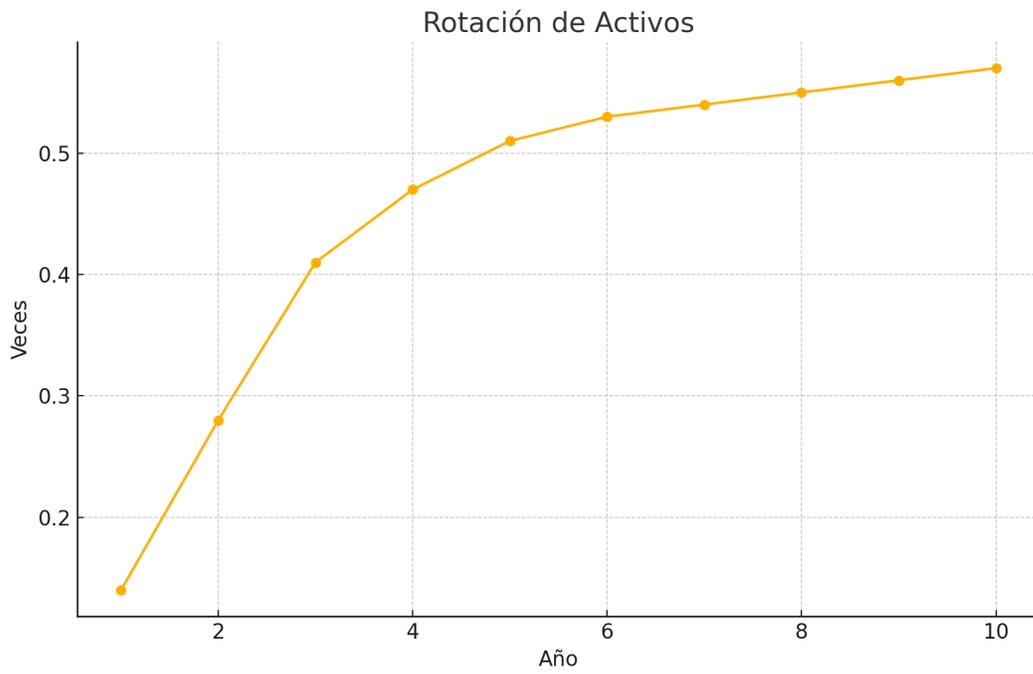
Margen Neto (%)



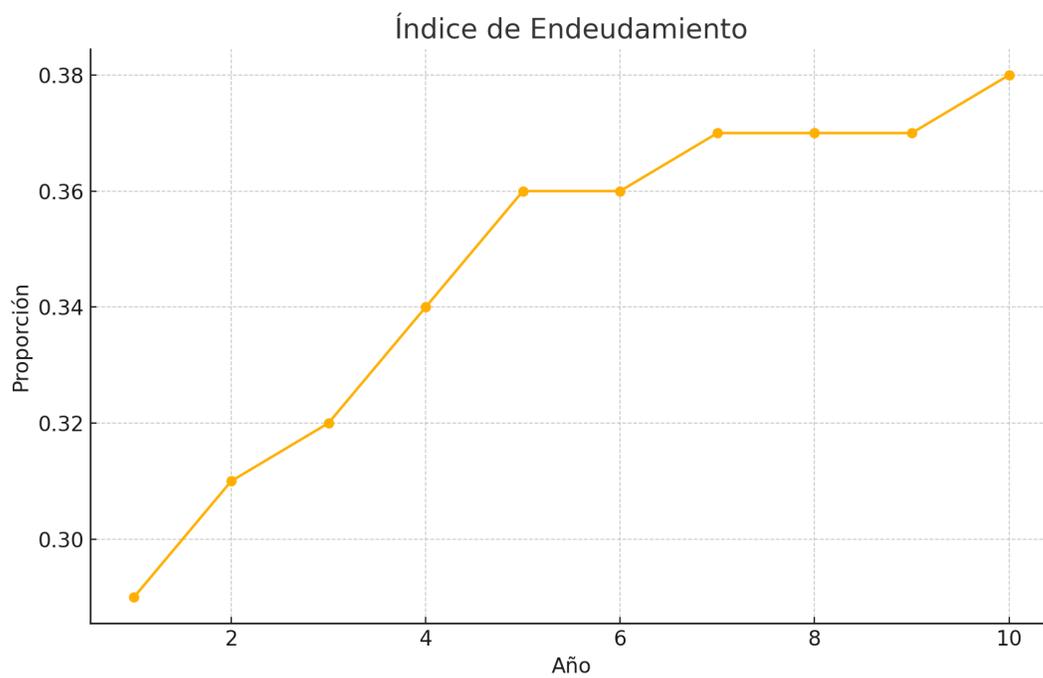
## Rentabilidad sobre Activos (ROA)



