

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



Planeamiento Estratégico para la Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Juan Manuel Robles Montoya

Carlos Miguel Gonzales Campomanes

Rafael Ángel Rodríguez Cabrera

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Santiago de Surco, mayo de 2018

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, que nos ha dado la oportunidad de llegar tan lejos en este camino de nuestras vidas y nos ha otorgado todas las herramientas necesarias para desarrollar este trabajo. Agradecemos a nuestros padres, hermanos, esposas e hijos, quienes con su apoyo nos han permitido lograr afrontar este gran reto y en todo momento han estado a nuestro lado, apoyándonos moralmente y motivándonos para poder terminar la maestría. Agradecemos nuestros profesores de la escuela de negocios de Centrum por ayudarnos a ser mejores cada día y a mejorar en las debilidades que tuvimos desde el principio de este proceso. Gracias a su profesionalismo y su experiencia han logrado que lleguemos a ser mejores personas durante la maestría. Agradecemos, finalmente, a nuestro asesor, quien con su experiencia y amistad fue fundamental para el desarrollo de nuestra tesis.

Dedicatorias

A nuestra familia.

A Dios.

A nuestro asesor.

A nuestros compañeros.



Resumen Ejecutivo

El presente planeamiento estratégico de Agroindustrial Laredo S.A.A. propone cuáles son las principales medidas para obtener un papel protagónico en la industria de la caña de azúcar en el Perú, puesto que, en estos tiempos de globalización, se deben implementar estrategias que sean óptimas para que Agroindustrial Laredo S.A.A. pueda llegar a ser el principal productor de azúcar en el Perú.

Después de diversos efectos climáticos que se produjeron en los últimos años, como, por ejemplo, el fenómeno del niño, el Perú se encuentra en una posición favorable para otras industrias. El uso de la implementación del proceso estratégico para Agroindustrial Laredo S.A.A. permite identificar fortalezas y debilidades que tiene la empresa para poder llevar a cabo sus objetivos a corto y a largo plazo, para ello, se tiene que capitalizar y profundizar en cada una de las fortalezas que tiene Agroindustrial Laredo S.A.A. y, al mismo tiempo, minimizar las amenazas.

En este orden de ideas, se han identificado hasta cinco objetivos de largo plazo distintos, así como sus respectivos objetivos de corto plazo. Para estos efectos, se ha determinado que Agroindustrial Laredo S.A.A. incremente su margen operativo, participación de mercado, producción de caña de azúcar y sus ventas para el 2021, a través de diversos mecanismos que se desarrollan en el presente trabajo.

Asimismo, se ha determinado que, salvo por el ejercicio 2015 esta sociedad ha tenido un comportamiento creciente en casi todos sus indicadores, lo cual demuestra un adecuado gerenciamiento.

Abstract

The present strategic plan of Agroindustrial Laredo SAA proposes which are the main strategies to be able to have a better leading role in the sugarcane industry in Peru, due to the fact that at this time of globalization, optimal strategies must be implemented for the company so that it can become the main producer of sugar in Peru.

After several climatic effects such as 'Fenómeno del Niño' in the last few years, Peru is in a favorable position for other industries. The use of the implementation of the strategic process for Agroindustrial Laredo SAA allows us to identify strengths and weaknesses that the company has to carry out its short and long-term objectives for the purpose of capitalizing and deepen in each of the strengths that it has and also minimize threats.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de Agroindustrial Laredo S.A.A.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión.....	1
2.3. Misión	2
2.4. Valores	3
2.5. Código de Ética	4
2.6. Conclusiones	5
Capítulo III: Evaluación Externa	6
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones	6
3.1.1. Intereses nacionales	6
3.1.2. Potencia nacional.....	9
3.1.3. Principios cardinales.....	13
3.1.4. Influencia del análisis en Agroindustrial Laredo S.A.A.....	15
3.2. Análisis Competitivo del País	16
3.2.1. Condiciones de los factores	17

3.2.2.	Condiciones de la demanda	19
3.2.3.	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	20
3.2.4.	Sectores relacionados y de apoyo.....	21
3.2.5.	Influencia del Análisis en la Industria de la Caña de Azúcar	21
3.3.	Análisis del Entorno PESTE.....	22
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	22
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	32
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	36
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	40
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	40
3.3.6.	Análisis del entorno legal (L).....	42
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	42
3.5.	Agroindustrial Laredo S.A.A. y sus Competidores	43
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores.....	44
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores.....	46
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos.....	48
3.5.4.	Amenaza de los entrantes	48
3.5.5.	Rivalidad de los competidores	49
3.6.	Agroindustrial Laredo S.A.A y sus Referentes.....	51
3.7.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	52
3.8.	Conclusiones	53

Capítulo IV: Evaluación Interna de Agroindustrial Laredo S.A.A.....	55
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	55
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	55
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	59
4.1.3. Operaciones y logística, infraestructura (O).....	63
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	67
4.1.5. Recursos humanos (H).....	69
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	71
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	72
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	73
4.3. Conclusiones.....	73
Capítulo V: Intereses de la Agroindustrial Laredo S.A.A. Objetivos de Largo Plazo....	75
5.1. Intereses de la Agroindustrial Laredo S.A.A.	75
5.2. Potencial de Agroindustrial Laredo S.A.A.	75
5.3. Principios Cardinales de la Sociedad.....	76
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de la Sociedad (MIO).....	77
5.5. Objetivos de la Sociedad.....	77
5.6. Conclusiones.....	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	79
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	79
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	80

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	84
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	85
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	85
6.6. Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)	86
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	88
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	90
6.9. Matriz de Ética (ME)	90
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	91
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	91
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	93
6.13. Conclusiones	93
Capítulo VII: Implementación Estratégica	95
7.1. Objetivos de Corto Plazo	95
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	97
7.3. Políticas de cada Estrategia	100
7.4. Estructura Organizacional de Sector Industrial de Agroindustrial Laredo S.A.A.....	100
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	102
7.6. Recursos Humanos y Motivación	103
7.7. Gestión del Cambio.....	104
7.8. Conclusiones.....	105
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	106

8.1. Perspectivas de Control	106
8.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización.....	106
8.1.2. Perspectiva de los procesos internos	107
8.1.3. Perspectiva de clientes.....	108
8.1.4. Perspectiva financiera.....	109
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	109
8.3. Conclusiones.....	111
Capítulo IX: Competitividad de Agroindustrial Laredo S.A.A.....	112
9.1. Análisis Competitivo de Agroindustrial Laredo S.A.A.....	112
9.1.1. Índice de Competitividad Global (ICG)	113
9.1.2. Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)	115
9.1.3. Análisis de la industria	116
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Agroindustrial Laredo S.A.A.	116
9.3. Identificación de los Potenciales Clústeres en la Producción de Caña de Azúcar en el Perú	117
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	118
9.5. Conclusiones	119
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	120
10.2 Conclusiones Finales	122
10.3 Recomendaciones Finales.....	124
10.4 Futuro de Agroindustrial Laredo S.A.A.	124
Referencias.....	126



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Producción, Superficie Cosechada y Rendimiento del azúcar en el Perú</i>	5
Tabla 2	<i>Participación en la Producción de Azúcar en el Perú (2016)</i>	6
Tabla 3	<i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	9
Tabla 4	<i>Indicadores de Gobernabilidad para el Perú</i>	23
Tabla 5	<i>Beneficios Tributarios del Sector Agrario</i>	30
Tabla 6	<i>PBI Perú (millones de soles)</i>	32
Tabla 8	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	42
Tabla 9	<i>Principales empresas azucareras: Ingresos (en miles de soles)</i>	49
Tabla 10	<i>Principales empresas azucareras: Utilidad operativa (en miles de soles)</i>	50
Tabla 11	<i>Principales empresas azucareras: Utilidad operativa sobre ventas (%)</i>	50
Tabla 12	<i>Ratios financieras de Agroindustrial Laredo y sus referentes (2008)</i>	52
Tabla 13	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	53
Tabla 14	<i>Matriz del perfil referencial (MPR)</i>	53
Tabla 15	<i>Estructura accionaria de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	56
Tabla 16	<i>Directores de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	57
Tabla 17	<i>Gerencia de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	57
Tabla 18	<i>Fundos Agrícolas de la Sociedad</i>	64
Tabla 19	<i>Propiedades Planta y Equipo (valor en Soles)</i>	64
Tabla 20	<i>Certificaciones de la Sociedad</i>	66
Tabla 21	<i>Indicadores Financieros 2016-2013 en Miles de Nuevos Soles</i>	67
Tabla 22	<i>Ratios Financieros 2016-2013</i>	67
Tabla 23	<i>Indicadores de Seguridad y Salud en El trabajo</i>	69
Tabla 24	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	73
Tabla 25	<i>Matriz de intereses organizacionales de Agroindustrial Laredo</i>	77

Tabla 26 <i>Matriz FODA de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	81
Tabla 27 <i>Matriz PEYEA del Sector de la Caña de Azúcar</i>	82
Tabla 28 <i>Ponderados de Abscisa y Ordenada</i>	83
Tabla 29 <i>Matriz de la Decisión Estratégica de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	87
Tabla 30 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	89
Tabla 31 <i>Matriz de Rumelt de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	90
Tabla 32 <i>Matriz de Ética para Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	91
Tabla 33 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	92
Tabla 34 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	92
Tabla 35 <i>Matriz de Posibilidades y Sustitutos de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	93
Tabla 36 <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para el Primer Objetivo de Largo Plazo</i>	98
Tabla 37 <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para el Segundo Objetivo de Largo Plazo</i>	98
Tabla 38 <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para el Tercer Objetivo de Largo Plazo</i>	98
Tabla 39	98
Tabla 40 <i>Tablero de Control Balanceado, Perspectiva Financiera</i>	110
Tabla 41 <i>Tablero de Control Balanceado, Perspectiva de Clientes</i>	110
Tabla 42 <i>Tablero de Control Balanceado, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Agroindustrial Laredo S.A.A.</i>	111
Tabla 43 <i>Producción de Caña de Azúcar Peruana en Toneladas</i>	117

Tabla 44 *Plan Estratégico Integral de Agroindustrial Laredo S.A.A.* 121



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 2.</i> Variación porcentual del PBI Peruano correspondiente al sector agrícola.	3
<i>Figura 3.</i> Producción Agrícola (miles de toneladas, 2016).	4
<i>Figura 4.</i> Perú: Superficie Cosechada (ha), Producción de caña de azúcar (tm) y rendimientos por Ha.	5
<i>Figura 5.</i> Evolución del Índice de Competitividad del Perú	17
<i>Figura 6.</i> Análisis de los pilares de competitividad del Perú	18
<i>Figura 7.</i> Aspectos más problemáticos para desarrollar negocios en el Perú.....	19
<i>Figura 8.</i> Distribución de hogares según NSE 2017 Lima Metropolitana	20
<i>Figura 9.</i> Control de la Corrupción.....	24
<i>Figura 10.</i> Estabilidad Política.....	24
<i>Figura 11.</i> Tasa de referencia nominal y real 2012-2017.....	25
<i>Figura 12.</i> Variación del Tipo de Cambio e Intervención Bancaria del BCRP en el Mercado Spot.....	26
<i>Figura 13.</i> Canales de Transmisión de Choques sobre el PBI 2017	27
<i>Figura 14.</i> PBI Agropecuario y Agropecuario-Agrícola.....	33
<i>Figura 15.</i> Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: EMBIG – Perú.....	33
<i>Figura 16.</i> Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: EMBIG – Sudamérica.....	34
<i>Figura 17.</i> Índice de competitividad regional del Perú – 2016.....	35
<i>Figura 18.</i> Índice de Competitividad Regional.....	35
<i>Figura 19.</i> Población Estimada para Perú	37
<i>Figura 20.</i> Población Económicamente Activa Desempleada en miles de personas.....	37
<i>Figura 21.</i> Evolución de la Incidencia en la Pobreza Total expresado en Variación Porcentual	38

<i>Figura 22.</i> Conflictos socioambientales por actividad económica a junio de 2017.....	39
<i>Figura 23.</i> Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.	43
<i>Figura 24.</i> Cadena Productiva de la Caña de Azúcar en el Perú.	44
<i>Figura 25.</i> Precio de venta de fertilizantes en La Libertad 2016.....	45
<i>Figura 26.</i> Precio en Chacra para siembra de Caña de Azúcar 2016.....	45
<i>Figura 27.</i> Sistema de Comercialización de Azúcar en el Perú.....	47
<i>Figura 28.</i> Evolución de la participación de la Sociedad en la producción nacional	60
<i>Figura 29.</i> Valor Total de Ventas de Agroindustrial Laredo S.A.A. en soles.....	60
<i>Figura 30.</i> Evolución de Ventas de Empresas Azucareras en soles.....	61
<i>Figura 31.</i> Flujo de Comercialización del Azúcar en el Perú.....	62
<i>Figura 32.</i> Cadena de Valor Agregado.....	65
<i>Figura 33.</i> Matriz PEYEA de Agroindustrial Laredo S.A.A.....	83
<i>Figura 34.</i> Matriz Boston Consulting Group de Agroindustrial Laredo S.A.A.	84
<i>Figura 35.</i> Matriz Interna-Externa de Agroindustrial Laredo S.A.A.....	85
<i>Figura 36.</i> Matriz de la Gran Estrategia para Agroindustrial Laredo S.A.A.....	86
<i>Figura 37.</i> Análisis global competitivo 2017-2018	114
<i>Figura 38.</i> Índice de Competitividad Regional en el Perú 2016.....	115
<i>Figura 39.</i> Mapa de zonas Productoras de Caña de Azúcar en el Perú.....	118

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico es un modelo de análisis integrado por un conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial por una determinada organización a fin de que pueda proyectarse al futuro y logre concretar la visión que haya establecido para sí. En dicho proceso pueden vislumbrarse las siguientes tres etapas: (a) formulación, en la cual se produce el planeamiento, cuyo objetivo es encontrar las estrategias que, de ser implementadas, llevarán a la organización de la situación actual a una deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutan las estrategias establecidas en la etapa anterior, siendo esta la que representa una mayor dificultad por su rigurosidad; y (c) evaluación y control, en la que las actividades se despliegan de manera permanente a fin de monitorear todas las etapas y secuencias; y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

Sobre este particular, cabe resaltar que el proceso estratégico tiene como particularidad el ser interactivo, puesto que involucra la participación de diversas personas, así como el ser iterativo, debido a que genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al modelo secuencia del proceso estratégico.

Las actividades secuenciales que debe seguir el proceso estratégico son las siguientes: En primer lugar, se realiza un análisis de la situación actual de la industria en la que la organización desarrolla sus actividades. Después de ello, se establecen la visión, misión, valores y el código de ética de la organización; al respecto, cabe destacar que estos últimos cuatro componentes son los que dirigen y norman el comportamiento de la organización en la industria y la sociedad.

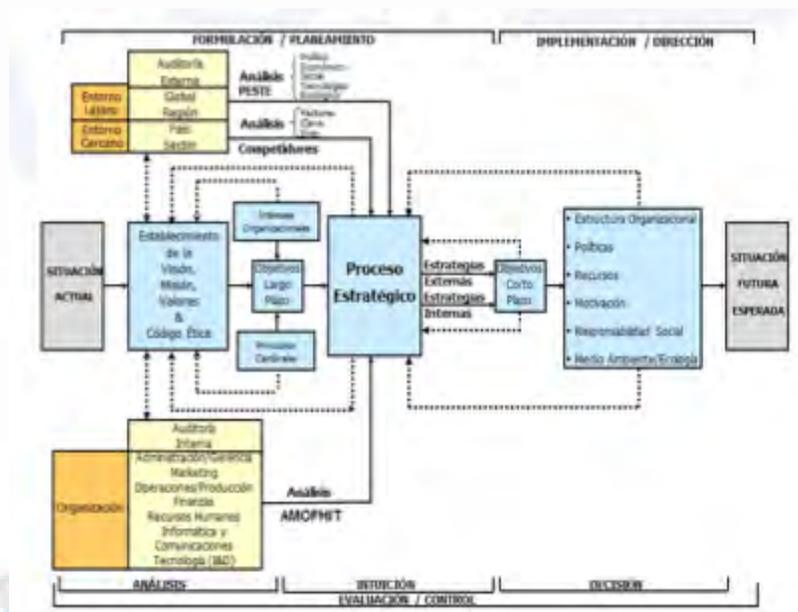


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Recuperado de: “El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Una vez desarrollados dichos aspectos, se procede a realizar la evaluación externa de la organización, la cual determinará la influencia del entorno en el que la organización se desenvuelve, así como permitirá realizar un adecuado análisis de la industria global a través del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

Los resultados del análisis PESTE se utilizan para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Al respecto, cabe indicar que la referida matriz nos permite conocer el impacto del entorno analizado en base a las oportunidades de las que goza la organización (y que podrían beneficiarla), las amenazas detectadas a ser evitadas, y cómo la organización actúa teniendo en consideración dichos factores.

Adicionalmente, debe resaltarse que del análisis PESTE, así como del análisis de los competidores que se realiza a continuación, se evalúa la relación de la organización con sus competidores. Como consecuencia de dicha evaluación se elaboran las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De esta manera, como se puede observar, la evaluación externa nos permite identificar las oportunidades y amenazas más

importantes para la organización, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial en el que se desenvuelve la organización. Asimismo, la identificación de los factores señalados facilita el inicio del proceso que guía la formulación de las estrategias más apropiadas para la organización, de tal manera que pueda sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

El siguiente estado del análisis se aboca a la evaluación interna de la organización, cuya finalidad radica en definir las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades propias de la misma, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.

Para estos efectos, se realiza el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Sobre esta, cabe indicar que nos permite identificar y analizar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así también, reconocer y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Es importante indicar que, en relación al análisis externo e interno de la organización, un requerimiento esencial es la rigurosidad y exhaustividad, debido a que los resultados de los mismos influenciarán significativamente en los resultados del proceso estratégico a implementarse.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización; en otras palabras, los objetivos finales que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. Con el resultado de dicha determinación, se elabora la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), la cual, aunada a la visión de la

organización, establece los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP, resultaría el logro de cada OLP.

Por otro lado, cabe resaltar que las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos primordiales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, esta representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética para finalizar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que ayuda a determinar si los competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, puesto que favorece a la selección de las estrategias. Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por

la organización, dando lugar a la Implementación Estratégica, la cual consiste, básicamente, en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que *“una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse”* (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia.

En este sentido, una estructura organizacional nueva es necesaria. Una gran falla sería la implementación de una estrategia nueva usando una estructura organizacional antigua. Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP.

A partir de ello se toman las acciones correctivas pertinentes, se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Como se observa, un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso en un golpe de vista. Asimismo, debemos resaltar que el Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Agroindustrial Laredo S.A.A.

1.1. Situación General

Con el objetivo de realizar adecuadamente un análisis relacionado con Agroindustrial Laredo S.A.A., es necesario abordar, en primer lugar, un breve análisis de la economía e industria en la que se desempeña. En este sentido, se presenta, a continuación, una descripción de la evolución de la economía peruana, así como del sector del azúcar y su importancia en el mercado nacional.

Con relación a la economía peruana, es preciso indicar que, de acuerdo con la información brindada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, en su documento “Evolución Socioeconómica del Perú 1990-2010” (2011), durante la década de los noventa, se efectuaron reformas en la economía nacional que contribuyeron a la creación de una economía de libre mercado. En este sentido, el CEPLAN (2011) señala: “(...) en la década de 1990 se observa una mayor apertura comercial y financiera, una mayor estabilidad de las políticas fiscales y monetarias; un comportamiento estable de las principales variables macroeconómicas alcanzando la reducción de la volatilidad del PBI, el mejoramiento de los términos de intercambio y una política fiscal menos pro-cíclica” (CEPLAN, 2011, p.187).

Como consecuencia de dichas políticas, “se produjo la reducción de la inflación, la reinsertión del Perú al sistema financiero internacional y el inicio de la recuperación de las reservas internacionales. Estas reformas facilitaron el retorno del capital extranjero al país y la desestatización de la economía” (CEPLAN, 2011, p.7).

En este orden de ideas, si bien autores como Chirinos (2008) han señalado que “las reformas estructurales de inicios de los 90 han mejorado ostensiblemente las posibilidades de crecimiento de la economía peruana para los próximos años” (BCR, 2008, p.18), lo cierto es que el Perú es un país cuyo crecimiento económico es aún dependiente de la economía mundial y de que sus principales actores importen productos peruanos.

En efecto, tal como señalan Winkelried y Saldarriaga (2012), la mayoría de países latinoamericanos son economías pequeñas y abiertas que juegan un papel de espectadores de la economía mundial y dependientes de la evolución de economías más desarrolladas, tales como la de los Estados Unidos de América y China.

Sin perjuicio de ello, como indica Loayza (2008), cabe destacar que: “Gracias a la mayor profundidad financiera, apertura comercial y disponibilidad de infraestructura pública, la economía peruana pudo aumentar su crecimiento en 1.30%. Aún más considerable fue la contribución de las políticas de estabilización macroeconómica que, al reducir radicalmente la inflación y la volatilidad real, y eliminar las crisis bancarias sistémicas, produjeron un aumento de 3.27% en la tasa de crecimiento anual. A la luz de estos resultados es innegable la contribución de las reformas económicas de los años noventa, orientadas a una participación más activa del mercado y más prudente del Estado en la economía peruana” (Loayza, 2008, p.19).

De acuerdo con lo antes señalado, es resaltable que el mantenimiento de las políticas económicas antes mencionadas propicia el crecimiento de la economía peruana, sin embargo, la misma podría verse mellada por los recientes escándalos de corrupción, así como de una eventual impasividad en una reforma educativa.

Para estos efectos, es preciso indicar que, según Aldave y García-Peñalosa (2009), diversas evidencias han probado que una baja tasa de crecimiento se encuentra asociada con reducidos logros educativos, corrupción generalizada y abundantes recursos naturales.

Una vez establecido este escenario, describiremos a continuación la situación del sector agrícola y azucarero en el Perú. De acuerdo con las estadísticas del ejercicio 2016, brindadas por el BCRP, el sector agropecuario representa el 5.27% del PBI del Perú y el sector agrícola el 3.10% del PBI. Asimismo, es importante señalar que dicho sector, desde 1995, de acuerdo con la información proporcionada por el INEI, ha incrementado siempre sus

valores con excepción de los años 2001 y 2004. Este detalle puede observarse el siguiente gráfico:

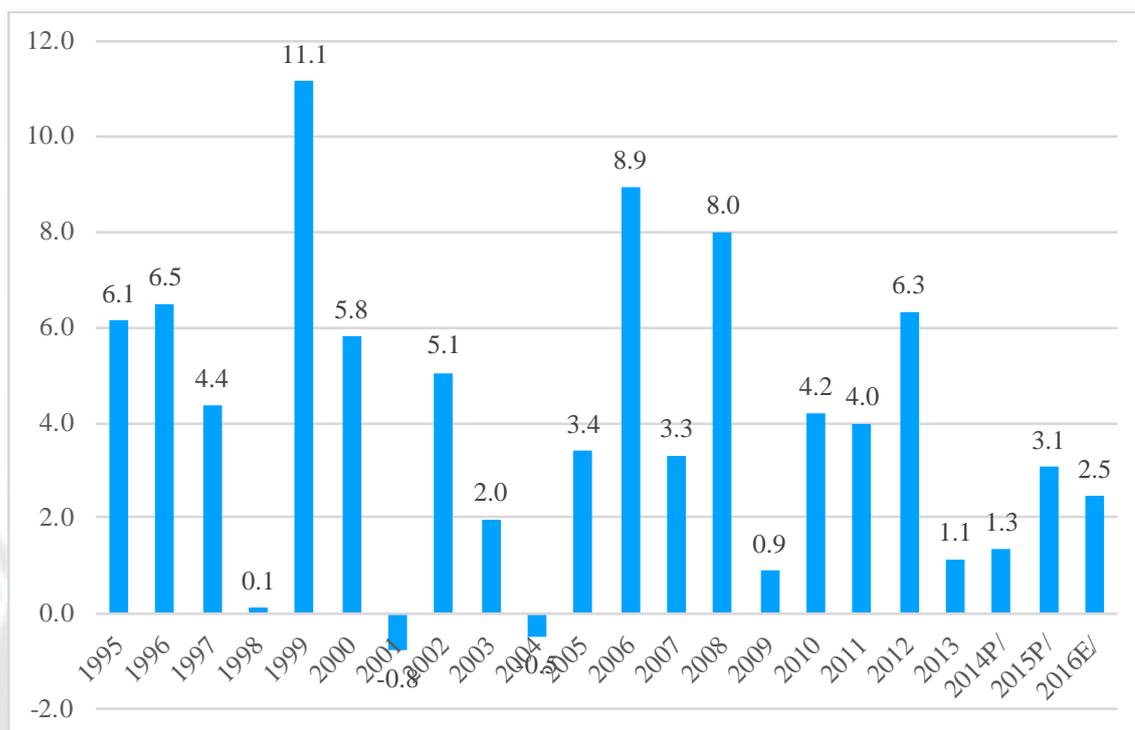


Figura 2. Variación porcentual del PBI Peruano correspondiente al sector agrícola. Recuperado de: “Estadísticas Económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018.