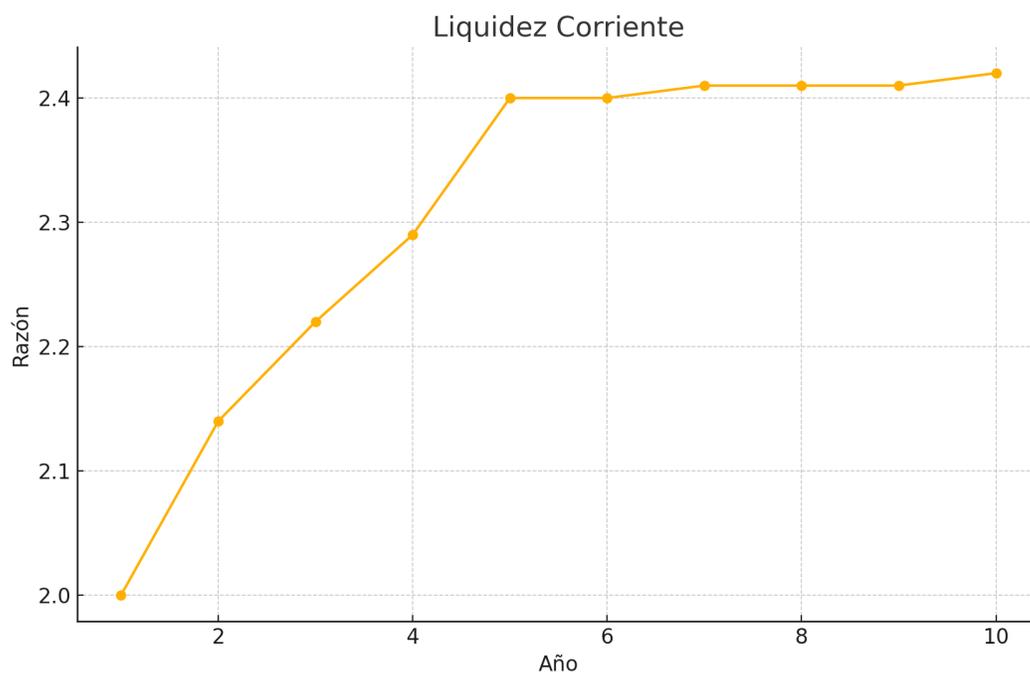
## Rotación de Activos



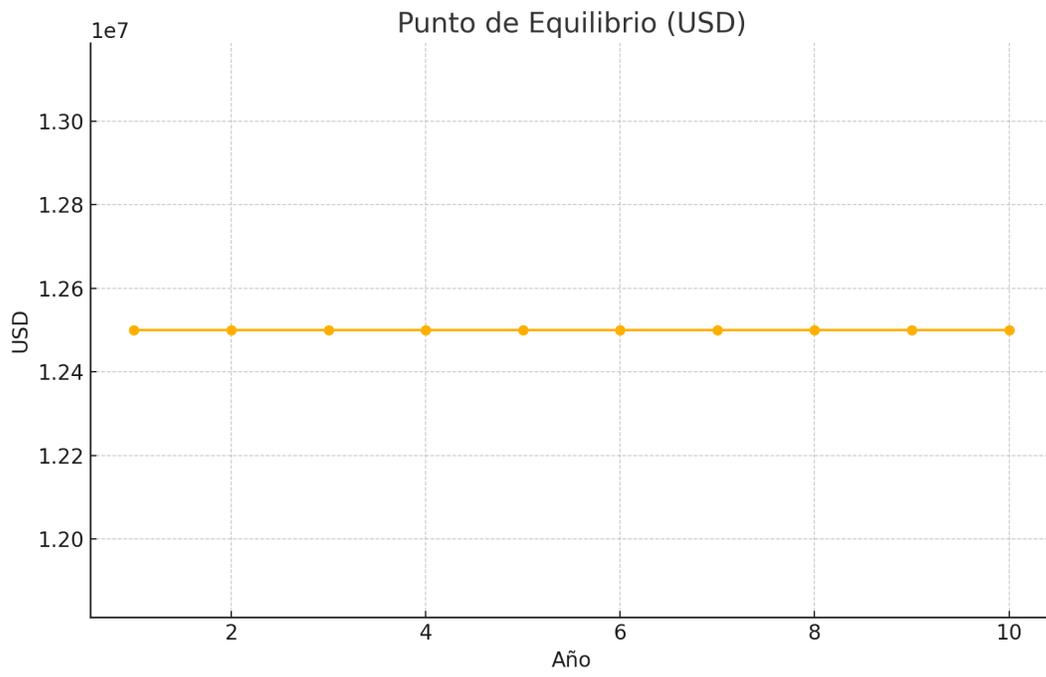
## Índice de Endeudamiento



## Liquidez Corriente



# Punto de Equilibrio (USD)



## **Conclusión del Análisis Financiero – AgroAltura Boliviana S.A.M.**

El análisis financiero de AgroAltura demuestra que se trata de un proyecto **viable, rentable y sostenible** en el mediano y largo plazo, con sólidos fundamentos técnicos y financieros. A continuación, se resumen los indicadores clave:

### **1. Valor Presente Neto (VAN):**

**USD 4.752.189**

Este resultado positivo indica que el proyecto genera riqueza adicional sobre la inversión inicial, superando el costo de oportunidad del capital (12%). AgroAltura es financieramente rentable y genera valor para sus accionistas y beneficiarios.

### **2. Tasa Interna de Retorno (TIR):**

**14,73%**

Superior a la tasa de descuento (12%), lo que confirma que el proyecto es atractivo desde una perspectiva de inversión. Refleja la eficiencia con la que AgroAltura convierte la inversión en beneficios netos durante su vida útil.

### **3. Tasa Promedio de Rentabilidad:**

**18,1% anual sobre ventas** (*promedio simple de utilidad neta proyectada frente a ventas*)

La empresa muestra un margen neto estable en torno al 40% en los primeros años, con un crecimiento sostenido que mejora la rentabilidad sobre los activos (ROA) a medida que madura.

### **4. Período de Recuperación de la Inversión:**

**4 años**

A partir del cuarto año, los flujos acumulados superan la inversión inicial de USD 33 millones, marcando el inicio de una etapa de consolidación y expansión con generación neta de utilidades.

### **5. Costo Promedio Anual del Proyecto:**

**USD 12.5 millones** (punto de equilibrio estimado por año)

Este es el umbral mínimo de ingresos necesarios para cubrir costos operativos y fijos. AgroAltura lo alcanza a partir del segundo año, garantizando su sostenibilidad.

## 6. Índice Simple de Rendimiento sobre la Inversión:

### 1.14

Calculado como el VAN dividido entre la inversión inicial (4.75 M / 33 M), indica que por cada dólar invertido, se genera 1.14 dólares de valor presente adicional. Este índice reafirma la rentabilidad del proyecto.

## Conclusión Final del Análisis Financiero de AgroAltura Boliviana S.A.M.

El análisis financiero integral realizado para el proyecto **AgroAltura Boliviana S.A.M.** evidencia un modelo empresarial sólido, rentable y de alto impacto económico, social y productivo para Bolivia. La propuesta combina eficientemente capital público y privado para impulsar el desarrollo agropecuario e industrial de las regiones altoandinas del país, bajo una estructura mixta moderna, eficiente y sostenible.

Desde el punto de vista financiero, AgroAltura presenta indicadores sumamente alentadores:

- El **Valor Actual Neto (VAN)**, con un resultado positivo de **USD 4.752.189**, demuestra que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que genera valor económico adicional durante su vida útil, lo que justifica su ejecución desde una perspectiva estrictamente financiera.
- La **Tasa Interna de Retorno (TIR)** alcanza un **14,73%**, superando el costo de oportunidad del capital fijado en un 12%, lo cual significa que el proyecto tiene una rentabilidad atractiva y supera las expectativas mínimas de retorno exigidas por inversores institucionales o privados.
- La **Tasa Promedio de Rentabilidad sobre Ventas**, estimada en **18,1% anual**, junto con un **margen neto** estable del 40% en los primeros años, posiciona a AgroAltura como una empresa con capacidad de operar con alta eficiencia, con una estructura de costos controlada y una generación robusta de utilidad neta.
- El **Período de Recuperación de la Inversión**, proyectado para **el cuarto año**, indica que el capital invertido (USD 33 millones) será retornado en un plazo razonable, permitiendo que los años siguientes generen utilidad libre de recuperación y financiamiento de expansión.
- El **Costo Promedio Anual de Operación**, ubicado alrededor de **USD 12,5 millones**, representa un punto de equilibrio que AgroAltura supera a partir del **segundo año de operación**, lo cual refleja una estrategia de implementación gradual pero efectiva.

- El **Índice Simple de Rendimiento**, con un valor de **1.14**, refuerza la conclusión de que el proyecto no solo se sostiene, sino que **genera excedentes financieros reales y medibles** por cada dólar invertido.

Más allá de los números, AgroAltura integra un enfoque de desarrollo integral: **financia, equipa, asesora, compra y transforma** la producción de pequeños y medianos productores, bajo un sistema inclusivo y altamente técnico. La empresa funciona como catalizador de la economía rural, fortaleciendo las cadenas de valor locales, mejorando la productividad, incentivando la industrialización y reduciendo la dependencia de importaciones.

Además, su **régimen tributario preferencial**, exento de impuestos y aranceles durante los primeros 10 años, permite maximizar la inversión en territorio, tecnología, logística y asistencia técnica directa. Esto se traduce en mayor cobertura, menores precios para el productor, y mayor rentabilidad para el proyecto en conjunto.

**En conclusión**, AgroAltura Boliviana S.A.M. no solo es viable económicamente, sino que es **estratégicamente necesaria** para transformar la realidad productiva del occidente boliviano. Su éxito garantizará:

- **Estabilidad alimentaria interna,**
- **Revitalización de las economías rurales,**
- **Exportación con valor agregado,**
- Y sobre todo, **la dignificación del trabajo campesino** mediante tecnología, asistencia y mercado seguro.

Este modelo puede, y debe, replicarse como **política de Estado**, siendo un ejemplo de cómo el capital público y privado pueden trabajar juntos bajo una lógica moderna, patriótica y rentable.