En este orden de ideas, al representar el 29.4% del total de la producción agrícola de nuestro país, la caña de azúcar es el producto más importante de nuestro portafolio de productos agrícolas. En este escenario es que Agroindustrial Laredo S.A.A. desempeña sus actividades.

Adicionalmente, cabe destacar que, en conformidad con la información proporcionada por el BCRP, el valor de la producción agrícola durante el ejercicio 2016 se componía de los siguientes factores:

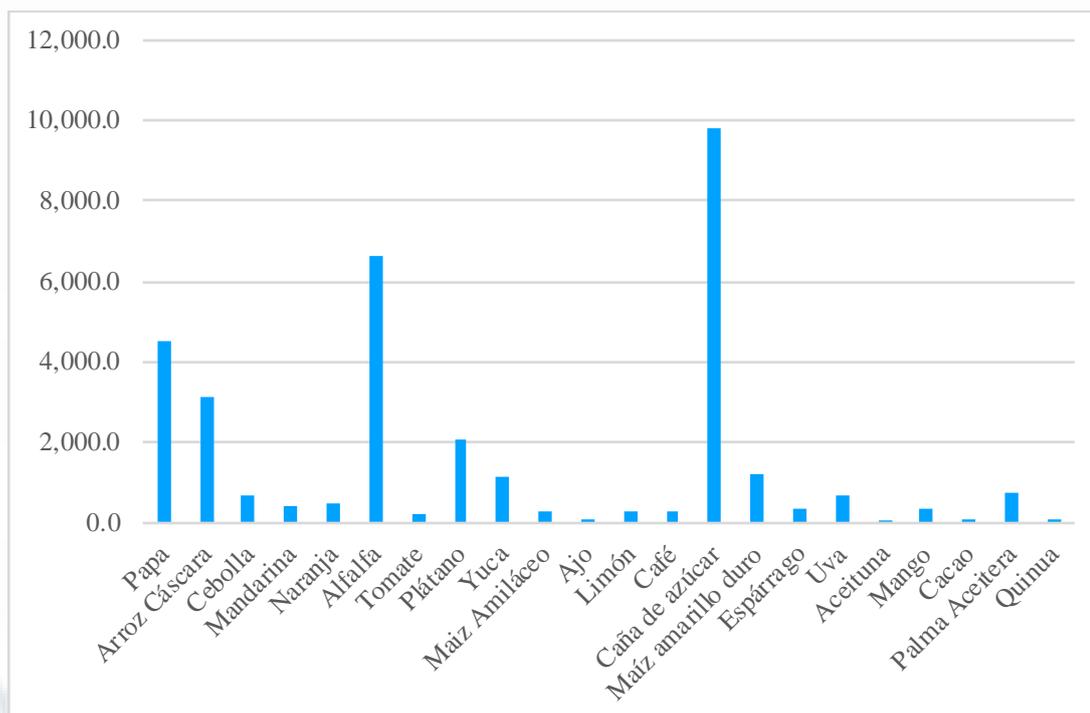


Figura 3. Producción Agrícola (miles de toneladas, 2016). Recuperado de: “Estadísticas Económicas”. Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018, Lima, Perú.

Así también, es preciso resaltar que, dentro de dicho sector, de acuerdo con el “Informe de Caracterización del Departamento de La Libertad”, elaborado por el BCRP-Sucursal Trujillo (2016): “La Libertad es el primer productor de caña de azúcar del país. (...) Las principales zonas de cultivo se encuentran en los valles de Chicama y Santa Catalina donde se ubican importantes ingenios azucareros como Casa Grande S.A., Cartavio S.A. y Agroindustrial Laredo S.A.” (BCRP, 2011, p.4).

En este mismo sentido, el Foreign Agricultural Service del United States Department of Agriculture (FAS-USDA, 2017), ha señalado, en su reporte relacionado a la industria del azúcar en el Perú, que la Región de La Libertad produce el 49% del azúcar peruano, seguida de la Región de Lambayeque y Lima con 27% y 15% respectivamente. Asimismo, ha indicado que la capacidad de molienda del Perú es de 37,000MT por caña al día.

Adicionalmente a ello, es destacable que la Dirección General de Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (2017) en su “Perfil Técnico N° 5: Producción de caña de

azúcar en el Perú, perspectivas”, ha observado que el cultivo de caña de azúcar ha crecido sostenidamente hasta el 2014, hasta llegar a los 11,3 millones de toneladas de *caña* “debido a la ampliación de la frontera agrícola (área cosechada) que se ha duplicado respecto a décadas pasadas”(MINAGRI, 2017, p.3); sin embargo, su rendimiento ha venido decreciendo:

Tabla 1

Producción, Superficie Cosechada y Rendimiento del azúcar en el Perú

Año	Producción (Tn)	Superficie Cosechada (Ha)	Rendimiento (Tn/ha)
2010	9'660,895	76,983	125.50
2011	9'884,936	80,069	123.46
2012	10'368,866	81,126	127.81
2013	10'992 240	82,205	133.72
2014	11'389,617	90,357	126.05
2015	10'211,856	84,574	120.74
2016	9'832,526	87,696	112.12

Nota. Adaptado de: “Informe Anual Corporación Azucarera del Perú” por Apoyo & Asociados, 2017 (http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/06/Coazucar-Dic_2016.pdf)

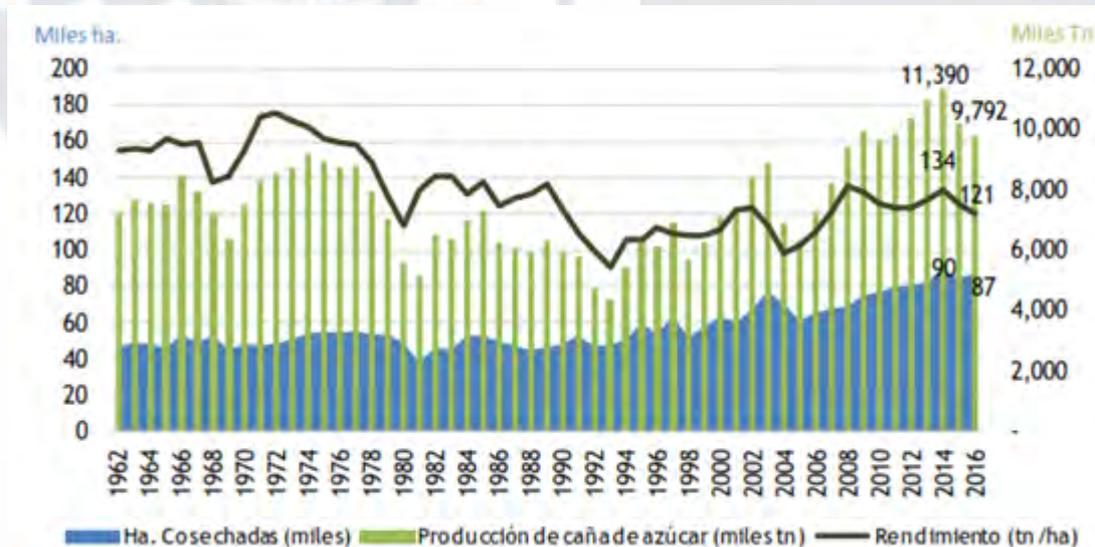


Figura 4. Perú: Superficie Cosechada (ha), Producción de caña de azúcar (tn) y rendimientos por Ha.

Recuperado de: “Informe Anual Corporación Azucarera del Perú” por Apoyo & Asociados, 2017 (http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/06/Coazucar-Dic_2016.pdf)

En relación con los principales actores de esta industria, el Foreign Agricultural Service del United States Department of Agriculture (FAS-USDA, 2017), antes referido, identificó los siguientes:

Tabla 2

Participación en la Producción de Azúcar en el Perú (2016)

<u>Compañía</u>	<u>Producción (%)</u>
Casa Grande	24.1
Cartavio	15.3
Laredo	14.5
Paramonga	12.6
San Jacinto	9.9
Tumán	6.2
Pomalca	5.2
Andahuasi	4.4
Churacapi	0.4
Azucarera del Norte	0.3

Nota. Adaptado de: “Informe Anual Corporación Azucarera del Perú” por Apoyo & Asociados, 2017 (http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/06/Coazucar-Dic_2016.pdf)

Respecto a las empresas señaladas, estas se encuentran distribuidas en conformidad con lo señalado en la clasificación de riesgo elaborada por Apoyo & Asociados (2017), así como por los Informes de Caracterización de los departamentos de La Libertad, Ancash, Lima y Arequipa, elaborados por el BCRP (2016), de la siguiente manera: (i) Lambayeque: Pucalá, Tumán, Pomalca y Azucarera del Norte; (ii) La Libertad: Cartavio, Casa Grande y Laredo; (iii) Ancash: San Jacinto; (iv) Lima: Andahuasi y Paramonga (Lima); y (v) Arequipa: Chucarapi.

Al respecto de Agroindustrial Laredo S.A.A., conforme a la información proporcionada, es destacable su tercer lugar en producción a nivel nacional, ubicándose en la segunda región más productora a nivel nacional (La Libertad), además, de acuerdo con la información proporcionada en su Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2016: “forma parte del grupo empresarial colombiano Manuelita que desarrolla sus actividades en los campos

de la Agroindustria y Acuicultura, con operaciones en cuatro países: Colombia, Brasil, Chile y Perú” (SMV, 2016, p.4), lo cual la coloca en una situación expectante en el mayor desarrollo de esta industria.

1.2. Conclusiones

El sector azucarero representa uno de los componentes más importantes del sector agropecuario en la economía nacional, llegando a representar el 29.4% del total de la producción agrícola de nuestro país.

No obstante, si bien el aprovechamiento de la superficie cosechada ha tenido un crecimiento constante hasta el 2014 por la ampliación de la frontera agrícola (área cosechada), el rendimiento ha venido decreciendo. Este hecho generaría un factor que deberá ser remediado por los agentes de la industria a fin de obtener una mayor productividad.

Existen en el mercado interno 10 importantes actores, siendo Agroindustrial Laredo S.A.A. (la “Sociedad”) la tercera empresa más productora en el Perú. Sin embargo, se encuentra expuesta a factores ambientales que pueden afectarla, así como a competidores nacionales y extranjeros.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

Agroindustrial Laredo S.A.A. desarrolla sus actividades en el marco de la industria de la comercialización del azúcar y sus derivados (alcohol, melaza, bagazo y otros) a partir del cultivo e industrialización de la caña de azúcar y la molienda de caña de sembradores, la cual, a su vez, se enmarca dentro del mercado de la agroindustria.

Asimismo, debemos indicar que esta forma parte del grupo empresarial colombiano Manuelita, la cual desarrolla operaciones en Colombia, Brasil, Chile y Perú; y que está constituida como sociedad anónima desde el 13 de mayo de 1997. La región donde desarrolla sus actividades es La Libertad, provincia de Trujillo.

Para estos efectos, es preciso indicar que el sector agropecuario, en los ejercicios 2015 y 2016, ha representado el 5.3% y 5.2% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional respectivamente, en conformidad con lo establecido por los indicadores económicos públicos por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) correspondientes al primer trimestre del 2017. Asimismo, conforme con lo señalado por dicha institución, en el primer trimestre del 2017, el sector agropecuario represento el 4.7% del PBI nacional. Al respecto, debe notarse que el sector agrícola en particular ha tenido un incremento sostenido desde el ejercicio 2013, el cual se ha detenido en el primer trimestre del 2017, debido a que en dicho periodo se puede observar una variación porcentual negativa de -4.6%.

Así también, es sumamente relevante acotar que el Plan Estratégico de Agroindustrial Laredo S.A.A. debe tomar en consideración, en primer lugar, el mercado en el cual se desenvuelve. En este sentido, en el ejercicio 2016, y de acuerdo con la información emitida por la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2016), puede observarse que los diez principales productores de azúcar producen cerca del 75% de la producción, siendo Brasil el principal país productor (22.1%), seguido de la India.

De esta forma, de acuerdo con lo indicado por la propia FAO, se considera que los precios del azúcar tengan un incremento lento dentro del corto plazo como consecuencia de los bajos precios del petróleo; así también, puede observarse que, respecto al mercado del azúcar, se espera un mejor precio de este producto, el cual se encuentra sustentado en los bajos precios del petróleo y en las políticas que pueda implementar el mayor productor (Brasil) influenciarán el desempeño comercial del azúcar.

Con relación al Perú, debe indicarse que este país posee óptimas condiciones agroclimáticas para el cultivo de la caña de azúcar, lo cual determina que, de conformidad con la FAO, la productividad del Perú sea sumamente alta (131 TM/ha en el 2015, contra 79 TM/ha de Brasil).

Por otro lado, debemos indicar que, en el ejercicio 2016, la Sociedad ha mostrado un compromiso con el medio ambiente al haber dejado de quemar 702 hectáreas y planificar proyectos para el manejo de residuos. Asimismo, continúa con el uso de fertilizantes renovables; por otro lado, ha implementado programas para mejorar las capacidades de captura, análisis y reporte de información por parte de operadores de fábrica y, durante el primer trimestre del ejercicio 2017, ha obtenido la certificación ISO 9001:2015.

La Sociedad, además, atiende programas de asistencia económica para sus trabajadores y promueve los ingresos complementarios de las familias de sus colaboradores, entre otros programas laborales. Así también, ha implementado programas de vivienda, salud y educación para el beneficio de la comunidad en la cual desarrolla sus actividades.

Todo ello genera que la Sociedad cuente con un buen manejo de sus recursos humanos, así como de su relación con la comunidad; además de eficiencia en sus operaciones.

2.2. Visión

Agroindustrial Laredo S.A.A. no ha emitido expresamente una declaración de visión. Sin embargo, ha indicado que el propósito central de su estrategia corporativa es: “Generar progreso y bienestar con empresas y productos ejemplares, a partir del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales”.

Como se puede observar, dicho propósito no cumple con las características esenciales de una visión (D’Alessio, 2018), debido a las siguientes consideraciones:

- a) Si bien el propósito central y los valores centrales se han determinado, no existe mayor involucramiento con la existencia de la organización.
- b) No existe una visión de futuro.
- c) La visión no tiene un horizonte de tiempo definido.
- d) No esta expresada en un sentido de urgencia.
- e) No existe una idea clara de la dirección a la cual debe dirigirse la organización.
- f) La visión no tiene un alcance geográfico proyectado.
- g) La visión no es conocida por todos.

Sin perjuicio de lo anteriormente indicado, este sí cumpliría con los siguientes componentes:

- a) La afirmación es directa y clara.
- b) La declaración es ambiciosa, convincente y realista.

De acuerdo con lo anteriormente indicado, se propone la siguiente visión para Agroindustrial Laredo S.A.A.:

Para el año 2027, ser la principal empresa productora de azúcar del Perú, produciendo más del 25% de la producción nacional con la mayor rentabilidad en la industria azucarera, desarrollando sus actividades de manera sostenible, cuidando el medio ambiente, así como

desarrollando las habilidades de sus colaboradores y generando bienestar en sus proveedores y clientes.

2.3. Misión

Agroindustrial Laredo S.A.A. no ha indicado de manera clara y expresa su misión. Sin embargo, de acuerdo con lo informado por Agroindustrial Laredo S.A.A., su misión sería:

“Crear valor a sus accionistas, mejorando la rentabilidad y creciendo en productos, clientes y mercado, incrementado su participación en el mercado azucarero peruano, reforzando sus procesos agrícolas y fabriles desarrollando la gestión gremial, ambiental, comunitaria y reforzando el capital humano, organizacional y tecnológico”.

A partir del análisis de dicha declaración (D'Alessio, 2008), se ha determinado que la misma no cumple con las cualidades esenciales de una declaración de misión, conforme con el siguiente detalle:

- a) No se ha determinado expresamente a los clientes de la Sociedad.
- b) No se identifican expresamente los productos que la Sociedad ofrece.
- c) No se ha establecido el ámbito de su mercado.
- d) No se refiere a la situación tecnológica de la Sociedad
- e) Si bien se menciona, el objetivo financiero de la Sociedad, no se indica claramente su situación financiera.
- f) No existe mención a la cultura organizacional de la Sociedad.
- g) No existe mención al método de trabajo de la Sociedad.
- h) Si se indica la responsabilidad de la Sociedad con el medio en el cual se desenvuelve.
- i) Se menciona indirectamente la relación con sus trabajadores.

En este sentido, y teniendo en consideración los elementos expuestos en su afirmación anteriormente citada, se propone reestructurar la misma en los siguientes términos:

Agroindustrial Laredo S.A.A. es una sociedad dedicada a la producción y comercialización del azúcar y sus derivados en el mercado interno y externo, caracterizada por usar tecnología de punta para el desarrollo sostenible de su actividad, la constante búsqueda de una mejor rentabilidad para sus accionistas, con una cultura que fomenta la innovación, desarrollando a sus colaboradores y aportando al progreso de la comunidad en la que desarrolla sus actividades, así como al cuidado del medio ambiente. Asimismo, tiene como misión superar su posición actual como el tercer productor a nivel nacional de azúcar.

2.4. Valores

Los valores de una organización deben responder a principios morales y éticos que dirijan la administración de la Sociedad y que sirvan de fundamento para la toma de decisiones. De acuerdo con lo señalado por la Sociedad, sus valores son los siguientes:

- **Integridad:** El núcleo de todos los valores de la Sociedad. La ética, la honorabilidad, la honestidad, la rectitud, la seriedad en los negocios y el culto a la verdad, son herencia centenaria y quienes laboran en la Sociedad los comparten. Respetan las leyes y las normas de los países, los gobiernos y las organizaciones con las que se relacionan.
- **Respeto por la gente y compromiso con su desarrollo:** El buen trato, la equidad y el reconocimiento de los derechos de su gente rigen las relaciones humanas en la Sociedad. Valorán la diversidad y buscan siempre generar oportunidades para el desarrollo de sus colaboradores, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Buscan la sostenibilidad de su actividad empresarial y de sus productos a partir de un impacto positivo en el medio ambiente y en el bienestar de sus comunidades vecinas, colaboradores, clientes y proveedores. Es permanente su compromiso y participación en el mejoramiento de la sociedad en la que viven y trabajan.

- **Espíritu innovador:** Se caracterizan por la constante búsqueda de la mejor tecnología existente para la organización. Incorporan lo que aprenden de los mejores y marcan la ruta de innovación del sector en los negocios en los que participan.
- **Austeridad:** Austeridad en la Sociedad significa invertir en lo esencial, con criterio de excelencia, sin ostentación. Evalúan la contribución de cada inversión y cada gasto para la permanencia de su organización.
- **Orientación al cliente:** Se orientan a desarrollar relaciones de largo plazo con sus clientes, entregándoles siempre productos y servicios de alta calidad. Buscan ser preferidos por sus clientes a partir de un entendimiento continuo de sus necesidades y un esfuerzo permanente por superar sus expectativas.

2.5. Código de Ética

Establece normas que regulan el comportamiento de las personas al interior de una organización; supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio y se constituye como un elemento indispensable para la creación de una buena cultura organizacional. El código de ética implica lo siguiente:

- Respetar la normativa referente a los derechos laborales de los trabajadores, cumpliendo con los beneficios que les corresponde conforme a ley.
- Garantizar la calidad de las construcciones a través de un control estricto de todos los procedimientos establecidos y el cumplimiento de los estándares internacionales.
- Asegurar el respeto irrestricto en el cumplimiento de contratos y compromisos pactados con clientes y proveedores.
- Apoyar el crecimiento responsable y sostenido de la comunidad donde opera.
- Realizar operaciones en un marco de cuidado y preservación del medio ambiente.

2.6. Conclusiones

La Sociedad es una empresa azucarera constituida como sociedad anónima el 19 de mayo de 1997, hace más de veinte años. La Sociedad forma parte del grupo empresarial colombiano Manuelita, la cual desarrolla operaciones en Colombia, Brasil, Chile y Perú.

La Sociedad desarrolla sus actividades en la Región de La Libertad, provincia de Trujillo, distrito de Laredo. La producción de la Sociedad supera las 146 mil toneladas de azúcar al año, las cuales se comercializan, entre otros clientes, al mercado industrial peruano (empresas que elaboran alimentos, bebidas, golosinas, y del sector farmacéutico).

Sin perjuicio de ello, se han detectado algunos aspectos que pueden ser mejorados respecto de la visión y misión de la Sociedad, para lo cual se han formulado las posibles alternativas que cumplirían con los objetivos de esta.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se desarrolla una evaluación del entorno externo del Perú, país donde la organización desarrolla sus actividades. Para estos efectos, se consideran las relaciones con otros países y se identifican los factores externos que podrían influir en los resultados de la industria del azúcar. Este análisis permite un mejor entendimiento del entorno en el cual se encuentra la industria, sus fortalezas, debilidades y amenazas, así como las oportunidades a ser aprovechadas.

En ese sentido, es preciso señalar que, desde los inicios del siglo XXI, el Perú ha tenido un crecimiento económico sostenido, lo cual ha incrementado su percepción de estabilidad, confianza económica, y credibilidad comercial ante otros países, mejorando, de esta manera, el clima de negocios del Perú.

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

De acuerdo con Hartmann (D'Alessio, 2008), en su Teoría Tridimensional de las Naciones, existen tres grandes factores a evaluar en las relaciones entre las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. En este sentido, procederemos a continuación a desarrollar cada uno de dichos factores.

3.1.1. Intereses nacionales

Los intereses nacionales son aquellos objetivos que son de principal interés para un país determinado. En el caso del Perú, podemos observar que existe un análisis gubernamental que se ha realizado al respecto.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 1 del Decreto Legislativo N°1088, del 28 de junio de 2008, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN, cuya finalidad es la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país.

En este sentido, dicho organismo aprobó, el 12 de agosto de 2010, su proyecto de plan estratégico de desarrollo nacional denominado: “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”. Dicho plan fue aprobado mediante Decreto Supremo N° 54-2011-PCM. El referido plan estratégico identificó seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambientales.

Con relación al primer eje, derechos fundamentales y dignidad de la persona, el objetivo es garantizar la plena eficacia de los derechos fundamentales de la persona consagrados en la Constitución Política del Perú. Para ello, se debe fortalecer un sistema democrático participativo que permita conocer las necesidades de diversos grupos sociales, reducir significativamente la pobreza y establecer como principales valores de la sociedad, la meritocracia, cooperación e inclusión social con un enfoque que incentive la innovación y la creación de riqueza.

Respecto del segundo eje, oportunidades y accesos a los servicios, su finalidad es lograr que las personas tengan acceso a servicios fundamentales, los cuales constituyen la base para poder desarrollarse como seres humanos. Dentro de dichos servicios fundamentales, se identifican: salud, agua, electricidad, telecomunicaciones, vivienda, educación y seguridad ciudadana.

En referencia al tercer eje, Estado y gobernabilidad, su meta es lograr un Estado democrático y descentralizado que funcione eficientemente al servicio de la ciudadanía y de la seguridad nacional. Para tal objetivo, se identifica como principal herramienta la reestructuración del Estado a fin de mejorar los servicios que presta a la ciudadanía y el desarrollo de una política exterior que garantice la paz, integración y democracia global.

El cuarto eje, economía, competitividad y empleo, tiene como objetivo el logro de una economía dinámica y diversificada, con un alto nivel de empleo y productividad. Para este propósito, se tiene como base la integración competitiva de la economía nacional a la mundial y el desarrollo de un mercado interno con reglas estables y que promueva la inversión privada.

Con relación al quinto eje, desarrollo regional e infraestructura, su finalidad es desarrollar descentralizadamente la infraestructura productiva y social para lograr una ocupación equilibrada del territorio nacional, así como una adecuada competitividad de sus actividades.

Finalmente, el sexto eje, recursos naturales y ambientes, se refiere al aprovechamiento racional, eficiente y sostenible de los recursos naturales, logrando su conservación para las generaciones posteriores, un ambiente equilibrado y un adecuado uso de los recursos nacionales.

En este sentido, teniendo en consideración los ejes identificados por el “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, así como el desarrollo de los mismos en dicho documento, hemos identificado los siguientes aspectos en la Matriz de Intereses Nacionales: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, (f) recursos naturales y ambientales, (g) seguridad y defensa nacional, y (h) reducción del narcotráfico y terrorismo.

Tabla 3

Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad			UE EE.UU.	
2. Oportunidades y acceso a servicios			Chile España EE.UU.	
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo		China EE.UU	Brasil UE	Chile
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente		China EE.UU UE	Corea Brasil Japón	Chile

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

3.1.2. Potencia nacional

Los factores de potencial nacional se refieren al análisis interno del país y cuáles son sus mayores fortalezas y debilidades. Para ello, se tiene en cuenta el vínculo entre realidades nacionales, entorno internacional, y los dominios que se analizan son los siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico y sociológico, y (f) organizacional y administrativo.

Demográfico. Según el Censo Nacional de Población del 2007, se tiene una población total de 28,220,764 habitantes. El incremento anual en el Perú ha sido de aproximadamente 161,000 en el año 1940 al 1961, no obstante, para el año 2007, este se incrementó en 500,000 aproximadamente. Esto se produjo debido a la gran cantidad de embarazos que se producen en la adolescencia en el Perú; asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) ha estimado una proyección de 33 millones de habitantes para el año 2020 (INEI, 2007).

Según el INEI (2008), el 75.9% de la población se encuentra en zona urbana, mientras que el porcentaje restante se encuentra en la zona rural. La población por región se divide de esta manera: (a) Costa 54.6% , (b) Sierra 32.0%, y (c) Selva 13,4%; se sabe que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) tiene el objetivo de medir el logro de un país o región bajo tres dimensiones básicas que son consideradas para el desarrollo de personas: (a) una vida larga y saludable, (b) la educación y (c) un nivel decente de vida; además, se muestra que el Perú tiene un IDH de 0.74, ocupa el puesto 80 a nivel mundial y el IDH promedio a nivel mundial es de 0.68 (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo[PNUD], 2009).

Dominio geográfico. El Perú está ubicado en la zona sur y hemisferio occidental en América del Sur, limitado al norte con Ecuador, por el noreste con Colombia, por el este con Brasil, al sureste con Bolivia y por el sur con Chile, además, se tiene al océano pacifico en la parte oeste del Perú. Esta ubicación permite un gran acceso a varios países para libre comercio y también genera turismo que, anualmente, representa gran ingreso de dinero al país. Así también, se produce un intercambio comercial y cultural con los países del Asia-Pacífico. Cabe destacar, por último, que tiene libertad económica con muchos países europeos.

Perú tiene un área de 1'285,215 km² y tiene tres regiones, las cuales son: costa, sierra y selva. En la costa el clima es cálido y árido; desde los años 60 ha recibido una gran migración poblacional del campo a la ciudad, la sierra, por su parte, cuenta con una menor densidad poblacional debido a que el clima en las zonas altas es de temperaturas muy frías, asimismo, la sierra es conocida por ser una zona minera y en proceso de desarrollo. Las montañas que posee hacen difícil el tránsito para cualquier persona. Por último, la selva se caracteriza por tener un clima tropical y caluroso, el tipo de suelo que tiene no permite que se hagan construcciones de numerosos pisos debido a que el 90% de su suelo es arcilla, material que no soporta demasiado peso. Estas variantes geográficas de las regiones son importantes

para tomar en cuenta al realizar el análisis de la Sociedad puesto que la mayoría de sus productos son transportados a diferentes partes del país.

Económico. En los últimos años el Perú ha desarrollado un desempeño económico y social destacable, el Producto Bruto Interno (PBI) en el año 2010 tuvo un crecimiento de 8.8%, casi el doble en comparación al año 2005, según el Ministerio de Economía y Finanzas, el PBI ascendió a US\$ 154 mil millones de dólares norteamericanos; por otro lado, en el año 2011 el crecimiento del PBI paso de 8.9%, en el primer trimestre, a 6,8% en el segundo y, por ultimo, a 6.6% en el tercer trimestre. Por este motivo, la desaceleración del crecimiento fue menos pronunciada de lo previsto debido al alto crecimiento del consumo privado y exportaciones; estos indicadores económicos crean un escenario próspero para la industria de azúcar donde se desenvuelve Agroindustrial Laredo S.A.A., debido al factor económico, el ROI tendría un porcentaje positivo.

Tecnológico y científico. Durante los últimos años, en el mundo y especialmente en el Perú, se ha producido un desarrollo tecnológico y científico que permite a las industrias a estar a la par con diferentes organizaciones, el uso de la tecnología en las empresas es de suma importancia debido a que se constituye como una herramienta que tiene un gran provecho. Un gran ejemplo de ello es el *tracking*, la posibilidad de conocer la ubicación del producto en todo momento, desde la salida del almacén hasta su llegada al consumidor o el minorista. Según el INEI (2012), actualmente el 17.7% de los hogares de Perú cuentan con acceso a internet y 36.4% de la población de 6 a más años de edad utilizan internet. La inversión que hacen las empresas peruanas en la actualidad en el uso de tecnologías va en incremento poco a poco debido a que la mayoría de empresas nunca ha empleado estas herramientas y también debido a que aún no hay una implementación masiva de comercio electrónico en el Perú; es por ello que el contexto tecnológico y científico es de gran importancia pues necesita estar a la par con la tecnología para poder desarrollar nuevas

habilidades en el sector en el cual uno se desenvuelva. En el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A., es muy importante el uso de la tecnología, puesto que se podrían usar máquinas automatizadas para la elaboración y el uso de *tracking* para su mercadería a nivel nacional.

Histórico y sociológico. El Perú es un país con un pasado muy rico en historia debido a que cuenta con una vasta tradición que data desde los Incas, el legado histórico más reconocido del Perú se encuentra en Cusco y es Machu Picchu, Sacsayhuamán, entre otros. Además del legado hegemónico de la época Inca, se desarrollaron diversas culturas contemporáneas tales como: Paracas, Chavín, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, entre otros pueblos. Otro de los grandes legados destacables que tiene el Perú son las líneas de Nazca que se encuentran al Sur del país.

Avanzando en la historia del Perú, se han producido varias guerras en los últimos años, como los conflictos con Ecuador y Chile, países que han conquistado parte del territorio peruano que, anteriormente, era inmenso debido a la gran cantidad de kilómetros cuadrados que poseía; asimismo, la Guerra con Chile debilitó la economía debido a que no se contaba con lo necesario para poder enfrentar al enemigo.

Organizacional y administrativo. El Estado peruano está organizado en tres poderes, los cuales son: (a) Legislativo, (b) Ejecutivo, y (c) Judicial.

El poder Legislativo está conformado por 130 congresistas que se dedican a elaborar y aprobar leyes en el Perú, se sabe que el poder Ejecutivo es elegido cada 5 años y se encarga de hacer cumplir las leyes de país y velar por el bienestar de los ciudadanos, mientras que el poder Legislativo se encarga de elaborar y modificar las leyes que son dadas por el Congreso; el poder Judicial, por su parte, se encarga de velar por la justicia en el país, es por ello que tiene designado a un juez a nivel nacional que ve todos los casos de corrupción en el país. El entorno político es un punto importante para la industria azucarera porque permite ver los alcances que tiene la empresa con referencia al gobierno local, las leyes que se dicten son

importantes debido a que estas influyen en la forma como Agroindustrial Laredo S.A.A. trabaja en el país.

3.1.3. Principios cardinales

D'Alessio identificó los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades para un país: (a) las influencias de las terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. Como consecuencia de la globalización y del desarrollo tecnológico, las actividades económicas de toda industria han cambiado significativamente. En este sentido, encontrarse inmerso en la actividad económica mundial resulta de suma importancia, y el Perú ha tomado este aspecto como un punto primordial de su política económica. Así pues, el Perú ha suscrito diversos Tratados de Libre Comercio (TLC) con numerosos países, tales como China, Singapur, Canadá, Korea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile, Cuba, entre otros. Asimismo, el crecimiento económico permite al país consolidarse como un destino atractivo para inversiones y actividades económicas.

Sobre este particular es pertinente indicar que el Perú tiene una profunda dependencia en sus exportaciones con las principales economías mundiales, tales como Estados Unidos y China, siendo este último el principal puerto de destino de las exportaciones de los productos tradicionales peruanos, y el tercer puerto para los productos no tradicionales, lo que genera una profunda influencia de este país en el desarrollo económico del Perú.

Lazos pasados y presentes. El Perú tiene una profunda y compleja historia con diversas raíces centrada en dos principales culturas: (i) la cultura precolombina, cuyo principal exponente es la cultura incaica, así como de otras civilizaciones que tuvieron su desarrollo en el territorio peruano, tales como los Chachapoyas, los Moche, los Paracas, los

Chavín, entre otros; y (ii) la cultura española, que colonizó posteriormente el territorio peruano, imponiendo valores occidentales como el idioma y la religión católica. Como consecuencia de la coexistencia de ambas culturas, las costumbres se amalgamaron y dieron lugar a una cultura hispano-peruana, la cual, a la fecha, se encuentra todavía posicionándose y en proceso de hibridación.

Dados los dos lazos de la cultura peruana, el Perú se encuentra desarrollando la valorización de su pasado histórico, lo que ha permitido posicionar diversos monumentos de su pasado incaico como destinos turísticos a nivel mundial. Este hecho ha generado un incremento de la afluencia de turistas en el Perú, motivados, sobre todo, por el nombramiento de Machu Picchu como una de las siete nuevas maravillas del mundo.

Por otro lado, la hibridación de las culturas hispana e incaica permitió el desarrollo de otras nuevas expresiones culturales, como la cocina peruana, la cual está siendo reconocida a nivel mundial con el nombramiento de hasta tres restaurantes peruanos como los mejores del mundo por diversas publicaciones (Central, Mando y Astrid y Gastón). Este hecho, a su vez, genera la posibilidad de incrementar la afluencia de turistas en el territorio nacional.

Adicionalmente, cabe indicar que, a la fecha, existe todavía un profundo sentimiento anti-chileno entre la mayoría de la población peruana como consecuencia de la Guerra del Pacífico (1879-1883), y la pérdida de territorio peruano producto del resultado de la misma.

Contra balance de los intereses. En la actualidad pueden identificarse distintas áreas de influencia en la región latinoamericana marcadas por tendencias de política económica. Dentro de dichas áreas de influencia podemos mencionar: (i) Venezuela y Bolivia (con una política de mayor tendencia socialista); (ii) Colombia y Chile (con una política de mayor apertura comercial); y (iii) Brasil (con una mayor política de integración regional). La relación con las diversas áreas de influencia en el marco peruano ha generado que el Perú se alinee con el bloque de Colombia y Chile, lo cual ha permitido la creación del Mercado

Integrado Latinoamericano (MILA), y la formación de un mercado regional para la negociación de títulos de renta variable. Ello, a su vez, se ha visto potenciado por la delimitación del último aspecto de controversia limítrofe entre Perú y Chile (frontera marítima).

Sin embargo, debe resaltarse el hecho que el Perú se encuentra muy relacionado en aspectos comerciales con Brasil y que los diversos escándalos de corrupción que ha protagonizado una de las principales empresas constructoras brasileñas (Odebrecht) ha afectado profundamente la política peruana, revelando diversos aspectos de corrupción que podrían desestabilizar su gobierno y economía.

Conservación de los enemigos. Los rivales históricos que ha tenido el Perú son Chile y Ecuador. Sin embargo, la relación comercial con Chile se ha incrementado significativamente, existiendo una gran inversión chilena en el Perú. Adicionalmente a ello, debe resaltarse que Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil en su búsqueda por llegar al mercado asiático. Por otro lado, no existe una mayor preocupación por las actividades de Ecuador u otro país limítrofe bajo la percepción de los peruanos.

3.1.4. Influencia del análisis en Agroindustrial Laredo S.A.A.

El análisis realizado en este capítulo nos permite identificar los factores que pueden influir en la industria del azúcar, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, como potencial peruano. Sobre este particular, se debe considerar que, desde inicios de este siglo, el Perú ha tenido un crecimiento sostenido de su economía y ha logrado diversos reconocimientos respecto por el desarrollo de la misma, como, por ejemplo, el rating de grado de inversión (2008). En este sentido, dicho ambiente fomenta el desarrollo y crecimiento de la industria nacional, dentro de la cual se incluye la industria del azúcar.

Tomando en consideración el contexto, y el hecho que el Perú mantiene su desarrollo económico, así como a la firma de diversos tratados de libre comercio, puede concluirse que la industria del azúcar continuará desarrollándose en los próximos años.

Cabe resaltar que Chile no es un gran competidor del Perú en relación a la industria del azúcar, su principal referente es Brasil. En este sentido, y dado que a la fecha se busca una integración de ambos mercados para dar salida al Brasil por el Océano Pacífico, podría generarse una sinergia entre ambas industrias que permita una mayor exportación del azúcar a otros mercados, siempre que se tome en consideración el interés de la industria nacional.

3.2. Análisis Competitivo del País

Con relación a este punto, se analiza la competitividad de la industria a través del diamante de Porter y de la información proporcionada por el Reporte Global de Competitividad (2016-2017) para determinar el posicionamiento del Perú en la economía mundial. Dicho análisis se realiza sobre la base de cuatro factores: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Al respecto, cabe indicar que el Reporte de Competitividad Global muestra que el Perú es una economía que se enmarca en una segunda etapa del desarrollo, impulsada hacia la eficiencia; y que se encuentra en el puesto 72 en el ranking 2017-2018 (cayendo cinco puestos respecto al anterior ranking). Sin embargo, todavía se encuentra por debajo de países de la región como Chile (33), Costa Rica (47), Panamá (50), México (51), Colombia (66) y Jamaica (70).

El desarrollo de la competitividad peruana puede observarse en el siguiente gráfico:

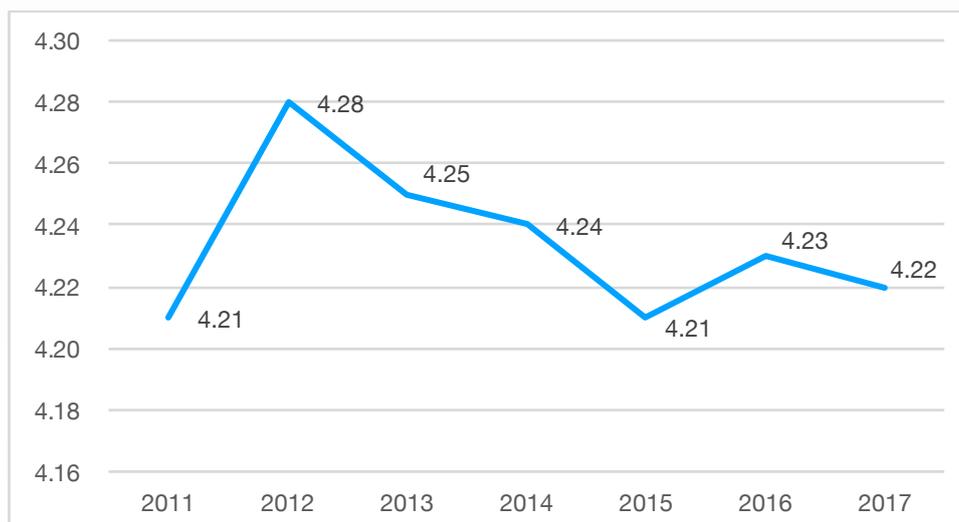


Figura 5. Evolución del Índice de Competitividad del Perú
 Recuperado de: “Evolución Perú (Score) Índice de Competitividad 2011-2017”
 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

3.2.1. Condiciones de los factores

D’Alessio (2008), indica que este aspecto se dirige en el desarrollo de (a) recursos naturales; (b) recursos humanos; (c) recursos de capital; (d) infraestructura física; (e) infraestructura administrativa; e (f) infraestructura científica y tecnológica (D’Alessio, 2008).

Con relación a estos factores, es preciso indicar que las mejores posiciones competitivas del país son: (i) ambiente macroeconómico (puesto 37); (ii) desarrollo del mercado financiero (puesto 35); y (iii) tamaño del mercado (puesto 48). Por el contrario, las peores posiciones son: (i) instituciones (puesto 116); (ii) infraestructura (puesto 86); (iii) salud y educación primaria (puesto 93); (iv) preparación tecnológica (puesto 86); e (v) innovación (puesto 113).

El análisis competitivo del Perú puede observarse en el siguiente gráfico:

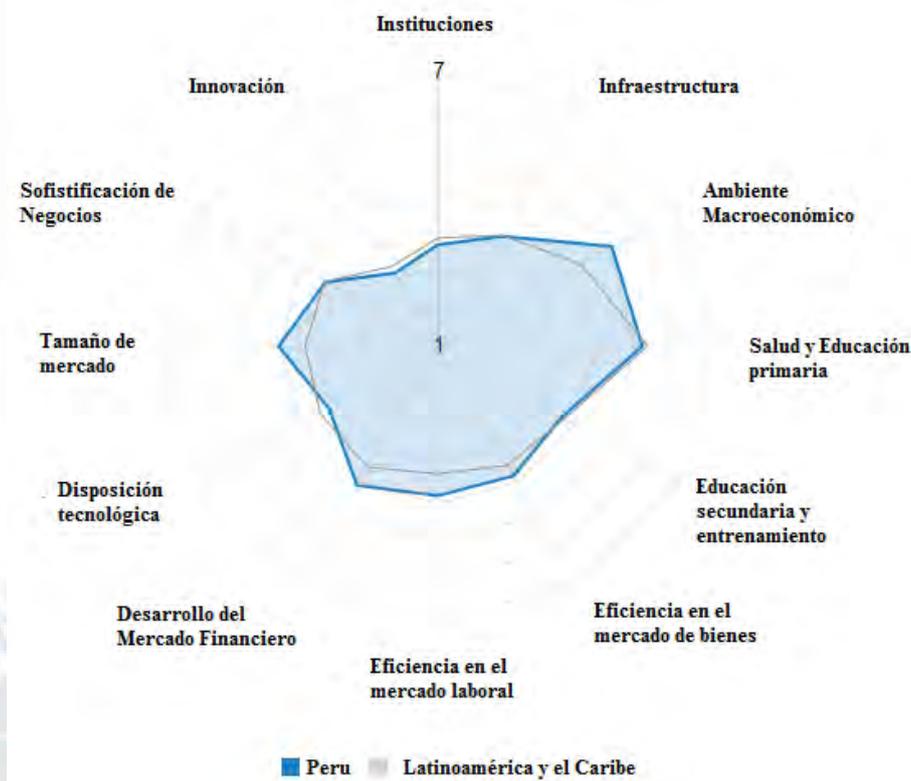


Figura 6. Análisis de los pilares de competitividad del Perú
Recuperado de: “Global Competitiveness Report 2017-2018” por el Foro Económico Mundial, 2018.

Con relación a los recursos naturales, el Perú cuenta con una variada diversidad de recursos y de climas que le permite tener una importante presencia en el rubro de diversidad de productos.

Respecto a los recursos humanos, es importante señalar que la baja posición peruana en los rubros de salud y educación primaria, así como de preparación tecnológica, e innovación, permite concluir que los recursos humanos no se encuentran adecuadamente desarrollados en el país.

Los recursos de capital e infraestructura física, a su vez, se encuentran aún muy por debajo de lo que se requiere para ser competitivos en el mercado mundial. Finalmente, la infraestructura administrativa e infraestructura científica y tecnológica también se encuentra muy por debajo de estándares competitivos.

Sin embargo, los principales factores que debe desarrollar el Perú para efectos de incrementar su eficiencia se centran en la corrupción, la ineficiencia burocrática y los impuestos, tal como lo expresa el siguiente gráfico:

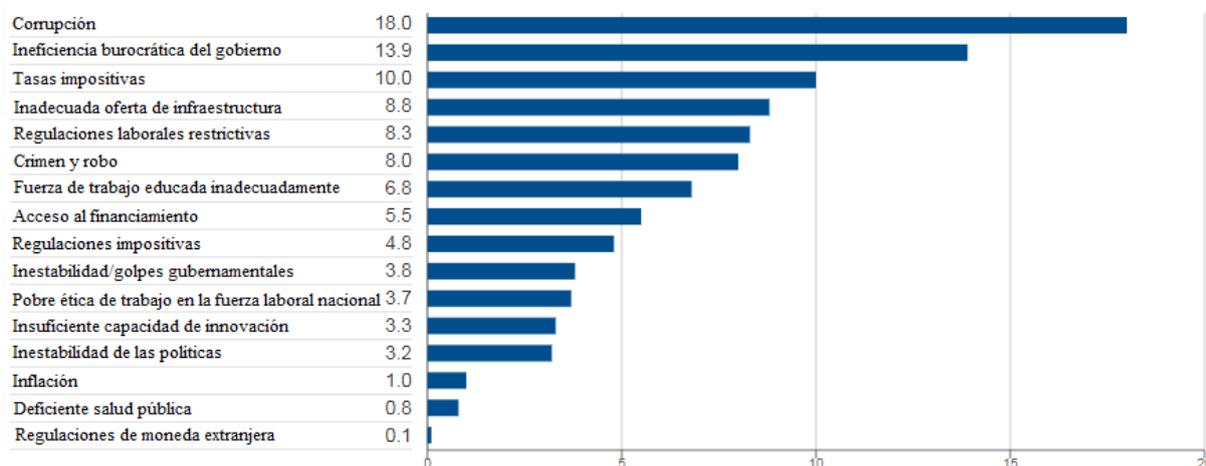


Figura 7. Aspectos más problemáticos para desarrollar negocios en el Perú
Recuperado de: “The Global Competitiveness Report 2017-2018” por el Foro Económico Mundial, 2018.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La estructura de la demanda interna ayuda a crear ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que el mercado extranjero (Porter, 2009, pp. 240-242). En este orden de ideas, el desarrollo de la economía peruana en los últimos tiempos ha generado la consolidación de una clase media con mayores accesos a créditos de consumo. En este aspecto, puede observarse lo siguiente:

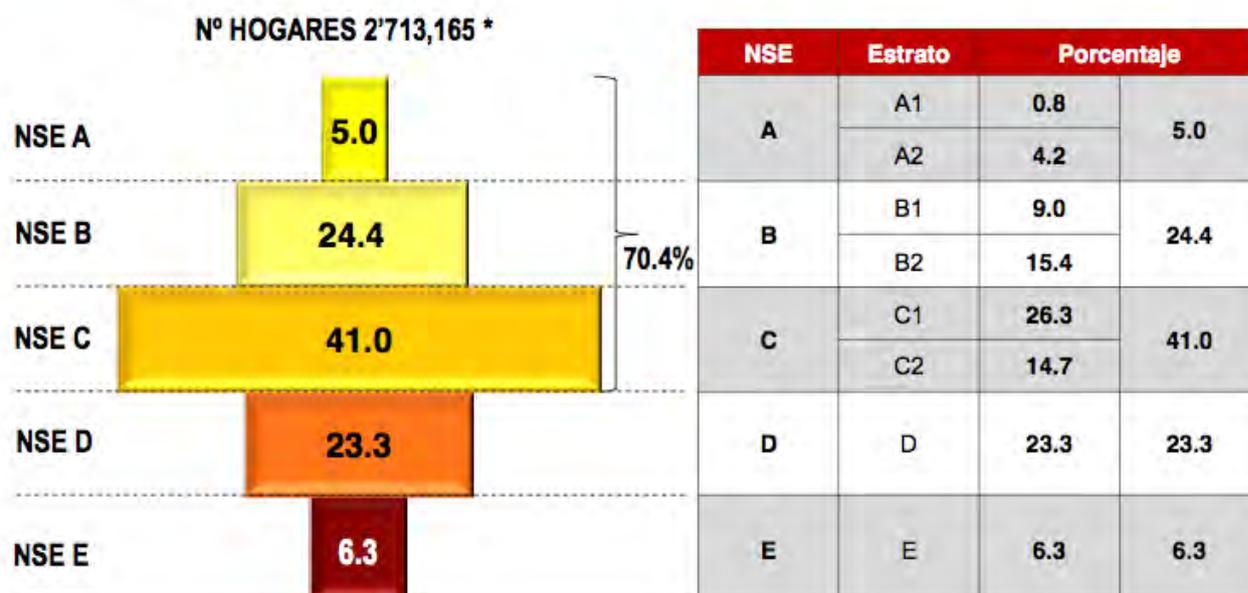


Figura 8. Distribución de hogares según NSE 2017 Lima Metropolitana
 Recuperado de: “Niveles Socioeconómicos 2017 - APEIM.” (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>)

Teniendo en consideración lo antes previamente, y la mayor exposición de la clase media a la información, el consumidor peruano exige actualmente una mayor calidad respecto a los productos que adquiere y se muestra más sofisticado al momento de tomar decisiones de consumo.

Asimismo, el adecuado ambiente macroeconómico ha permitido un mayor acceso al financiamiento por parte de los productores. Sin embargo, la actividad minera representa todavía su principal exportación, lo que determina que el país sea especialmente vulnerable a los precios internacionales de los metales.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Con relación a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, cabe resaltar el modo en el que las estas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna (Porter, 2009, p. 231). Teniendo esto en consideración, se destaca que la economía peruana, al enmarcarse dentro de un sistema de libre mercado, ha incentivado la desregulación, simplificación administrativa y el acceso a tratados de libre comercio.

Para estos efectos, a través de organismos como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual - INDECOPI, el país tiene marco regulatorio que cautela la protección al consumidor, la represión de la competencia desleal, la defensa de la libre competencia (principalmente sancionando prácticas de abuso de posición de dominio y de acuerdos colusorios) y un régimen concursal que promueve la liquidación ordenada de empresas en situación de insolvencia. Asimismo, debe resaltarse que la legislación peruana no sanciona la concentración de empresas, no existiendo un control de fusiones salvo en determinadas industrias estratégicas (como la eléctrica), incentivando de esta manera el mercado de fusiones y adquisiciones.

Sin embargo, el mercado peruano se caracteriza por una elevada concentración de los agentes ofertantes de productos, como lo muestra la estructura de la industria del azúcar. Por otro lado, todavía existe un alto nivel de informalidad en la economía, lo que genera deficiencias al momento de acceder a créditos y genera una mayor presión tributaria en los agentes formales de la economía.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Con relación a los sectores relacionados y de apoyo, se evalúa la competitividad en el marco internacional de los mismos. Al respecto, se destaca que las exportaciones de Perú están muy concentradas en la industria extractiva de recursos minerales. Asimismo, y tal como se indicó en el informe de competitividad previamente reseñado, no existe una adecuada preparación tecnológica ni innovación en el empresariado nacional.

3.2.5. Influencia del Análisis en la Industria de la Caña de Azúcar

A partir del análisis de cada uno de las secciones del presente capítulo, se puede concluir lo siguiente:

1. El Perú mantiene una infraestructura limitada que impide un mayor desarrollo de su economía.

2. El principal problema del país se centra en sus instituciones, detectando que la corrupción y la ineficiencia burocrática representan los mayores problemas del país para su desarrollo.
3. No existe todavía una adecuada preparación de sus recursos humanos, debiéndose revertir esa tendencia a través de una mayor inversión en educación y salud.
4. La inadecuada preparación de los recursos humanos genera que no exista una mayor preparación tecnológica o una adecuada inversión en innovación por parte del gobierno y de las empresas
5. El mercado interno ha crecido generando una clase media más consolidada y sofisticada que toma mejores decisiones de consumo.
6. Existe una alta concentración en los ofertantes de productos en el mercado peruano.
7. El adecuado desarrollo de la macroeconomía peruana ha generado mayores accesos a fuentes de financiamiento que pueden ser aprovechados por sus agentes.
8. Las exportaciones de Perú están muy concentradas en la base de recursos naturales, especialmente en la industria minera.

El sector azucarero peruano, por su parte, debe afrontar cada una de las características, teniendo en consideración que su potencial no ha sido plenamente desarrollado y que mayores inversiones en infraestructura y de desarrollo en recursos humanos generarán un crecimiento exponencial de la misma, teniendo en consideración la posibilidad de exportar sus productos a mercados internacionales.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Para analizar la primera sección del presente capítulo, se abordará la estabilidad política del Perú y sus principales herramientas macroeconómicas, es decir, su política

monetaria y fiscal; y, finalmente, se realizará un análisis del marco legal relacionado con el sector azucarero.

Estabilidad política. De acuerdo con lo señalado por Bigio y Ramírez-Rondán (2006): “...países con un menor control de la corrupción se caracterizan por tener una mayor inestabilidad política y económica, un menor gasto público en educación y salud por habitante, un mayor grado de desigualdad económica, una menor inversión, y una baja tasa de crecimiento promedio del PBI per cápita” (p.18). En este orden de ideas, resulta de suma importancia evaluar la estabilidad política, así como los índices de corrupción del Perú.

Para estos efectos, el Banco Mundial ha elaborado una serie de análisis relacionados con la gobernabilidad de un país, dentro de los cuales se incluyen el control de la corrupción y la estabilidad política. Dicho análisis, en percentiles, arroja lo siguiente (Banco Mundial, 2017):

Tabla 4

Indicadores de Gobernabilidad para el Perú

	2013	2014	2015	2016
Control de corrupción	41.2	34.1	34.6	43.3
Eficacia del gobierno	49.8	44.2	44.2	48.6
Estabilidad política	20.4	27.1	32.4	41
Calidad regulatoria	66.4	68.8	69.2	69.7
Estado de Derecho	34.7	34.1	37.5	33.7
Responsabilidad del gobierno	52.1	54.7	54.7	55.7

Nota. Adaptado de: “Indicadores de Gobernabilidad” por el Banco Mundial, 2017 (<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worldwide-governance-indicators>)

Comparando estos resultados con los publicados para otros países como Brasil y Estados Unidos de América por la misma institución (Banco Mundial, 2017), podemos observar lo siguiente:

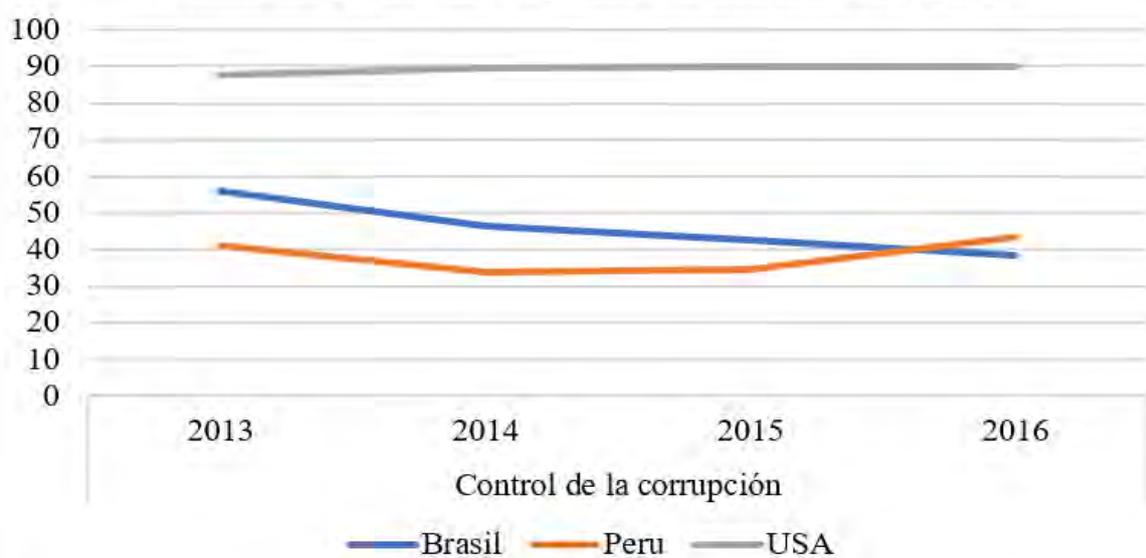


Figura 9. Control de la Corrupción: Índice comparativo entre Perú, EE.UU. y Brasil
 Adaptado de: “Indicadores de Gobernabilidad” por el Banco Mundial, 2017
 (<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worldwide-governance-indicators>)

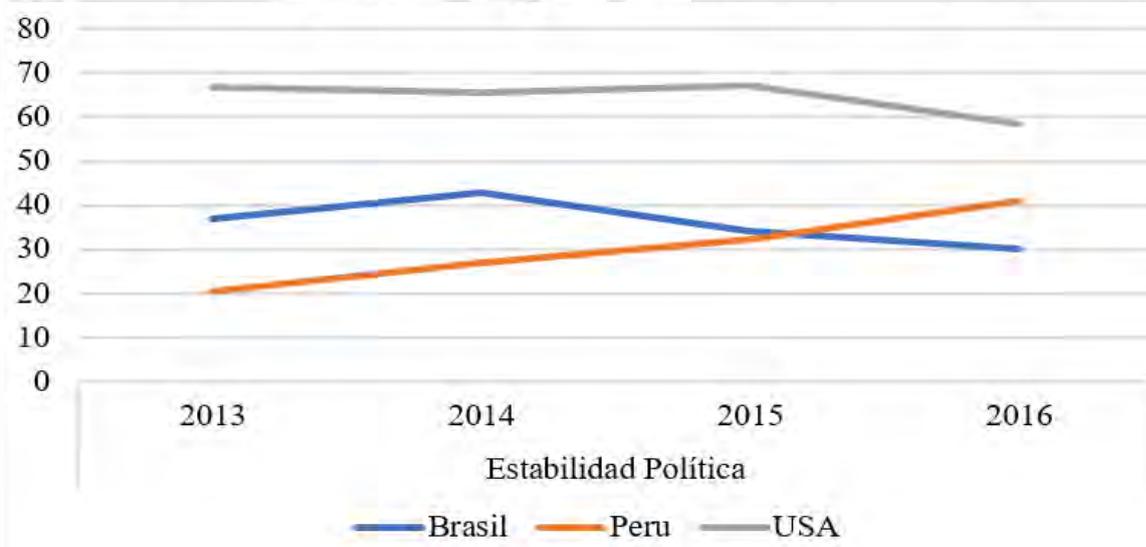


Figura 10. Estabilidad Política: Índice comparativo entre Perú, EE.UU. y Brasil
 Adaptado de: “Indicadores de Gobernabilidad” por el Banco Mundial, 2017
 (<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worldwide-governance-indicators>)

En este sentido, como se observa, el Perú ha mejorado en los últimos 4 años en estos indicadores. Sin embargo, los mismos son demasiado bajos para estándares internacionales,

con excepción del referido a su calidad regulatoria. De acuerdo con ello, se requiere un fuerte proceso de mejora a fin de elevar estos indicadores.

Política monetaria. Tasa de referencia. La tasa de interés de referencia al mes de noviembre del 2017 se encuentra en 3.25%, de acuerdo con lo señalado en el Reporte de Inflación – Diciembre de 2017 emitido por el BCRP (BCRP, 2017). El gobierno se ha mantenido en un rango que oscila entre 3.25% y 4.25%, con el objetivo de impulsar el crecimiento económico (BCRP, 2017). Sin embargo, con la meta de fomentar un mayor crecimiento, se ha decidido reducir la tasa de interés de referencia de 4.25% a 3.75% en los últimos meses. En la Figura 11 se muestra el comportamiento de la tasa de referencia para el periodo junio 2012 – diciembre 2017.

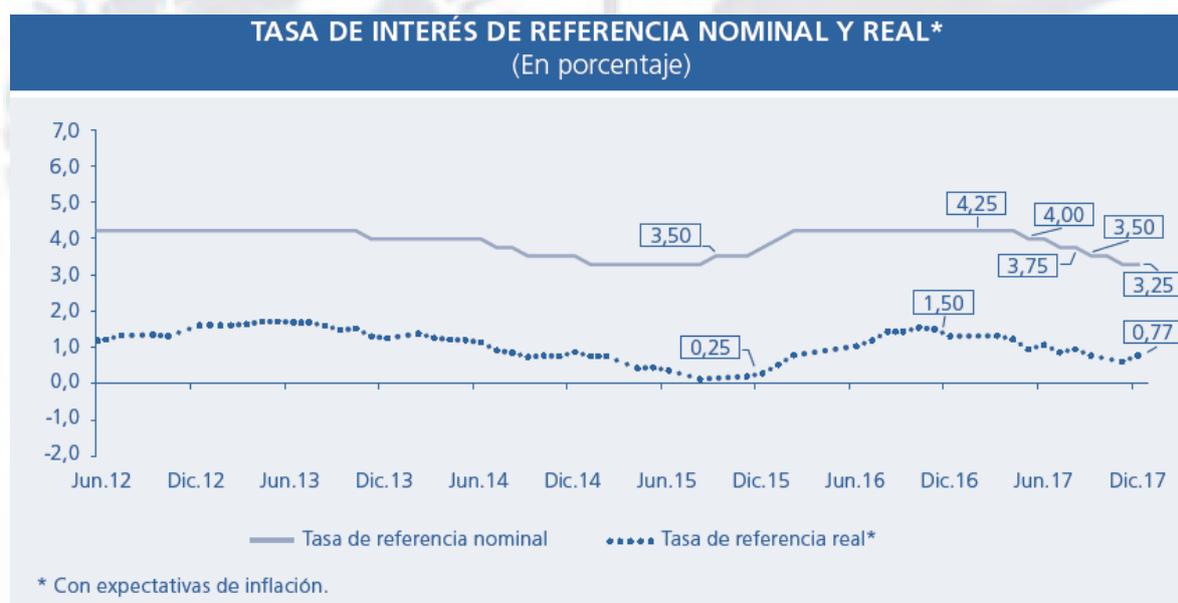


Figura 11. Tasa de referencia nominal y real 2012-2017

Recuperado de: “Reporte de Inflación – Diciembre de 2017” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>)

Inflación. Conforme con lo señalado por el Reporte de Inflación – Diciembre de 2017 emitido por el BCRP (BCRP, 2017), la inflación de noviembre de 2017 fue de 1.54% debido a la reversión de los choques de oferta persistentes que afectaron a los productos agrícolas, como, por ejemplo, el déficit hídrico de finales del año 2016 y el Fenómeno El Niño Costero.

Por otro lado, se proyecta que la inflación se mantenga por debajo de 2,0% al cierre de 2017 y durante la primera mitad de 2018.

Liquidez. Según lo indicado en las Notas de Estudios del BCRP N° 91 – Liquidez y Crédito – Noviembre (BCRP, 2018), durante el mes de noviembre de 2017 la liquidez del sector privado aumentó en 1.8%, con lo que el crecimiento anualizado de dicho factor es de 9.2% hasta noviembre. Estas variaciones se debieron principalmente por un incremento en los depósitos de los ciudadanos.

Tipo de cambio. De acuerdo con lo señalado por el BCRP (2017) en su Nota Semanal N° 49-2017, el tipo de cambio de venta interbancario cerró en S/ 3.27 por dólar de los Estados Unidos de América el 20 de diciembre de 2017. En la Figura 12 se muestra la variación del tipo de cambio desde octubre de 2015:

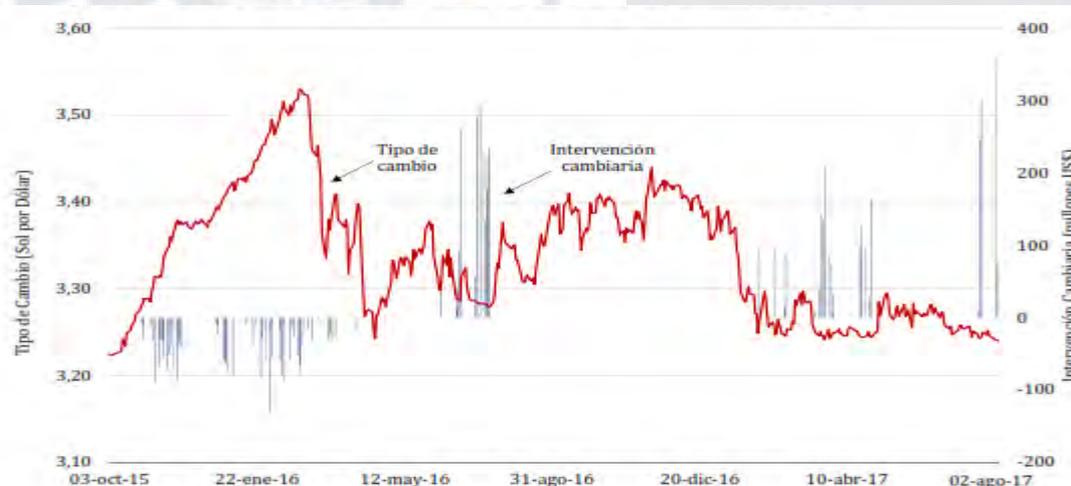


Figura 12. Variación del Tipo de Cambio e Intervención Bancaria del BCRP en el Mercado Spot

Recuperado de: “Nota Semanal N° 29” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/ns-29-2017.pdf>)

Política fiscal. De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2017) en su Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas, la estrategia económica del Perú

es tener una política fiscal expansiva, con un impulso productivo a sectores claves y la promoción de las inversiones.

Para ello, se estarían implementando las siguientes medidas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017): ‘i) Inyección de mayores recursos por S/ 9 400 millones (1,3% del PBI) para mantenimiento e inversión pública; y ii) Medidas administrativas para acelerar la ejecución presupuestal, a través del adelanto de transferencias a gobiernos regionales y locales, y una mayor flexibilidad presupuestal (por ejemplo, reasignaciones presupuestarias) que permita reaccionar oportunamente ante choques imprevistos, como son los desastres naturales’. (MEF, 2017, p.3)

Como se puede observar, el principal foco de la política fiscal expansiva es la reconstrucción. Asimismo, de acuerdo con el mismo documento (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017), en el 2016, el Perú obtuvo un déficit fiscal de 2,6% del PBI, por debajo de la mediana de los países de Alianza del Pacífico (2,8% del PBI); y los activos financieros en el Perú alcanzaron un monto equivalente a 17,0% del PBI.

No obstante, cabe resaltar que el propio Estado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017) ha reconocido los siguientes efectos negativos que afectarían el PBI del Perú:

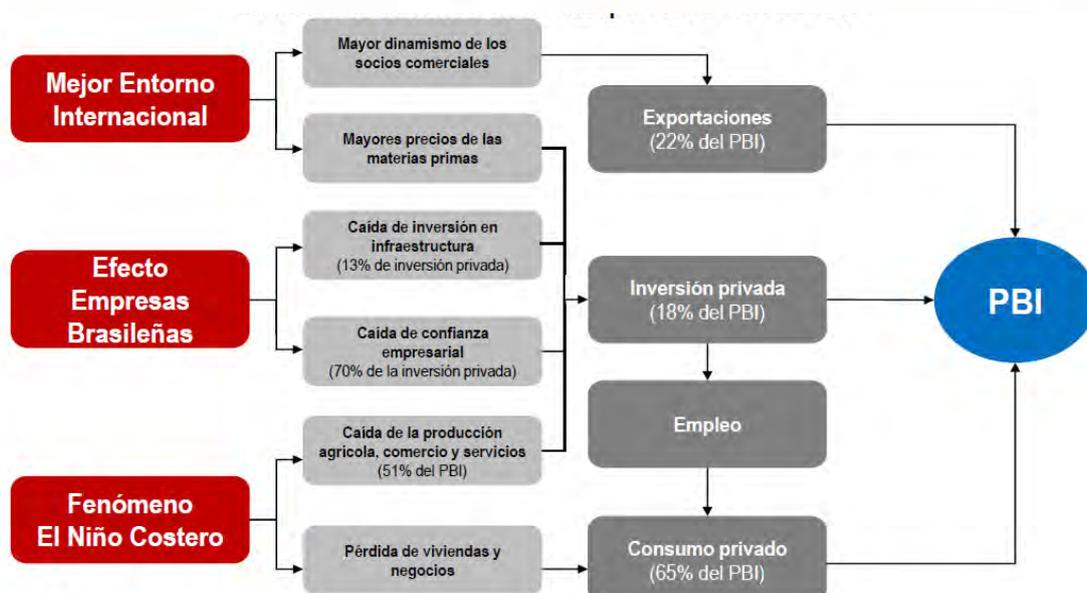


Figura 13. Canales de Transmisión de Pérdida sobre el PBI 2017

Recuperado de: “Canales de Transmisión de Choques” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018

Regulaciones gubernamentales. Para analizar adecuadamente las regulaciones gubernamentales relacionadas con este sector, es preciso señalar que, tal como afirma el Grupo de Investigación de Ius et Veritas (2012): “Hasta mediados de los setenta, nuestro país era considerado uno de los principales exportadores de azúcar a nivel mundial; lamentablemente, una de las consecuencias que trajo consigo la transformación de los grandes fundos agrícolas en empresas colectivas o de carácter asociativo (medida impuesta en el marco de la Reforma Agraria implementada durante gobierno de Juan Velasco Alvarado) fue el desbaratamiento de este sector productivo”. (Iust et Veritas, 2012, p.427)

En este marco, durante el gobierno de Alberto Fujimori, y en el marco de las medidas de privatización que se adoptaban, se emitió el Decreto Legislativo N° 802, Ley de Saneamiento Económico Financiero de las Empresas Agrarias Azucareras, cuyo objeto de acuerdo con lo señalado en la propia ley era: “Artículo 2°.- permitir la reactivación y saneamiento económico de las empresas agrarias que realizan actividades agrícolas y/o agroindustriales azucareras, la misma que debe lograrse mediante el esfuerzo de sus propietarios y trabajadores, la participación de los agentes del sector privado y el decidido apoyo del Estado, propendiendo a su transformación y desarrollo”. (Ley de Saneamiento Económico Financiero de las Empresas Agrarias Azucareras, 1995, p.9)

Dicha norma, principalmente, permitió que la SUNAT condone el 70% de la deuda tributaria y capitalice el 30% restante, sujeto a que las empresas azucareras cambien su modalidad empresarial a sociedades anónimas y los trabajadores capitalicen no menos del 50% de su CTS y el 100% de sus adeudos laborales.

Posteriormente a dicha norma, y mediante la emisión de diversos Decretos de Urgencia, se facilitó la venta de las acciones representativas del capital social de empresas agrarias azucareras a diversos grupos económicos. Dichos Decretos de Urgencia fueron los

siguientes: (i) Decreto de Urgencia 121/96 - Normas para que las empresas agrarias azucareras culminen con el proceso extraordinario de regularización tributaria establecido por el Decreto Legislativo 802; (ii) Decreto de Urgencia 043/97 - Disposiciones referidas al proceso de capitalización de la deuda tributaria de las empresas agrarias azucareras; (iii) Decreto de Urgencia 023/00 - Normas complementarias para la aplicación del Decreto Legislativo 802, Ley de saneamiento económico financiero de las empresas agrarias azucareras; y, (iv) Decreto de Urgencia 045/00 - Establece medidas complementarias a las comprendidas en el Decreto Legislativo 802, Ley de saneamiento económico financiero de las empresas agrarias azucareras.

Asimismo, y con el objeto de incentivar mayor participación privada en determinadas empresas azucareras que se veían afectadas con mayores problemas sociales y económicos, se emitió la Ley N° 28027, Ley de la Actividad Empresarial de la Industria Azucarera, que otorgaba determinados beneficios. Dentro de dichos beneficios, se pueden citar: (i) Capitalización de las deudas tributarias; (ii) un régimen de protección patrimonial específico; y (iii) reprogramación de aportaciones al Sistema Nacional de Pensiones. De acuerdo con lo antes señalado, puede advertirse un fuerte interés del Estado Peruano en reactivar la productividad de las empresas agrarias azucareras.

Además, debe resaltarse que, actualmente, existe un marco regulatorio referido a la industria de biocombustibles, dentro del cual se incluye la Ley No. 28054, Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles; y el D.S. 013-2005-EM, Reglamento de la Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles.

Legislación tributaria. El sector azucarero cuenta con un marco regulatorio beneficioso, de acuerdo con lo previsto en la Ley N° 27360, ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario. Estos beneficios tienen un plazo de vigencia hasta el 2021; dentro de dichos beneficios, se observan los siguientes:

Tabla 5

Beneficios Tributarios del Sector Agrario

	Régimen general	Sector azucarero
Tasa de Impuesto a la Renta	28%	15%
Porcentaje de pago a cuenta del Impuesto a la Renta	2%	1%
Aportación a ESSALUD	9%	4%
Porcentaje de depreciación de los equipos de riego	10%	20%

Nota. Adaptado de “Incentivos a la Agricultura” por el Congreso de la República del Perú. ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F2D841868E2AC08905257B790054D9CD/\\$FILE/mef_agri.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F2D841868E2AC08905257B790054D9CD/$FILE/mef_agri.pdf))

Análisis del marco regulatorio de la economía peruana. De acuerdo con los artículos 58° y 59° de la Constitución Política del Perú: (i) la iniciativa privada es libre; (ii) la economía se rige bajo el principio de una economía social de mercado; (iii) el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. En este sentido, el Estado promueve la inversión privada nacional y extranjera, lo cual se ha visto reflejado en las diversas medidas adoptadas tales como la emisión del Decreto Legislativo N° 674 - aprueban la Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, el mecanismo de obras por impuestos (promovido mediante Ley N° 29230, Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado), y el marco regulatorio de las Asociaciones Público Privadas.

Este escenario ha generado que las principales clasificadoras de riesgo del mundo, dentro de las cuales se encuentran Moody’s Investor Service, Standard & Poor’s y Fitch

Ratings, hayan otorgado una clasificación de riesgo de grado de inversión al Perú (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Así, por ejemplo, tendríamos las siguientes clasificaciones al 19 de enero de 2018: (i) Moodys: A3; (ii) Standard & Poor's: BBB+; (iii) Fitch: BBB+. La perspectiva para el Perú es, de acuerdo con dichas clasificadoras (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018), estable.

Oportunidades de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales. Se encontraron las siguientes oportunidades:

- Los indicadores del Perú referidos a control de la corrupción, estabilidad política y responsabilidad del gobierno han mostrado una mejoría con relación al ejercicio 2013.
- El indicador del Perú referido a calidad regulatoria es el mejor de los que se presentaron.
- La política monetaria del país es prudente y estable y muestra adecuados manejos de su tasa de interés de referencia, tasa de cambio frente al dólar de los Estados Unidos de América, inflación y liquidez.
- La política fiscal del país es expansiva y se encuentra ordenada.
- Existe una política regulatoria frente a la industria azucarera que incentiva su productividad.
- Régimen legal con una tasa de impuesto a la renta equivalente a la mitad de las demás industrias, así como posibilidad de depreciar en mayor medida los equipos de riego.

Amenazas de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales. Se encontraron las siguientes amenazas:

- Los indicadores del Perú referidos a eficacia del gobierno y Estado de Derecho han decrecido con relación al ejercicio 2013.

- Sin perjuicio de haber mostrado mejoras en los demás indicadores de gobernabilidad, el Perú aún muestra un desarrollo modesto de los mismos con relación a las demás economías.
- La política fiscal del país se encuentra principalmente orientada a reconstrucción; siendo que en este estado debería, además, promoverse la construcción de mayores obras de infraestructura y la consolidación de la clase media.
- El efecto de los escándalos de corrupción de las empresas brasileras afectará el desarrollo del PBI del Perú.
- Posibilidad de derogación del marco legal beneficioso.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Evolución del PBI nacional. El ejercicio 2016 observó un crecimiento del PBI del 3.88% en promedio. La evolución del PBI nacional desde el ejercicio 2010 puede observarse en el siguiente cuadro derivado del cuadro anual histórico publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018):

Tabla 6

PBI Perú (millones de soles)

Año	PBI (millones de soles)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI	382,380	407,052	431,273	456,449	467,433	482,837	502,283

Nota. Adaptado de “Estadísticas Económicas” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018.

Por otro lado, de acuerdo con la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del PBI elaborada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017), la expectativa anual de crecimiento del PBI al 29 de diciembre de 2017 sería la siguiente: (i) analistas económicos: 4%; (ii) sistema financiero: 3.7%; y (iii) empresas no financieras: 4.0%.

PBI agropecuario. Tal como se indicó en la sección referida a la situación general del sector, el sector agropecuario representa el 5.27% del PBI del Perú y el sector agrícola el

3.10% del PBI. La evolución de ambos tipos de PBI puede observarse de conformidad con los datos publicados por el Banco Central de Reservas del Perú (2017):

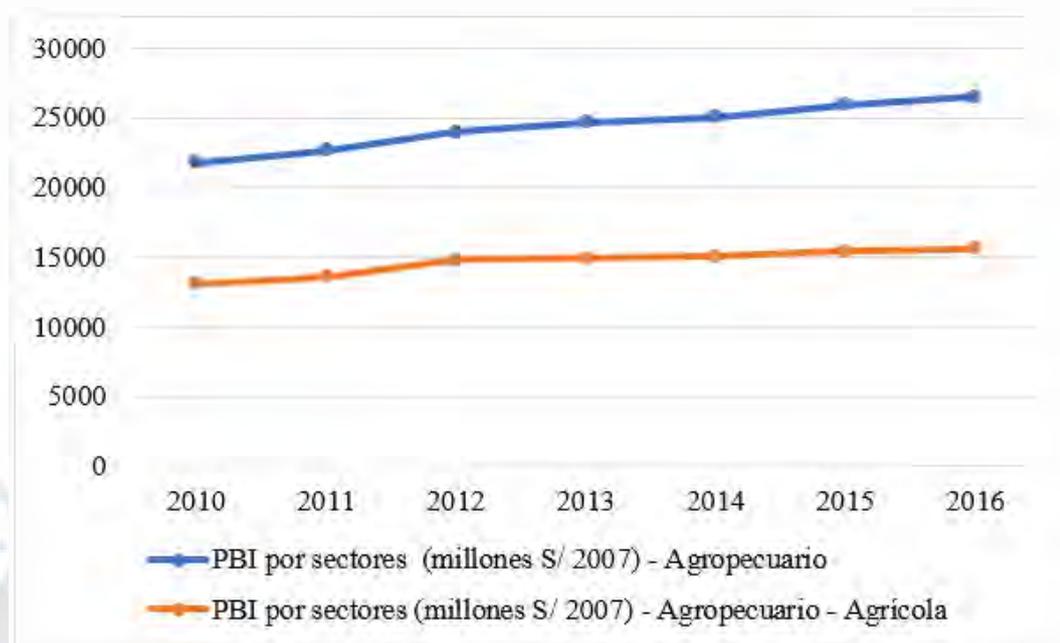


Figura 14. PBI Agropecuario y Agropecuario-Agrícola
Adaptado de: “Estadísticas Económicas” por el BCRP, 2018
(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>)

Riesgo país. De acuerdo con el indicador de bonos de mercados emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés: *Emerging Markets Bonds Index*), medido por la entidad financiera JP Morgan, el desarrollo del riesgo país del Perú habría tenido la siguiente tendencia:

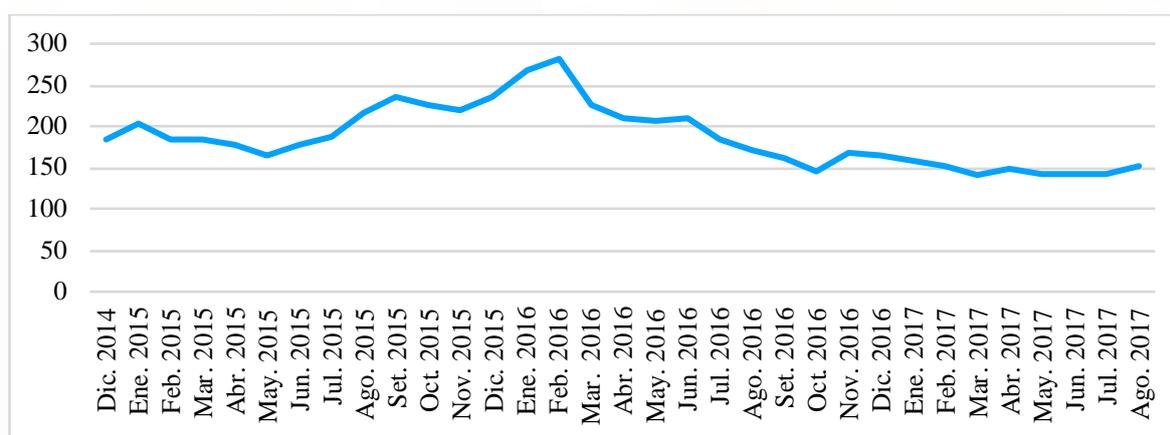


Figura 15. Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: EMBIG – Perú
Adaptado de: “Series Mensuales” por el BCRP, 2018
(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>)

Por otro lado, comparando al Perú con otros países de la región, podemos observar el siguiente comportamiento:

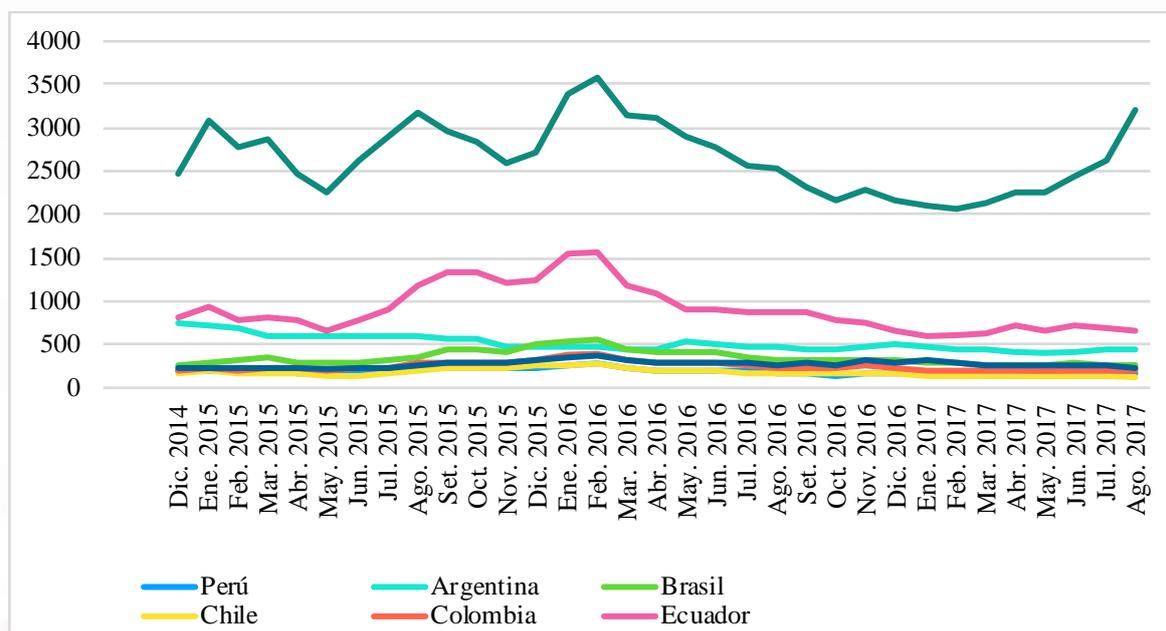


Figura 16. Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: EMBIG – Sudamérica
Adaptado de: “Series Mensuales” por el BCRP, 2018
(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>)

Este indicador mide la capacidad del país para cumplir con sus obligaciones financieras así como el riesgo político. El Perú constituye uno de los mejores países de la Región de acuerdo con este indicador, solo superado por Chile y mostrando una posición muy similar a la colombiana.

Índice de competitividad regional. De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional publicado por CENTRUM Graduate Business School (2016), la región de La Libertad ocupó el séptimo puesto entre las 26 regiones del Perú. La comparación del puntaje de cada región puede observarse en el siguiente gráfico:

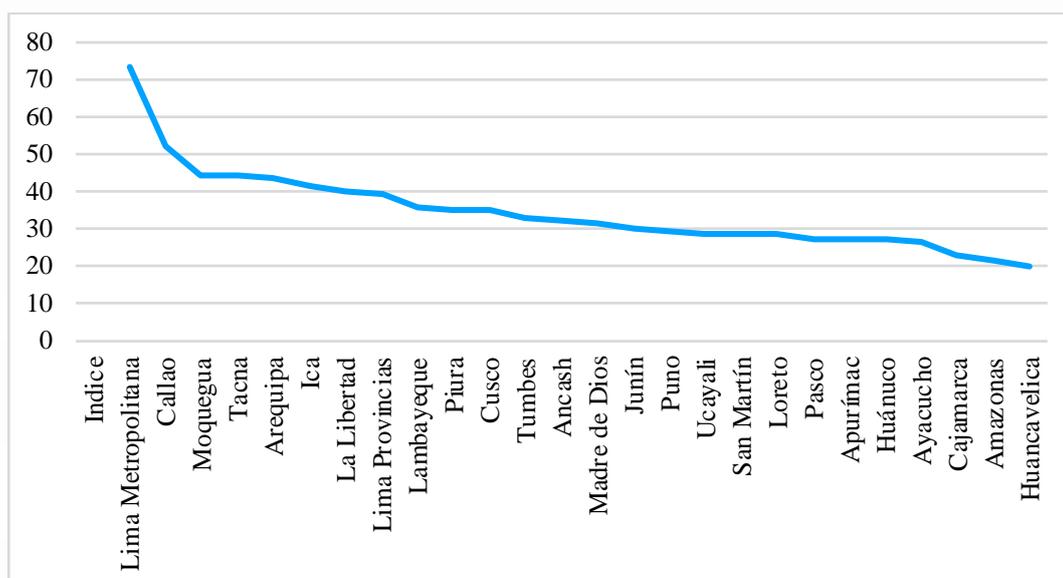


Figura 17. Índice de competitividad regional del Perú – 2016

Adaptado de: “Resultados Generales” por Centrum Católica Graduate Business School (<http://www.icrp.pe/?K=6>)

Comparando los puntajes obtenidos por tres (3) regiones: Ica, La Libertad y Piura, por el periodo 2008-2016, podemos observar lo siguiente:

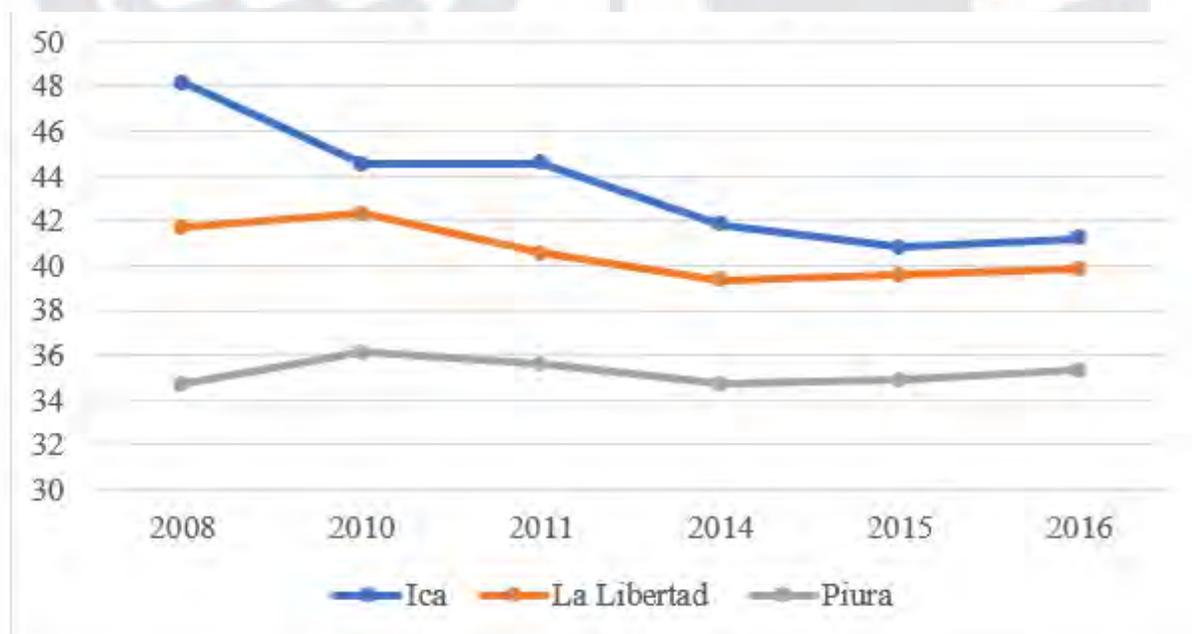


Figura 18. Índice de Competitividad Regional

Adaptado de: “Resultados Generales” por Centrum Católica Graduate Business School (<http://www.icrp.pe/?K=6>)

Como se observa, la competitividad regional de Ica ha decrecido sostenidamente desde el 2008, la de Piura ha mostrado un comportamiento oscilante pero estable dentro del rango 34-36; y la competitividad de La Libertad ha decrecido hasta el 2014, pero desde entonces se ha venido recuperando.

Oportunidades de las fuerzas económicas y financieras. Se encontraron las siguientes oportunidades:

- Crecimiento sostenido del PBI nacional desde hace, por lo menos, 7 años.
- Expectativas de crecimiento del PBI para el próximo año 2018.
- Adecuada percepción del riesgo país del Perú.
- Adecuado índice de competitividad regional de la Región La Libertad.

Amenazas de las de las fuerzas económicas y financieras. Se encontraron las siguientes amenazas:

- Crecimiento del PBI aún por debajo de su potencial.
- Competitividad de la región La Libertad ha mostrado un decrecimiento desde el 2008, el cual solo se ha revertido en los últimos dos años.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Población estimada. Según lo expuesto por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), para el ejercicio 2017, la población estimada es de 31'826,018 habitantes a nivel nacional.

Al respecto, de acuerdo con las proyecciones elaboradas por dicha institución, podemos observar la siguiente tendencia:



Figura 19. Población Estimada para Perú

Adaptado de: “Estimaciones y Proyecciones de Población” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>)

Población Económicamente Activa Desempleada. De acuerdo con lo señalado por el INEI (2017), en el ejercicio 2016 hay 16'903,700 personas pertenecientes a la Población Económicamente Activa. Adicionalmente, el INEI (2017) ha mostrado el número de personas económicamente activas desempleadas para el período 2007-2016:

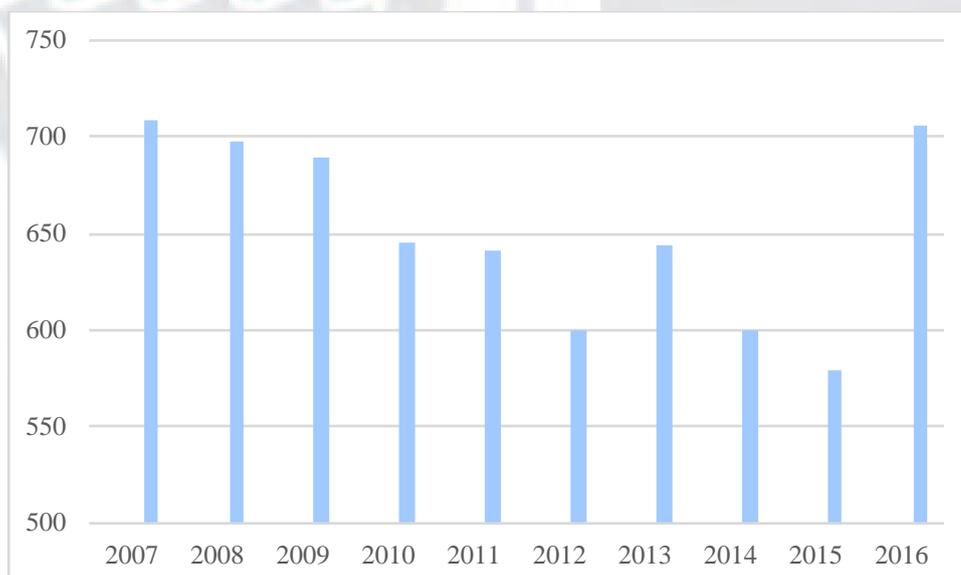


Figura 20. Población Económicamente Activa Desempleada en miles de personas

Recuperado de: “Ocupación y Vivienda” por el INEI, 2018.

(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>)

Podemos observar, entonces, un incremento sustancial en el número de personas económicamente activas desempleadas en el 2016, pasando a ser 706,600 personas.

Incidencia de la pobreza total. En conformidad con lo indicado por el INEI (2017) en su Informe Técnico de la Evolución de Pobreza Monetaria 2007-2016, en el 2016, el 20,7% de la población peruana se encontraba en situación de pobreza (su nivel de gasto era inferior al costo de la canasta básica de consumo). Asimismo, puede observarse la siguiente evolución:



Figura 21. Evolución de la Incidencia en la Pobreza Total expresado en Variación Porcentual Adaptado de “Cifras de Pobreza” por el INEI, 2017. (<https://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>)

Así también, de acuerdo con el referido informe, La Libertad tiene un índice de pobreza muy similar al de regiones como Ancash, Cusco y San Martín.

Problemas socioambientales de la agricultura en el Perú.

De acuerdo con lo señalado por la Defensoría del Pueblo en su Reporte Mensual de conflictos sociales N° 160 – junio de 2017, la Región de La Libertad tiene un único conflicto social, el cual se encuentra activo a la fecha. Dicha cantidad de conflictos sociales representa el 0.6% del total de conflictos sociales a nivel nacional (teniendo la Región de Ancash, 25 conflictos sociales a la misma fecha). Por otro lado, es pertinente indicar que, de los 129

casos de conflicto social nacionales, estos se dividen en actividad de acuerdo con el siguiente detalle:

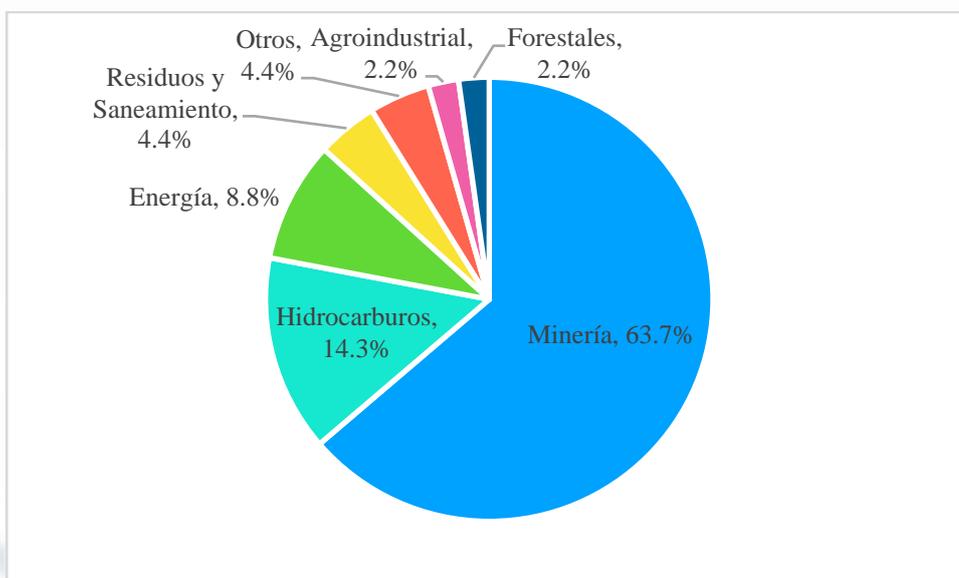


Figura 22. Conflictos socioambientales por actividad económica a junio de 2017. Recuperado de: “Reporte Mensual de Conflictos Sociales” por la Defensoría del Pueblo (<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2017/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-160---Junio-2017.pdf>)

Oportunidades de las fuerzas sociales, culturales y demográficas. Se encontraron las siguientes oportunidades:

- Existe un sostenido crecimiento demográfico en el Perú.
- La pobreza en el Perú ha venido decreciendo sostenidamente, por lo menos, desde el 2007.
- La Región La Libertad tiene una cantidad sumamente reducida de conflictos sociales.
- La actividad de la agroindustria genera muy pocos conflictos sociales a nivel nacional.

Amenazas de las fuerzas sociales, culturales y demográficas. Se encontraron las siguientes amenazas:

- Todavía existe un porcentaje significativamente alto de pobreza en el Perú.
- El número de personas económicamente activas desempleadas se ha incrementado en el período 2016.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Preparación tecnológica y respuesta. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2016), en su “Global Competitiveness Index 2017-2018 edition”, el Perú ocupa la posición número 86 con un valor de 3.7 en el pilar de preparación tecnológica. Adicionalmente, desglosando dicha posición, puede observarse lo siguiente con relación a los siguientes subacápites: (i) Disponibilidad de últimas tecnologías: puesto 94; (ii) Capacidad de las empresas de absorber tecnología: puesto 105; y (iii) Usuarios de internet: puesto: 89.

Al respecto, cabe destacar que el puesto número 1 en esta sección es Luxemburgo en el mundo, y Uruguay es el país mejor posicionado en América Latina con el puesto 36.

Proceso de industrialización de la caña de azúcar. De acuerdo con lo señalado por Brown (1987), el proceso de industrialización de la caña de azúcar requiere de procesos sumamente automatizados, así como de diversas operaciones, y en esta industria se requiere de mucha tecnología para mantener la eficiencia.

Oportunidades de las fuerzas tecnológicas y científicas:

- El Perú tiene un sector azucarero altamente productivo y la Sociedad cuenta con recursos tecnológicos adecuados, siendo ello, además, parte de sus objetivos.

Amenazas de las fuerzas tecnológicas y científicas:

- El Perú tiene un muy bajo índice a nivel global y en la región respecto a su capacidad de preparación tecnológica, así como de usuarios de internet.
- Se requiere una constante innovación en el sector.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, las principales contingencias ambientales que pueden afectar al cultivo de la caña de azúcar se derivan en mayor número de sequías que en ocurrencia de fenómenos ambientales como El Niño. Con relación al reciente fenómeno denominado “El Niño Costero”, el principal efecto del mismo en el cultivo de la caña de azúcar se manifiesta en la

producción en los campos afectados debido a las fuertes lluvias. Sobre este particular, conforme con lo señalado por Apoyo & Asociados en su clasificación de riesgo de Corporación Azucarera del Perú a mayo de 2017: “En términos generales se puede decir que menos del 2% de las plantaciones se vieron afectadas, y que la maquinaria se encuentra en buen estado”. (CAP, 2017, p.13)

Así también, se debe observar que cualquier cambio con relación a los recursos hídricos, así como a lluvias en la zona geográfica donde opera la Sociedad, afectaría gravemente su actividad.

Cabe destacar, además, que, de acuerdo con el Resumen Ejecutivo del Azúcar elaborado por el Ministerio de Agricultura (2010), los principales factores que influyen en esta industria son la temperatura, la luz y la humedad disponible. En este sentido, “las características climáticas ideales para lograr una máxima producción de azúcar de caña son:

- La presencia de una estación calurosa larga, con alta incidencia de radiación solar y una adecuada humedad (pluviometría).
- La presencia de una estación seca, soleada y fresca, libre de heladas es necesaria para la maduración y cosecha”. (MINAGRI, 2010, p.01)

Oportunidades de las fuerzas ecológicas y ambientales. Se encontraron las siguientes oportunidades:

- Las tierras de las regiones de la Costa Norte del Perú cumplen con las características climáticas ideales para lograr una máxima producción de azúcar de caña.

Amenazas de las fuerzas ecológicas y ambientales. Se encontraron las siguientes amenazas:

- Posibilidad de lluvias torrenciales.
- Posibilidad de sequías
- Degradación y contaminación del medio ambiente.

3.3.6. Análisis del entorno legal (L)

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de Agroindustrial Laredo S.A.A., expuesta en la Tabla 8, presenta 16 factores determinantes de éxito, con un total de 10 oportunidades y 6 amenazas. Para efectos de la elaboración de la presente matriz MEFE, se ha tomado en consideración los resultados obtenidos en el análisis PESTE previamente mencionado.

Tabla 7

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
			n
Oportunidades			
1. Alta productividad y calidad de azúcar en tierras peruanas	0.10	3	0.30
2. Mejora en la calidad regulatoria	0.04	3	0.12
3. Baja volatilidad del tipo de cambio	0.05	4	0.20
4. Bajo costo de mano de obra	0.06	3	0.18
5. Voluntad política y macroeconómica pro agraria	0.08	3	0.24
6. Grado de inversión para el Perú	0.04	3	0.12
7. Disponibilidad de las áreas cultivables	0.04	3	0.12
8. La producción nacional menor a la demanda interna	0.09	4	0.36
9. Proyectos de irrigación incentivados por el Gobierno	0.05	3	0.15
10. Empresas azucareras competidoras con pérdidas continuas	0.04	1	0.04
Subtotal	0.59		1.83
Amenazas			
1. Caída en el precio del azúcar	0.12	2	0.24
2. Previsión de fenómenos ambientales adversos	0.06	3	0.18
3. Infraestructura pública dañada por fenómenos anteriores	0.04	3	0.12
4. Pérdida de viviendas y negocios en la zona del norte	0.04	3	0.12
5. Menor demanda de azúcar por parte de embotelladoras	0.06	3	0.18
6. Tendencia al consumo de sustitutos o bajo en azúcar	0.09	1	0.09
Subtotal	0.41		0.93
Total	1.00		2.76

Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal

El valor ponderado obtenido de la tabla es de 2.76, y se encuentra por encima del promedio 2.50. Esta cifra indica que el entorno presenta oportunidades y que la organización responde de manera adecuada, aprovechándolas, y minimiza el efecto potencial adverso de las amenazas externas. Estos resultados proveen variables que serán evaluadas al momento de formular las estrategias correspondientes.

3.5. Agroindustrial Laredo S.A.A. y sus Competidores

Con el objeto de poder evaluar la competencia que enfrenta Agroindustrial Laredo S.A.A. en la presente industria, se abordan, a continuación, las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009), dentro de las cuales se analizarán: (i) el poder negociación de los proveedores; (ii) el poder de negociación de los compradores; (iii) la amenaza de los sustitutos; (iv) la amenaza de los entrantes; y (v) la rivalidad entre los competidores propiamente dicha.



Figura 23. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Recuperado de: “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores” por: M. Porter, 2009.

Asimismo, dentro de este análisis, se comprende la importancia del análisis de ROIC (Retorno sobre capital invertido) en Agroindustrial Laredo S.A.A. y sus principales competidores que son Casa Grande S.A.A., Cartavio S.A.A., Agro Industrial Paramonga S.A.A., San Jacinto S.A.A. y Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

A fin de determinar adecuadamente el poder de negociación de los proveedores de esta industria, resulta indispensable, en primer lugar, observar la cadena productiva de la caña de azúcar en el Perú. Para estos efectos, el Ministerio de Agricultura (2009) ha identificado la estructura de la misma de la siguiente manera:



Figura 24. Cadena Productiva de la Caña de Azúcar en el Perú.

Recuperado de: “Caracterización de la Cadena Productiva del Azúcar” por el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (Minagri), 2009

Dentro de dicha cadena productiva podemos observar dos (2) principales eslabones: el agrícola y el industrial. En este sentido, dentro del eslabón agrícola (en el que no participa Agroindustrial Laredo S.A.A.), y en conformidad con lo señalado por USAID (2012), podemos identificar a aquellos agentes que proveen de: (i) semillas; (ii) agroquímicos; y (iii) fertilizantes, por un lado, y por el otro, a los proveedores de maquinarias y equipos, así como de servicios vinculados, por ejemplo, el muestreo de suelos.

Con relación a los fertilizantes, hemos podido observar, de acuerdo con la información presentada por el Gobierno Regional de la Libertad (2017), que los precios de los mismos tienen un comportamiento estable a lo largo del año (salvo por una intercambiabilidad entre el guano de la isla y la gallinaza:

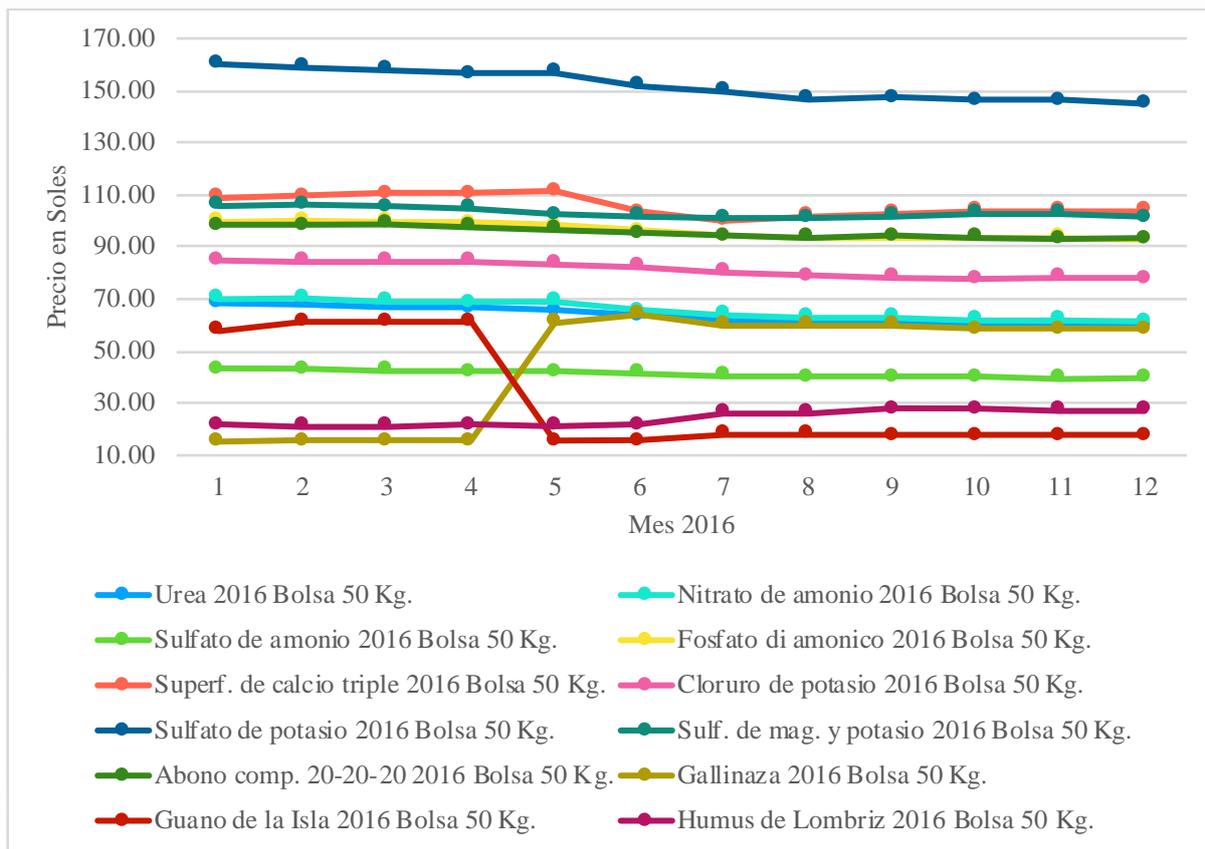


Figura 25. Precio de venta de fertilizantes en La Libertad 2016
 Adaptado de: “Boletín Precio de Insumos y Fertilizantes 2016” por el Gobierno Regional de La Libertad (<http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/154>)

Por otro lado, con relación a las semillas y al producto de la caña de azúcar en sí, el mismo Gobierno Regional de La Libertad, elaboró el siguiente cuadro:

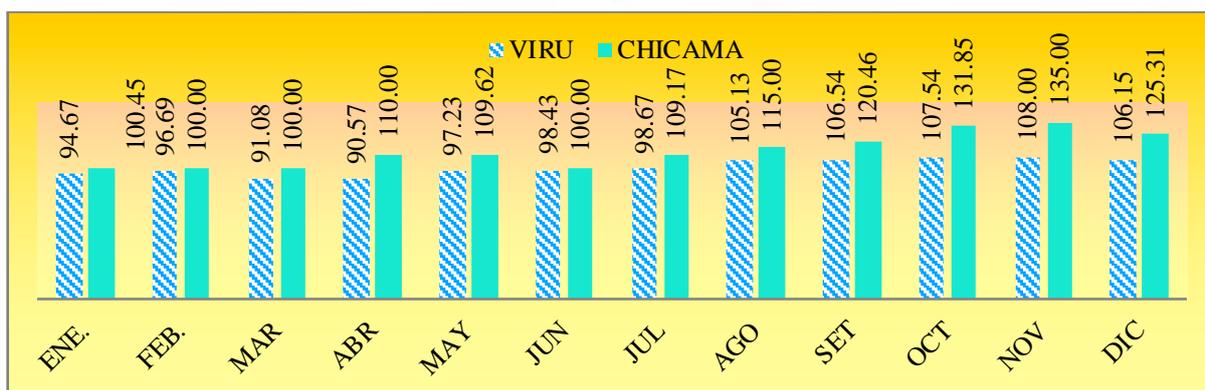


Figura 26. Precio en Chacra para siembra de Caña de Azúcar 2016
 Recuperado de: “Precios en chacra caña de azúcar” por el Gobierno Regional de La Libertad (<http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/150>)

Ello, sumado al hecho que las empresas agrarias azucareras en el Perú cuentan con un gran tamaño y con pocos actores, determina que el poder de los proveedores respecto del eslabón agrícola sea bajo.

Por otro lado, con relación al poder de negociación de los proveedores relacionados al eslabón industrial, es preciso indicar que sus productos no son de alta rotación, puesto que ofrecen maquinaria que tendrá una duración mínima de cinco (5) años, por lo que su poder de negociación tampoco resulta significativo para la industria azucarera.

Adicionalmente, y de acuerdo con Porter (2009), se señala que, debido a la importancia del sector azucarero para la producción agrícola, el volumen que una empresa azucarera puede adquirir de sus proveedores resulta de suma importancia para estos últimos. En este sentido, el poder de negociación de los proveedores disminuye aun más.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

De acuerdo con la información previamente señalada en el numeral 3.3.1, los principales clientes en el mercado interno del sector azucarero son: (i) compañías fabricantes de gaseosas y cerveceras; (ii) compañías fabricantes de golosinas; y (iii) los supermercados y los principales mercados mayoristas de abarrotes del país. En este sentido, una vez identificados los mismos se procederá a determinar su capacidad de influir en el precio o calidad del producto.

Esta misma conclusión puede observarse en el siguiente gráfico elaborado por el Ministerio de Agricultura (2011) sobre el Sistema de Comercialización de Azúcar en el Perú:

Sistema de Comercialización de Azúcar

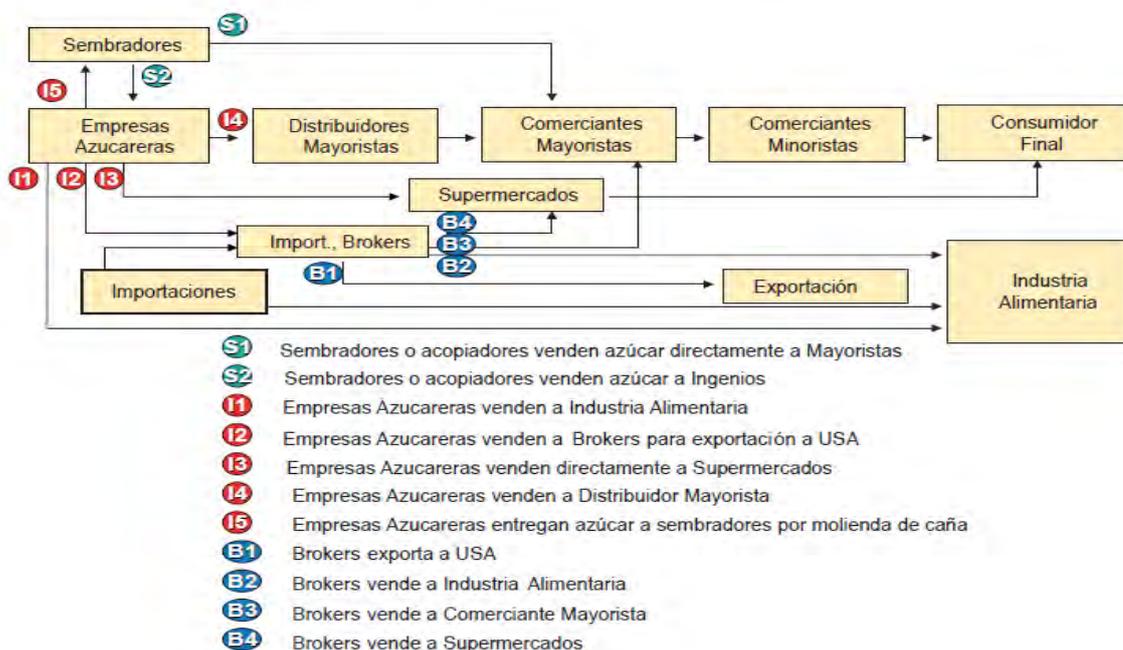


Figura 27. Sistema de Comercialización de Azúcar en el Perú.

Recuperado de: "La Industria Azucarera 2004-2011" por el Minagri, 2013

(http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/La%20Industria%20Azucarera%202004-2011_0.pdf)

Con relación al primer aspecto, grado de diferenciación de los productos, podemos mencionar que el producto proveído por la industria es sumamente similar y no presenta una gran diferencia entre sí; lo cual genera un mayor poder para los compradores. Al respecto, es importante indicar que los principales productos que se comercializan en esta industria son la azúcar blanca y la azúcar rubia.

En cuanto al segundo aspecto, el grado de concentración de los competidores, es destacable que, en el Perú, las industrias fabricantes de gaseosas y cervezas, así como de golosinas, se encuentran altamente concentradas; perteneciendo básicamente a pocos grupos empresariales (entre ellos, el Grupo Gloria, el Grupo Coca Cola, el Grupo Intercorp, el Grupo Cencosud y el Grupo Cervesur).

Abordando el tercer aspecto, importancia relativa del volumen, se señala que esta cualidad resulta de suma importancia para los compradores, por lo que este sería el primer aspecto en virtud del cual pierden un poco de poder frente a la industria azucarera.

Finalmente, relacionado a la amenaza de integración vertical, existen industrias azucareras que forman parte del grupo económico de compradores, por ejemplo, Coazúcar del Grupo Gloria. Sin embargo, no existen a la fecha mayores indicios respecto a integraciones verticales, más aun teniendo en consideración la situación patrimonial de las empresas del sector azucarero (una adquisición de las mismas representaría una gran inversión).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

De acuerdo con lo señalado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (2007), existen sustitutos naturales y artificiales que se utilizan en algunos segmentos del mercado; dentro de los cuales podemos encontrar: (i) como naturales: la miel, panela, melazas y otros edulcorantes de origen vegetal; (ii) como artificiales: la sacarina, la estevia y el aspartame.

En relación con los mismos, se encuentra que su consumo ha crecido sostenidamente debido a la preocupación de los efectos nocivos de una dieta alta en azúcares en la salud de las personas. Sin embargo, persisten diferencias significativas en el sabor y/o en el precio, aun así, la amenaza de los sustitutos es una fuerza relevante en la industria.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Para efectos del análisis de la amenaza de entrantes a la industria, deben tomarse en consideración las barreras de entrada a la misma. En esta industria se pueden identificar tres (3) barreras principalmente: (i) economías de escala; (ii) capital; y (iii) acceso a canales de distribución.

Con relación al primer punto, esta industria requiere de una fuerte inversión para poder operar y obtener ingresos. En efecto, de acuerdo con la información obtenida en los estados financieros de diversas empresas del sector, podemos observar lo siguiente:

Tabla 8

Principales empresas azucareras: Ingresos (en miles de soles)

Empresa	Grupo económico	2014	2015	2016	Participación de mercado (%)
Casa Grande S.A.A.	Grupo Gloria	468,352	535,377	556,269	29.34
Cartavio S.A.A.	Grupo Gloria	298,179	300,096	377,322	19.90
Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A.	Grupo Manuelita	283,089	254,191	330,817	17.45
Agro Industrial Paramonga S.A.A.	Grupo Wong	206,958	243,310	258,880	13.66
San Jacinto S.A.A.	Grupo Gloria	141,824	179,149	232,808	12.28
Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	Grupo Oviedo	85,219	91,153	107,939	5.69
Empresa Agroindustrial Cayalti S.A.A.		21,787	19,997	23,321	1.23
Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S.A.		14,045	7,886	8,325	0.44
Total		1,519,453	1,631,159	1,895,681	100.00

Fuente: SMV. Estados Financieros 2014, 2015 y 2016

La característica de la industria, en este sentido, limita el acceso de nuevos agentes en la misma debido a que el capital requerido para operar es elevado y representaría una segunda barrera de acceso. Finalmente, respecto al acceso a los canales de distribución, estos se derivan principalmente de su relación con los compradores, los cuales, al ser reducidos, pueden ser fácilmente identificados y contactados por un posible nuevo agente.

No obstante, cabe resaltar que la infraestructura portuaria y de carreteras peruanas se encuentra aún en vías de desarrollo y afecta a todos los competidores de igual manera.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

A nivel nacional puede observarse que, en conformidad con la información publicada por las empresas azucareras a la Superintendencia del Mercado de Valores por los ejercicios 2014, 2015 y 2016, la competencia entre Agroindustrial Laredo S.A.A. y sus competidores es sumamente fuerte.

Tabla 9

Principales empresas azucareras: Utilidad operativa (en miles de soles)

Empresa	Grupo económico	2014	2015	2016
Casa Grande S.A.A.	Grupo Gloria	65,286	107,405	155,006
Cartavio S.A.A.	Grupo Gloria	38,051	64,367	86,085
Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A.	Grupo Manuelita	56,407	21,828	60,606
Agro Industrial Paramonga S.A.A.	Grupo Wong	3,359	39,584	35,415
San Jacinto S.A.A.	Grupo Gloria	20,105	36,788	63,830
Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	Grupo Oviedo	(2,076)	3,898	2,865
Empresa Agroindustrial Cayalti S.A.A.		(5,481)	(8,022)	4,526
Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S.A.		(6,201)	(5,652)	(5,536)
Total		169,450	260,196	402,797

Tabla 10

Principales empresas azucareras: Utilidad operativa sobre ventas (%)

Empresa	Grupo económico	2014	2015	2016
Casa Grande S.A.A.	Grupo Gloria	14	20	28
Cartavio S.A.A.	Grupo Gloria	13	21	23
Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A.	Grupo Manuelita	20	9	18
Agro Industrial Paramonga S.A.A.	Grupo Wong	2	6	14
San Jacinto S.A.A.	Grupo Gloria	14	21	27
Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	Grupo Oviedo	(2)	4	3
Empresa Agroindustrial Cayalti S.A.A.		(25)	(40)	19
Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S.A.		(44)	(72)	(66)
Total		11	16	21

Sobre la base de la información financiera expuesta, se concluye que la rivalidad de los competidores es sumamente alta y representa un aspecto a ser tomado en consideración.

3.6. Agroindustrial Laredo S.A.A y sus Referentes

Para la evaluación de los referentes de Agroindustrial Laredo S.A.A., se analizan los diversos factores previamente analizados en este capítulo, de acuerdo con lo mencionado por Porter (2005). Para esto, se han determinado diversos referentes para esta empresa en función del análisis de los resultados financieros que cada uno ha obtenido.

Así, por ejemplo, en la determinación de la matriz de perfil competitivo (MPC), se han considerado como directos competidores a las siguientes empresas: (a) Agroindustrial Paramonga y (b) San Jacinto S.A.A. Por otra parte, en cuanto a la determinación de la matriz de perfil referencial, se han considerado como directos referentes a las siguientes empresas: (a) Casa Grande S.A.A. y (b) Cartavio S.A.A.

Agroindustrial Laredo S.A.A. busca posicionarse como una organización en permanente innovación de productos azucareros y productivos, aplicando metodologías productivas y de control modernas ya existentes, vendiendo un producto acorde con las necesidades del mercado y buscando superar las expectativas a las que se comprometió en un inicio con sus clientes.

Asimismo, debe tomarse en consideración que para la elaboración de las referidas matrices MPC y MPR, se han establecido 12 factores clave de éxito, los que en mayor o menor medida, van a indicar el estado de Agroindustrial Laredo S.A.A. respecto a sus competidores y a los referentes. Seguidamente, para efectos de ilustración, en la Tabla 12 se muestra el desempeño financiero de Agroindustrial Laredo S.A.A. junto al de sus referentes para el año 2008.

Tabla 11

Ratios financieras de Agroindustrial Laredo y sus referentes (2008)

Compañía	Casagrande	Andahuasi	Cartavio	Paramonga	Promedio	Laredo
Ventas	247.68	78.36	188.1	129.91	161.0125	153.44
EBIT	64.44	5.17	33.11	2.71	26.3575	31.82
Dep. & Amort.	12.23	10.68	15.47	19.12	14.375	126.26
EBITDA	76.67	15.85	48.58	21.83	40.7325	48.84
EBITDA (%)	31%	20%	26%	17%	24%	32%
Utilidad Neta	30.76	-2.32	24.47	8.87	15.45	14.04
Patrimonio	673.34	219.49	329.8	266.82	372.3625	293.62
VE	541.47	167.76	267.08	300.1	319.1025	376.3
Asset Value	279.26	76.87	184.79	63.14	151.015	178.44
Deuda Financiera Neta	108.22	9.56	42.64	124.84	71.315	81.66
Capitalización Bursátil	387.48	86.44	227.43	187.98	222.3325	260.1
Total Acciones	84.23	227.46	20.68	31.96	91.0825	11.56
Precio	4.6	0.38	11	5.88	5.465	22.5
Superficie Cultiva (Ha)	11,318.00	5,528.00	6,856	5500	9050.5	6,740
Valor por Hectárea Cultivada	21.15	15.64	33.17	34.18	26.04	38.59
Múltiplos 2008						
Ventas x	1.56	1.1	1.21	1.45	1.33	1.7
EBITDA x	0.2	0.18	0.21	0.12	0.18	0.19
Utilidad x	0.08	0.03	0.11	0.05	0.03	0.05
Patrimonio x	1.74	2.54	1.45	1.42	1.79	1.13

3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

La identificación de las empresas con las que Agroindustrial Laredo S.A.A. se evalúa permite una correcta identificación de fortalezas y debilidades. Así pues, y conforme con lo previamente señalado, se consideran dos empresas que son directamente competidoras en la MPC (Tabla 13), y se elabora la MPR (Tabla 14) con las mismas consideraciones de la anterior matriz. En la determinación de la MPC se han considerado como directos competidores a las siguientes empresas: (a) Casa Grande S.A.A. y (b) Agro Industrial Paramonga S.A.A.

Si bien existen otras empresas que participan en el mercado, se han considerado solo las indicadas como las cercanas debido a que, en los tres últimos años, presentan una cuota de mercado similar. Finalmente, los competidores escogidos como empresas formales, llevan a cabo: (a) los controles, (b) los métodos de trabajo, y (c) el cumplimiento de labores, que puedan compararse con los factores clave de éxito establecidos.

En la determinación de la MPR, se han considerado como directos referentes a las siguientes empresas: (a) Casa Grande S.A.A. y (b) Cartavio S.A.A. Se han considerado solo las indicadas como las cercanas debido a que, en los tres últimos años, presentan una cuota de mercado similar.

Tabla 12

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Agroindustrial Laredo SAA		Casa Grande S.A.A.		Agro Industrial Paramonga S.A.A.	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
		1. Respaldo financiero de un importante Grupo Económico	0.09	3	0.27	4	0.36
2. Conocimiento técnico en la producción de caña de azúcar	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
3. Eficiente manejo financiero de la compañía	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
4. Producto considerado de primera necesidad	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5. Bajo grado de endeudamiento de la compañía	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
6. Buena imagen ante la comunidad	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
7. Reducción del margen operativo de la compañía	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
8. Baja diversificación en el portafolio de productos	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
9. Dependencia del precio internacional del azúcar	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
10. Poca disponibilidad de recursos a comparación de competidores	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18
11. Dependencia de sembradores de caña de azúcar externos	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
12. Baja diversificación en el portafolio de clientes	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Total	1.00		2.69		3.50		2.68

Valor: 4 Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

Tabla 13

Matriz del perfil referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	Agroindustrial Laredo SAA		Casa Grande S.A.A.	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
		1. Respaldo financiero de un importante Grupo Económico	0.09	3	0.27
2. Conocimiento técnico en la producción de caña de azúcar	0.12	4	0.48	4	0.48
3. Eficiente manejo financiero de la compañía	0.05	4	0.20	4	0.20
4. Producto considerado de primera necesidad	0.06	3	0.18	3	0.18
5. Bajo grado de endeudamiento de la compañía	0.05	4	0.20	4	0.20
6. Buena imagen ante la comunidad	0.05	4	0.20	3	0.15
7. Reducción del margen operativo de la compañía	0.10	2	0.20	4	0.40
8. Baja diversificación en el portafolio de productos	0.08	2	0.16	2	0.16
9. Dependencia del precio internacional del azúcar	0.15	2	0.30	3	0.45
10. Poca disponibilidad de recursos a comparación de competidores	0.09	2	0.18	4	0.36
11. Dependencia de sembradores de caña de azúcar externos	0.08	2	0.16	4	0.32
12. Baja diversificación en el portafolio de clientes	0.08	2	0.16	3	0.24
Total		1	2.69		3.50

Valor: 4 Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

3.8. Conclusiones

De acuerdo con lo señalado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, podemos observar que:

- Hay una alta concentración de producción de azúcar en pocas empresas.

- Las empresas azucareras poseen extensos terrenos agrícolas.
- Los ingresos de las azucareras son dependientes de los precios internacionales del azúcar.

Por otro lado, con relación al análisis de las cinco fuerzas de Porter, hemos podido concluir que: (i) el poder de negociación de sus proveedores es medio-bajo; (ii) el poder de negociación de sus compradores es medio-alto; (iii) la amenaza de sustitutos es media; (iv) la amenaza de entrantes es baja; y (v) la rivalidad entre competidores es alta.

Adicionalmente, y comparando a Agroindustrial Laredo S.A.A. con sus referentes, puede notarse que Casa Grande S.A.A. es una compañía con un puntaje de 3.50 como ponderado; por lo tanto, califica para ser un referente en tanto es superior en la mayoría de factores claves de éxito.

Asimismo, se resalta que existe una alta demanda de azúcar para consumo interno, la cual requiere, incluso, de importaciones anuales de azúcar cada año, incentivada a su vez por el crecimiento demográfico, así como por la mejoría de la situación económica de los pobladores. Agroindustrial Laredo S.A.A., como sucursal del Grupo Manuelita en Perú, tiene como principales ventajas la metodología de trabajo importada de Colombia, el cual es un país referente en la producción de azúcar para consumo comercial, además del uso de tecnologías y *knowhow*. Sin embargo, el tamaño de mercado actual y la alta concentración que tiene la agroindustria azucarera por parte del Grupo Gloria afectan su estrategia.

Capítulo IV: Evaluación Interna de Agroindustrial Laredo S.A.A.

La identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la evaluación externa de la industria azucarera son necesarias para un adecuado aprovechamiento por parte de Agroindustrial Laredo S.A.A., así como un análisis interno de la organización actual de la empresa. Para ello, se revisará la estructura interna, los procesos empleados y los patrones de calidad en la producción del producto terminado.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2013) el “análisis funcional de la gerencia (administración), marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología (es) conocido como el análisis AMOFHIT” (D'Alessio, 2013, p.142).

Seguidamente, se realiza un análisis respecto de cada uno de los módulos señalados.

Para estos efectos, se revisará la información que Agroindustrial Laredo S.A.A ha publicado en el Registro Público del Mercado de Valores (RPMV) de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), al estar inscritas sus acciones representativas del capital social en dicho registro, así como otros instrumentos que serán señalados según sean mencionados.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Con el objeto de analizar la administración y gerencia de Agroindustrial Laredo S.A.A., es necesario indicar, en primer lugar, que esta empresa es parte del Grupo Económico Colombiano Manuelita, el cual desarrolla sus actividades en la agroindustria y la acuicultura. En este sentido, se puede observar la siguiente estructura accionaria:

Como puede observarse en la Tabla 15, más del 78% del capital social de la Sociedad es propiedad directa de empresas del grupo Manuelita; lo que determina que este grupo posea un porcentaje de control sobre la Sociedad (más del 50% del accionariado), y teniendo injerencia directa en los órganos de administración de la Sociedad.

Tabla 14

Estructura accionaria de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Accionista con más del 1% de participación	Nacionalidad	Grupo	Nº Acciones	%
Manuelita Internacional S.A.	Colombiana	Manuelita	7,424,898.00	64.21
Inversiones Manuelita S.A.	Colombiana	Manuelita	1,684,624.00	14.57
Velarde Aspillaga Luis Julio	Peruana		699,483.00	6.05
Alberto J. Gambetta Laguerre	Peruana		234,950.00	2.03
Interseguros Compañía de Seguros de Vida	Peruana		160,549.00	1.39
BBF S.A.	Peruana		123,884.00	1.07
Otros Accionistas con menos de 1%			1,234,981.00	10.68
Total Acciones comunes			11,563,369.00	100.00

Nota. Adaptado de la Memoria Anual 2016 de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Seguidamente, es preciso señalar que, en conformidad con lo establecido en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, la administración de la Sociedad se realiza sobre la base de dos (2) principales órganos societarios: el Directorio y la Gerencia.

El Directorio de la Sociedad se encuentra compuesto por nueve (9) miembros, de los cuales siete (7) son colombianos; cinco (5) tienen bachilleratos en estudios relacionados con la agronomía (por ejemplo, ingeniería agrónoma); y seis (6) tienen estudios de post grado. Todos los directores tienen experiencia en empresas que desarrollan sus actividades en la industria agrónoma, de acuerdo con lo expuesto en la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2016 de Agroindustrial Laredo S.A.A. Los directores son los siguientes:

Tabla 15

Directores de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Director	Cargo	Nacionalidad	Estudios	Profesión
Carlos Mauricio Arias Peña	Presidente	Colombia	Postgrado	Ingeniero agrónomo
Juan Miguel Jaramillo Londoño	Vicepresidente	Colombia	Ingeniero	Ingeniero industrial
Luis Fernando Piza Bermúdez	Director	Colombia	Postgrado	Ingeniero agrónomo
Carlos Mauricio Arias Peña	Director	Colombia	Postgrado	Ingeniero agrónomo
Patricia Garzón Gómez	Director	Colombia	Postgrado	Contador
Juan Miguel Jaramillo Londoño	Director	Colombia	Ingeniero	Ingeniero industrial
Juan Antonio Arrieta Ocampo	Director	Perú	Postgrado	Agrónomo
Martín Baertl Aramburú	Director	Perú	Postgrado	Ingeniero zootecnista
Jorge Eliecer Casas Delgado	Director	Colombia	Diplomados	Ingeniero químico

Nota. Adaptado de la Memoria Anual 2016 de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Por otro lado, la gerencia de la Sociedad puede dividirse en las siguientes áreas, de acuerdo con el cuadro que se muestra a continuación:

Tabla 16

Gerencia de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Cargo	Profesión	Nacionalidad
Gerencia General	Ingeniero agrónomo	Colombiano
Gerente de administración y finanzas	Contador	Colombiano
Jefe jurídico	Abogado	Peruano
Gerente de recursos humanos	Administrador de empresas	Peruano
Gerente de productividad y medio ambiente	Ingeniero químico	Peruano
Gerente del proyecto inmobiliario	Ingeniero civil	Argentino
Jefe de mercadeo y cuentas clave	Administrador de empresas	Peruano
Contador general	Contador	Peruano

Nota. Adaptado de la Memoria Anual 2016 de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Teniendo en consideración señalado, podemos indicar que el estilo de gerencia de la Sociedad es del tipo analítico, puesto que procede a: (i) recolección de datos de sus distintas áreas; (ii) analizar la data recolectada en función de determinados indicadores; (iii) la realización de controles periódicos respecto de los indicadores; y (iv) evaluar el desempeño de la Sociedad sobre la base de los indicadores, su evaluación, así como el análisis de la competencia.

Asimismo, debido a que el grupo Manuelita es el accionista controlador de la Sociedad, la toma de decisiones se realiza consultando al accionista controlador, pero con el sustento elaborado por las áreas internas de la Sociedad.

Por otro lado, tal como se señala en su Informe de Sostenibilidad citado previamente, la Sociedad ha identificado a sus diversos grupos de interés, dentro de los cuales se encuentran a sus colaboradores (trabajadores). En este sentido, a fin de realizar actividades a favor de dicho grupo de interés, la Sociedad ha implementado una matriz de competencias técnicas, la cual evalúa los conocimientos y habilidades de sus trabajadores a fin de determinar las capacitaciones que debe realizar a favor de los mismos con el objetivo de mejorar su desempeño.

Adicionalmente, cabe destacar el buen posicionamiento de la marca tanto de la Sociedad (Laredo) como del Grupo Manuelita, que representan marcas reconocibles por los consumidores.

Fortalezas de la administración y gerencia de la Sociedad: Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Proceso de decisiones implica análisis de data previamente recolectada a través de un sistema identificable.
- Objetivos preestablecidos.
- Personal directivo con conocimientos y experiencia en la industria.

- Personal constantemente evaluado y capacitado.

Debilidades de la administración y gerencia de la Sociedad: Se encontró la siguiente debilidad:

- Toma de decisiones a partir del grupo económico domiciliado en Colombia.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El área de Marketing y ventas de la Sociedad se encuentra consolidada bajo la dirección del Jefe de Mercadeo y Ventas, señor Raúl Corrales Dextre, administrador de empresas de la Universidad de Lima y con estudios de postgrado en operaciones y logística en ESAN Lima.

Como se ha podido observar a partir del organigrama de la Sociedad, esta no cuenta con una gerencia de marketing y la persona a cargo de la misma no cuenta con experiencia en este campo (laboró en la Sociedad desde el año 2001 como jefe del área de logística). Sin embargo, la Sociedad tiene desarrollado un plan operativo de marketing, el cual no está necesariamente alineado con el plan estratégico de la Sociedad.

De acuerdo con lo señalado en su Memoria del ejercicio 2016, Agroindustrial Laredo S.A.A. produjo 158,770 toneladas de azúcar y su participación en la producción nacional fue de 13.9%, inferior al 2015 que fue de 14.5%. Así pues, podemos observar la evolución de la participación de la compañía en la producción nacional en los últimos 10 (diez) años en el siguiente gráfico (información obtenida de las memorias de la Sociedad publicadas en la página web de la SMV):

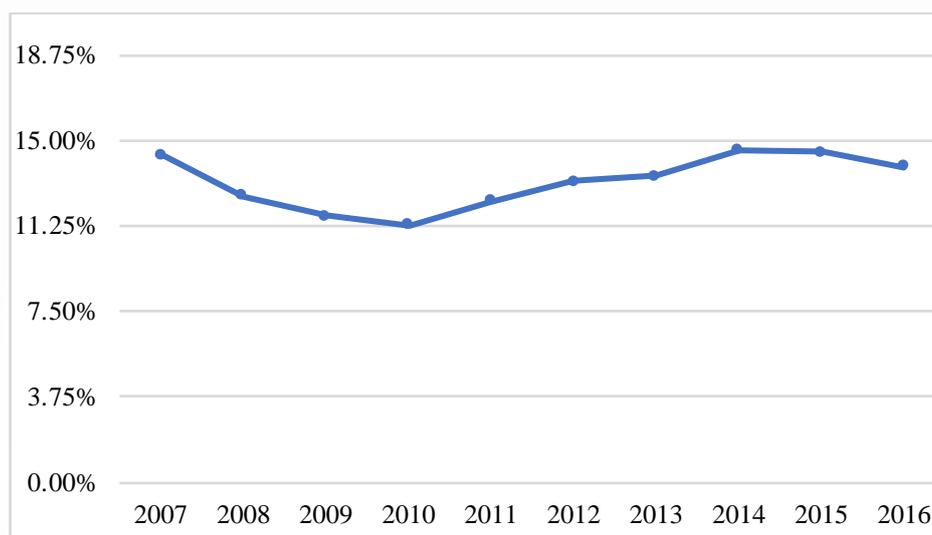


Figura 28. Evolución de la participación de la Sociedad en la producción nacional Adaptado de: “Memoria Anual 2007-2016” por Agroindustrial Laredo S.A.A. publicadas en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2018. (<http://www.smv.gob.pe/>)

Por otro lado, en el año 2016, el total de ventas de azúcar y otros derivados de la Sociedad fue de S/ 330'816,581.38 (trescientos treinta millones ochocientos dieciséis mil quinientos ochenta y uno y 38/100 Soles). Asimismo, la evolución de los valores de venta de azúcar en los últimos diez (10) años es la siguiente:

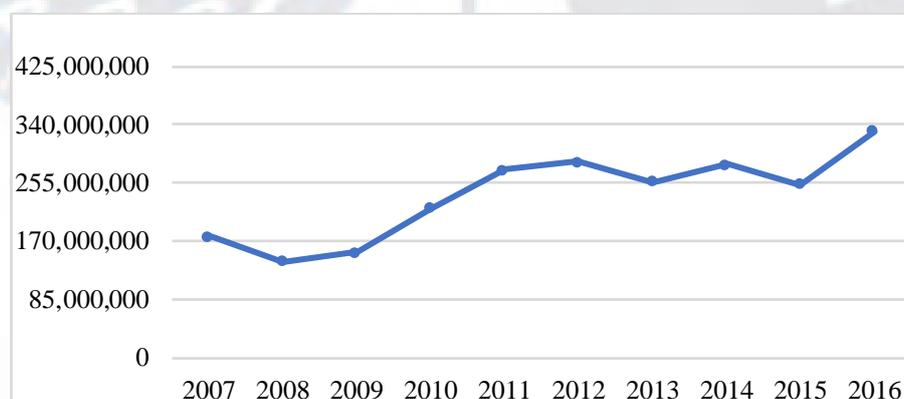


Figura 29. Valor Total de Ventas de Agroindustrial Laredo S.A.A. en soles Adaptado de: “Memoria Anual 2007-2016” por Agroindustrial Laredo S.A.A. publicadas en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2018. (<http://www.smv.gob.pe/>)

Por otro lado, es importante señalar que la estrategia de comercialización de la Sociedad se da principalmente al sector industrial y sin mayor financiamiento de parte de comercializadores. En comparación con sus principales competidores puede observarse lo siguiente:

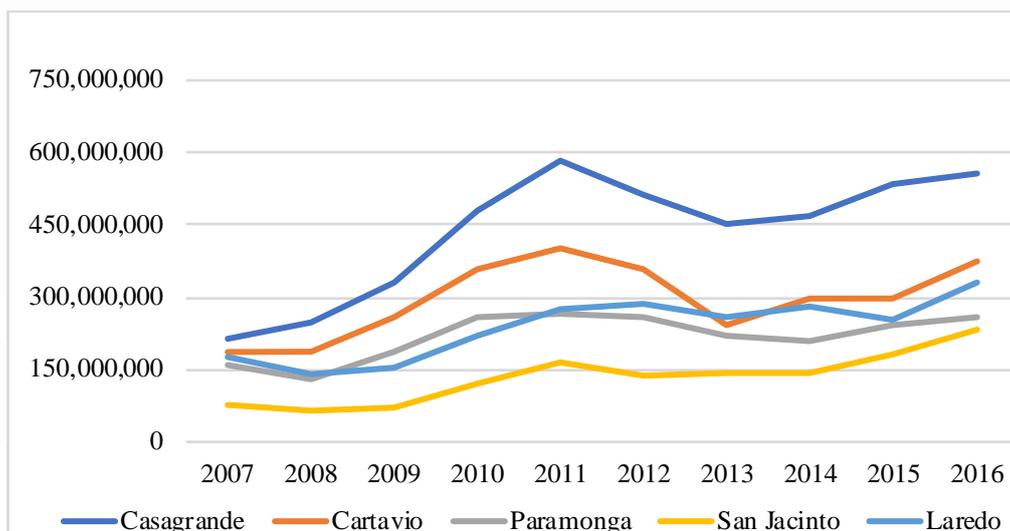


Figura 30. Evolución de Ventas de Empresas Azucareras en soles.
Adaptado de: “Memoria Anual 2007-2016” publicadas en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2018. (<http://www.smv.gob.pe/>)

La estrategia de comercialización de la Sociedad es sumamente similar al de la competencia, donde el flujo de comercialización del producto traslada la producción de los azucareros a los grandes mayoristas (los cuales son un número reducido). Así, por ejemplo, el Ministerio de Agricultura (2009) ha elaborado el siguiente flujo de comercialización en su caracterización de la cadena previamente citada:

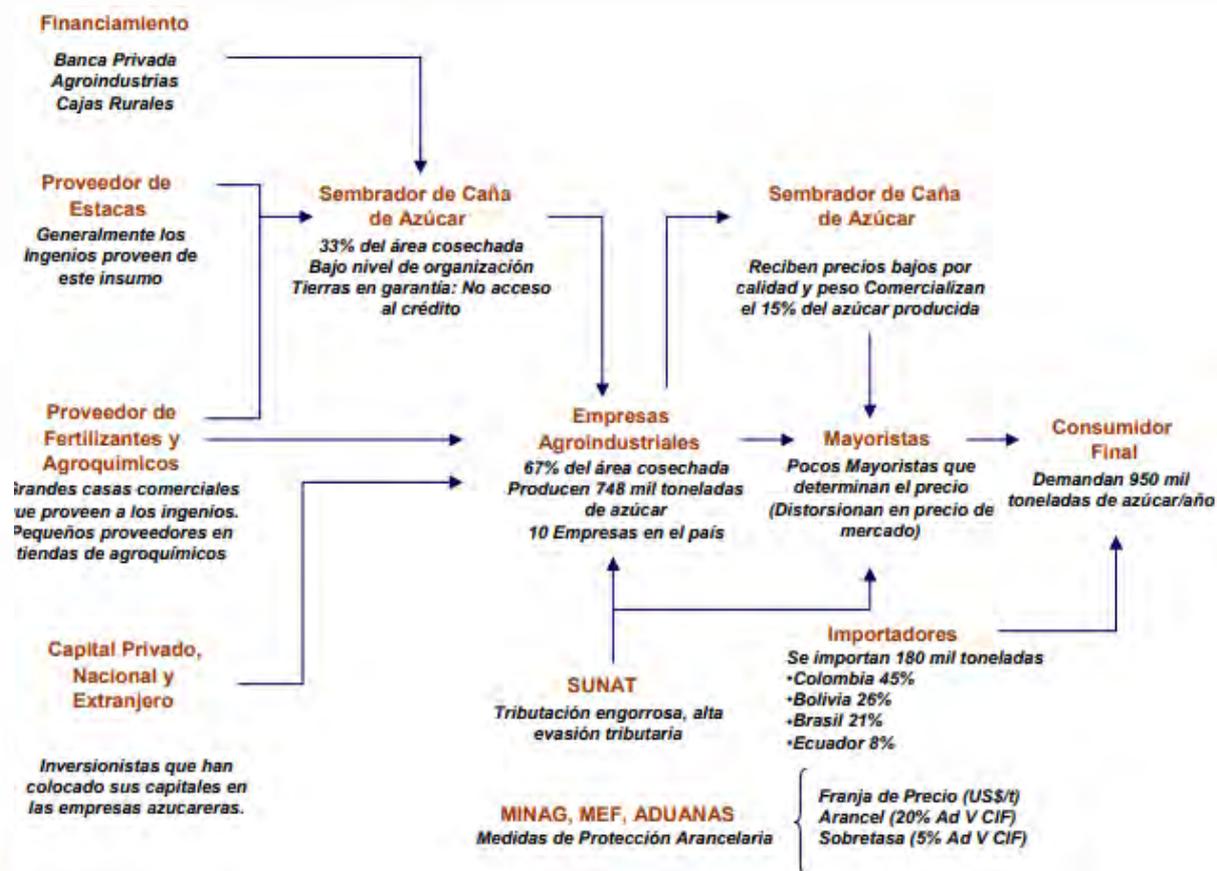


Figura 31. Flujo de Comercialización del Azúcar en el Perú.
Recuperado de: “Caracterización de la Cadena Productiva del Azúcar” por el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (Minagri), 2009

Para estos efectos, es preciso señalar que la industria del azúcar puede subdividirse en tres (3) productos generales: azúcar doméstica, azúcar industrial y azúcar de exportación; siendo el azúcar doméstico el que cuenta con un mayor volumen de producción y el que representa sus mayores ingresos (Indecopi, 2009).

En este sentido, el mayor volumen de azúcar se da en el Mercado Mayorista de Santa Anita de Lima, sin que la Sociedad tenga un contrato de venta a futuro o un compromiso de venta suscrito con dichos distribuidores.

Así también, es destacable que la producción del producto comercializado por la Sociedad tiene un componente estacional, debido a que se encuentra afectado por factores de tipo climático, tales como el nivel de agua requerido para la siembra de la caña de azúcar

(determinado por el nivel de lluvias en la zona geográfica en la que se encuentra el ingenio).

En este sentido, la Sociedad no ha suscrito contratos que le permitan realizar una cobertura ante modificaciones de tipo climático que puedan afectar su producción.

Fortalezas del área de Marketing y Ventas de la Sociedad: Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Buena segmentación de consumidores para cada uno de sus productos (azúcar doméstica, de exportación e industrial).
- Manejo ordenado del área de marketing y ventas.
- Crecimiento sostenido y ordenado por parte de la Sociedad en sus ventas.

Debilidades del área de Marketing y Ventas de la Sociedad: Se encontraron las siguientes debilidades:

- No existe una gerencia dedicada a esta área.
- No suscripción de contratos de venta a futuro o compromisos de venta suscritos.
- No suscripción de un contrato de forward u otros contratos que ayuden a darle cobertura al riesgo ante cambios climáticos que afecten la producción.

4.1.3. Operaciones y logística, infraestructura (O)

Para analizar las operaciones y logística, así como la infraestructura de la Sociedad, es preciso observar, en primer lugar, la estructura de costos. Teniendo ello en consideración, se señala que esta industria se enmarca dentro de la categoría de agroindustria, y requiere de una gran inversión en capital (infraestructura) y trabajo.

Así pues, las inversiones en activos, así como en trabajadores, son de gran importancia para la Sociedad; por lo que se requiere analizar correctamente dichos rubros.

En conformidad con sus estados financieros trimestrales al 30 de junio de 2017, la Sociedad desarrolla sus actividades en los siguientes fondos:

Tabla 17

Fundos Agrícolas de la Sociedad

Fundo	Ubicación	Cultivo	Hectáreas
Zona I	Laredo	Caña de azúcar	653
Zona II	Laredo	Caña de azúcar	1,126
Zona III	Laredo	Caña de azúcar	963
Zona IV	Laredo	Caña de azúcar	406
Anexo Cortijo	Cortijo	Caña de azúcar	581
Anexo Perú	Virú	Caña de azúcar	703
Anexo Huaca Larga	Virú	Caña de azúcar	202
Arena Dulce	Arena Dulce	Caña de azúcar	3,790
María Eliza	Arena Dulce	Caña de azúcar	427
Arena Dulce (Pur Pur)	Arena Dulce	Caña de azúcar	246
Arena Dulce (4 piedras)	Arena Dulce	Caña de azúcar	532
Chiclín	Chiclín	Caña de azúcar	1,004
Total			10,634

Nota. Adaptado de la Memoria Anual 2016 de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Asimismo, la Sociedad mantendría los siguientes activos necesarios para la elaboración de su producto (bajo el rubro, “propiedades, planta y equipo”) de acuerdo con lo indicado en los estados financieros trimestrales al 30 de junio de 2017:

Tabla 18

Propiedades Planta y Equipo (valor en Soles)

Terrenos	Edificios	Maquinaria	Unidades de Transporte	Obras en curso
399'915.000	121'521.000	242'856.000	10'015.000	13'679.000

Nota. Adaptado de la Información Financiera 2016 de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Adicionalmente, la Sociedad mantiene seguros sobre sus principales activos, de acuerdo con la práctica de la industria.

Con relación al rubro trabajo, en conformidad con lo señalado en su memoria del ejercicio 2016, la Sociedad tiene 1965 colaboradores; respecto de su manejo laboral, la Sociedad tiene deudas laborales correctamente consignadas en sus estados financieros por un total de S/ 4'995,000.00. Al respecto, debemos indicar que estas deudas laborales

corresponden a las sumas relacionadas con procesos judiciales iniciados por trabajadores y ex trabajadores de la Sociedad (87 demandas en total).

Sin embargo, la Sociedad ha implementado un programa de Adeudos Laborales en los que ha logrado diversos acuerdos conciliatorios con trabajadores, y se han implementado diversos programas de gestión social interna tales como: (i) programa de asistencia económica; (ii) beneficios de asignación familiar; (iii) licencia de paternidad; (iv) plan de salud colectivo familiar; y (v) establecimiento del programa “A mejorar la casa” para realizar mejoras en los domicilios de 102 trabajadores.

Por otro lado, la Sociedad ha documentado en su memoria del ejercicio 2016 que el total anual de remuneraciones pagadas a sus trabajadores asciende al monto de S/ 39'605,666.00. Del mismo modo, ha implementado el programa de evaluación de salud ocupacional anual para todos sus trabajadores a fin de prevenir enfermedades ocupacionales y, de acuerdo con la Norma Peruana de Manipuladores de Alimentos y Bebidas, se efectuaron evaluaciones de enfermería, odontología y análisis de laboratorio a los trabajadores del área de envasado.

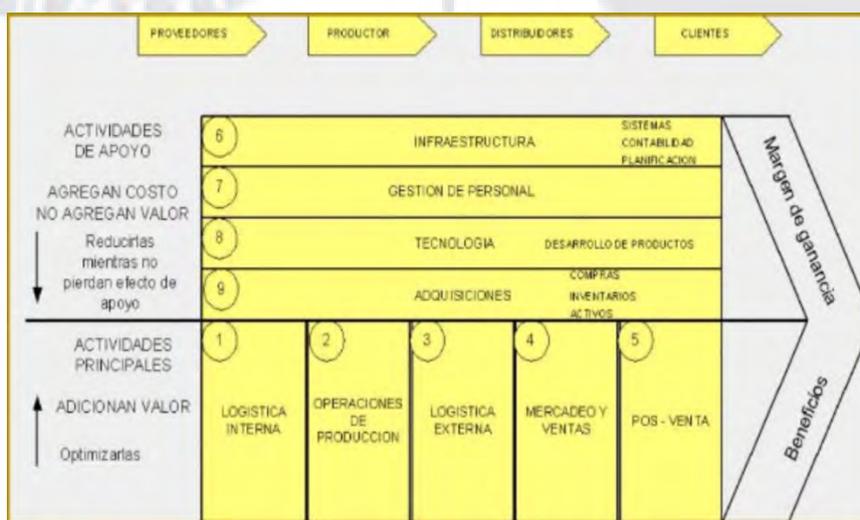


Figura 32. Cadena de Valor Agregado.

Recuperado de: “Ventaja Competitiva”. M. Porter (2005), Mexico.

En la Figura 32 se muestra la cadena de valor agregado de las actividades productivas de la Sociedad, donde se aprecia el resumen de actividades de cada área, sea esta como actividad primaria o como actividad de apoyo.

Finalmente, es preciso indicar que la Sociedad tiene altos estándares en la fabricación de sus productos, debido a que cuenta con las siguientes certificaciones:

Tabla 19

Certificaciones de la Sociedad

Certificación	Alcance de la Certificación
ISO 9001:2008	100% planta de azúcar
ISO 22000:2005	100% de la producción de azúcar blanca refinada y doméstica
FSSC 22000:2013	100% producción de azúcar refinada, azúcar blanca y azúcar blanca doméstica
ISO 14001:2004	100% del proceso de siembra, cultivo, cosecha de caña de azúcar y producción de azúcar.

Fortalezas de operaciones y logística, infraestructura de la Sociedad: Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Empleo de herramientas adecuadas de control y planificación de la producción.
- Adecuado manejo de sus recursos humanos.
- Cumplimiento de la normatividad laboral.
- Control sobre sus activos fijos.
- Adecuado manejo de sus activos fijos y mobiliarios.

Debilidades de operaciones y logística, infraestructura de la Sociedad: Se encontraron las siguientes debilidades:

- No tiene contratos a plazo futuro con sus distribuidores.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con lo señalado en sus estados financieros auditados anuales al 31 de Diciembre de 2013 al 2016, se puede observar lo siguiente:

Tabla 20

Indicadores Financieros 2016-2013 en Miles de Nuevos Soles

Indicador	2016	2015	2014	2013
Ventas	330,817	254,191	283,089	257,912
Utilidad bruta	88,746	40,786	78,728	74,281
Utilidad antes de impuestos	53,148	7,841	45,122	40,525
Utilidad neta	34,070	5,233	42,217	36,588

Por otro lado, a partir de dichos estados financieros y del estado de ganancias y pérdidas, se ha podido obtener los siguientes ratios financieros:

Tabla 21

Ratios Financieros 2016-2013

RATIOS	2016	2015	2014	2013
Liquidez				
Ratio del circulante	105.30%	65.76%	75.66%	70.84%
Prueba ácida	81.19%	50.73%	59.45%	54.40%
Ratio de efectivo	16.94%	4.78%	5.86%	2.45%
Actividad				
Rotación de activos	40.73%	32.31%	36.21%	33.86%
Ratios de deuda				
Ratio de deuda	32.56%	34.21%	28.60%	28.50%
Ratio de solvencia	33.56%	15.16%	35.21%	34.22%
Ratios de rentabilidad				
ROE	46.32%	21.29%	41.09%	38.77%
ROA	10.93%	5.18%	10.07%	9.75%
Margen de rentabilidad	26.83%	16.05%	27.81%	28.80%

Como se puede observar, la evolución de los indicadores financieros es altamente positiva, salvo por el ejercicio 2015, que representó una caída en todos los indicadores. La rotación de activos, los ratios de liquidez, así como los ratios de deuda y los de rentabilidad se han incrementado sostenidamente en los últimos años (salvo por el ejercicio 2015), llegando a tener un ROE para el ejercicio 2016 de 46.32%, el más alto en los últimos cuatro años.

Estos indicadores financieros nos demuestran que la Sociedad optimiza constantemente sus procesos, reduciendo desperdicios y mejorando la productividad de su personal.

Por último, con relación a la estructura deuda/capital, podemos observar que la misma tiene una relación (pasivo/patrimonio) de 48%, por lo que podemos concluir que la principal fuente de financiamiento de la Sociedad es el aporte de sus accionistas y no el financiamiento, lo que podría y debería ser aprovechado por la Sociedad.

Fortalezas de finanzas y contabilidad de la Sociedad. Se encontraron las siguientes fortalezas:

- La Sociedad cuenta con liquidez para afrontar con sus obligaciones a corto plazo.
- Adecuada estructura de costos directos.
- La Sociedad ha mejorado constantemente sus indicadores financieros.
- La Sociedad tiene una alta rotación de activos.

Debilidades de finanzas y contabilidad de la Sociedad. Se encontraron las siguientes debilidades:

- Alto grado de gastos administrativos.
- No tiene un uso adecuado de sus fuentes de financiamiento externas.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El área de Recursos Humanos de la Sociedad tiene por objeto la administración del personal, así como el cumplimiento de la normatividad aplicable al mismo ante organismos tales como el Ministerio de Trabajo, la SUNAT, ESSALUD, Administradoras de Fondos de Pensiones y Compañías de Seguros; del mismo modo, se encuentra encargada de realizar el pago de remuneraciones, beneficios laborales, y programación de vacaciones.

A la fecha, y en conformidad con lo señalado en su Memoria Anual y sus Estados Financieros correspondientes al ejercicio 2016, la Sociedad cumple con el pago de todos sus colaboradores, incluyendo remuneraciones, horas extras, horas nocturnas, gratificaciones, vacaciones, gratificaciones extraordinarias, compensación de tiempo de servicios, seguro vida ley y seguro complementario de trabajo de riesgo, así como participación en utilidades.

Por otro lado, también de acuerdo con lo señalado en su Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2016, la Sociedad cuenta con un reglamento de selección de personal, donde especifican los términos de sus procesos de convocatorias. Adicionalmente, en dicho documento, pudo observarse lo siguiente con relación a la accidentabilidad:

Tabla 22

Indicadores de Seguridad y Salud en El trabajo

Indicador	2015	2016	Variación	Variación %
Número de Accidentes	25	35	-10	40%
Índice Lesiones Incapacitantes	0.73	1.20	-0.47	64%
Tasa Accidentabilidad	1.46	1.98	-0.52	35.6%
Tasa Severidad	0.12	0.15	-0.03	25%

Por otra parte, debido a los diversos programas que la Sociedad ha implementado en la comunidad, así como con sus trabajadores (por ejemplo, en los programas “a mejorar la casa”

y programas de educación), los trabajadores de la Sociedad se encuentran comprometidos con la misma.

De esta manera, se ha podido observar en el Informe de Sostenibilidad del Grupo Manuelita (2016) que la Sociedad ha implementado una agenda anual para visitar a las Universidades César Vallejo, UPAO, Privada del Norte, Nacional de Trujillo y al SENATI, con el objetivo de atraer estudiantes de carreras de interés para cubrir futuras vacantes.

Respecto a las condiciones de trabajo, y sobre la base del documento antes señalado, la Sociedad ha tenido una tasa de accidentalidad de sus trabajadores del 1.47% en el 2013 y del 1.97% en el 2014; asimismo, ha tenido un promedio de número de días perdidos por accidentes de trabajo sobre total de días trabajados del 0,08 en el 2013 y del 0,18 en el 2014, siendo una de las tasas más bajas de las empresas pertenecientes al grupo económico Manuelita.

Los gastos administrativos siempre han sido una cuenta importante en la Sociedad, por lo que podría considerarse el uso de sistemas para su optimización.

Fortalezas del área de Recursos Humanos de la Sociedad: Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Personal comprometido con la Sociedad.
- Cumplimiento de la normatividad
- Adecuada implementación de programas entre los trabajadores y en la comunidad.

Debilidades del área de Recursos Humanos de la Sociedad: Se encontraron las siguientes debilidades:

- Falta de un plan de retención del talento del personal.
- Falta de un análisis adecuado de los gastos administrativos para su optimización.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con relación a los sistemas de información y comunicaciones, la Sociedad diseñó e implementó medios de comunicación internos tales como: (i) correos corporativos internos; (ii) el programa “COMO VAMOS”, el cual consiste en reuniones informativas en las que los gerentes comunican a sus colaboradores los resultados operativos de la Sociedad; (iii) el boletín trimestral “Somos Laredo”, en el que comunican los programas que se vienen implementado; (iv) audiencias públicas con autoridades de la comunidad, así como representantes de organizaciones; y (v) una página web en la cual se puede acceder al boletín trimestral, al informe de sostenibilidad del Grupo Manuelita, así como a diversas noticias de interés.

Adicionalmente, se ha identificado que la Sociedad cuenta con sistemas de información que permiten la integración de sus operaciones, los cuales se enfocan principalmente en los correos corporativos internos, así como en la integración entre las distintas áreas.

Del mismo modo, al ser la Sociedad una entidad obligada a reportar hechos de importancia a la Superintendencia del Mercado de Valores y a la Bolsa de Valores de Lima, en conformidad con lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores, cuyo Texto Único Ordenado ha sido aprobado mediante Decreto Supremo N° 93-2002-EF, se reportan constantemente al público los sucesos de importancia que puedan afectar a la Sociedad

Finalmente, la Sociedad cuenta con programas de seguridad de acceso de información sensible, los cuales son constantemente revisados.

Fortalezas de los sistemas de información y comunicaciones de la Sociedad: Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Adecuada implementación de sistemas de comunicación interna y externa.

- Cumplimiento de la normativa de hechos de importancia, por lo que los sucesos que afecten a la Sociedad son informados rápidamente al mercado.
- Cuenta con un adecuado manejo de seguridad de su información.

Debilidades de los sistemas de información y comunicaciones de la Sociedad: No se encontró ninguna debilidad.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Teniendo en consideración la posición de Agroindustrial Laredo S.A.A. dentro del Grupo Manuelita, y de acuerdo con lo señalado en su Informe de Sostenibilidad citado previamente, puede observarse que dicho grupo realiza inversiones en los campos de tecnología, investigación y desarrollo, si bien estos no se encuentran dentro de la estructura interna de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Por otro lado, debido a la importancia del sector azucarero en el PEA agrícola, diversos organismos gubernamentales adscritos al Ministerio de Agricultura cumplen una función de promoción de la tecnología para el sector azucarero (tales como la Autoridad Nacional del Agua – ANA, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, y el Instituto Nacional de Innovación Agraria).

En el marco de dicha promoción de tecnología, se ha podido verificar que existen actualmente los siguientes proyectos de investigación: (a) el desarrollo de nuevos sistemas de producción efectiva de caña de azúcar, manejo integrado de plagas y enfermedades en el cultivo de caña de azúcar; y (b) la introducción y selección de cultivares modernos de caña de azúcar para las condiciones agroecológicas de costa y selva.

Fortalezas del área de Tecnología e Investigación y Desarrollo de la Sociedad Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Es parte de un grupo económico que se caracteriza por la investigación y desarrollo.

- La sociedad desarrolla sus actividades en el marco de una industria que tiene un decidido respaldo estatal para la tecnología, investigación y desarrollo.

Debilidades del área de Tecnología e Investigación y Desarrollo de la Sociedad: Se encontró la siguiente debilidad:

- No tienen presupuesto asignado para investigación y desarrollo.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Agroindustrial Laredo S.A.A., señalada en la Tabla 24, cuenta con factores determinantes de éxito, con un valor ponderado de 2.69, cifra que denota que se trata una organización medianamente fuerte, con indicadores que son susceptibles de mejoras.

Tabla 23

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Respaldo financiero de un importante Grupo Económico	0.09	3	0.27
2. Conocimiento técnico en la producción de caña de azúcar	0.12	4	0.48
3. Eficiente manejo financiero de la compañía	0.05	4	0.20
4. Producto considerado de primera necesidad	0.06	3	0.18
5. Bajo grado de endeudamiento de la compañía	0.05	4	0.20
6. Buena imagen ante la comunidad	0.05	4	0.20
Subtotal	0.42		1.53
Debilidades			
1. Reducción del margen operativo de la compañía	0.10	2	0.20
2. Baja diversificación en el portafolio de productos	0.08	2	0.16
3. Dependencia del precio internacional del azúcar	0.15	2	0.30
4. Poca disponibilidad de recursos a comparación de competidores	0.09	2	0.18
5. Dependencia de sembradores de caña de azúcar externos	0.08	2	0.16
6. Baja diversificación en el portafolio de clientes	0.08	2	0.16
Subtotal	0.58		1.16
Total	1.00		2.69

Valor: 4 Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal

4.3. Conclusiones

Agroindustrial Laredo S.A.A. forma parte de un grupo económico caracterizado por el desarrollo de mejoras en sus procesos productivos. Asimismo, cuenta con un adecuado manejo de sus recursos humanos y físicos, lo que ha dado como resultado un incremento constante en sus indicadores financieros.

Sin embargo, existen ciertos puntos que deben ser considerados como susceptibles de mejoras como la implementación de un área interna de desarrollo y tecnología, y el manejo de sus gastos administrativos, así como la implementación de mecanismos de cobertura debido a la estacionalidad de su producto.



Capítulo V: Intereses de la Agroindustrial Laredo S.A.A. Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Agroindustrial Laredo S.A.A.

Los intereses de Agroindustrial Laredo S.A.A. se encuentran plenamente identificados y pueden dividirse en las siguientes áreas: (a) En el área financiera, maximizar sus utilidades y beneficios; (b) en el área de responsabilidad social corporativa, generar progreso en la comunidad a través de los programas que implementa; (c) en el área de recursos humanos, mejorar el potencial y la productividad de sus colaboradores; y, (d) en el área de operaciones, incrementar siempre la productividad de sus procesos, estando en la vanguardia de la industria.

5.2. Potencial de Agroindustrial Laredo S.A.A.

De acuerdo con D'Alessio (2008), el objeto de determinar el potencial de Agroindustrial Laredo S.A.A. debe analizarse usando las competencias distintivas más resaltantes frente de la organización frente a las demás. En este sentido, debe observarse el alto nivel de productividad de la empresa, mismo que ha sido reseñado en los capítulos anteriores, así como sus indicadores financieros.

En dicho marco, cabe destacar que el sector azucarero en el Perú se encuentra aun recuperándose del grave daño que el gobierno revolucionario de 1968 le ocasionó al nacionalizar los ingenios azucareros. En este sentido, el crecimiento de ventas de la Sociedad es plenamente alcanzable, hasta lograr que el Perú, nuevamente, sea un país exportador de azúcar y no uno importador.

Por otro lado, el adecuado manejo financiero, de operaciones y de recursos humanos de la Sociedad genera que esta tenga la plataforma correcta a fin de lograr dicho objetivo, siempre que se mejoren ciertos aspectos de su organización interna, así como de cobertura de riesgos.

5.3. Principios Cardinales de la Sociedad

Para realizar la Matriz de Intereses de la Industria es preciso, en primer lugar, analizar los principios cardinales de la industria, los cuales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En cuanto a las influencias de terceras partes, debe tenerse en consideración dos claras influencias dentro de un mismo agente; por un lado, el Estado Peruano promueve la productividad del sector azucarero, mediante la emisión de un marco regulatorio eficiente y beneficioso, así como de las investigaciones que realizan las organizaciones gubernamentales adscritas al Ministerio de Agricultura, hechos que han sido expuestos en los anteriores capítulos del presente trabajo.

Por otro lado, el mismo Estado, al suscribir tratados de libre comercio con determinados países, ha generado una mayor importación de azúcar, como consecuencia de la reducción de la franja de precios en un 20%, y por la falta de aranceles.

Sin embargo, puede identificarse que, al ser el sector azucarero uno de los más importantes para la región de La Libertad, su gobierno regional se encuentre interesado en promover la productividad de dicha actividad económica; lo cual, a su vez, determina que la población se encuentre interesada en su mayor expansión, dados los beneficios por el empleo que genera.

Los lazos pasados y presentes. El sector azucarero se encuentra creciendo sostenidamente en los últimos años; sin embargo, aún no llega a los niveles de producción de la década del sesenta, por lo que ello es un interés sumamente alto para el país.

El contrabalance de intereses. Existe una demanda creciente en el mercado peruano, así como un interés de que el Perú nuevamente sea un país exportador y no uno importador de azúcar. No obstante, como se señaló anteriormente, la suscripción de tratados de libre

comercio con otros países exportadores de azúcar, podría generar efectos negativos para la industria.

La conservación de los enemigos. El mercado azucarero es un mercado concentrado, con 10 participantes claramente identificados, que cuenta con barreras de acceso debido al alto costo de inversión. En este sentido, representa un adecuado interés de la Sociedad el que se permanezcan dichos actores en la industria y no aumenten o disminuyan.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de la Sociedad (MIO)

La MIO de Agroindustrial Laredo S.A.A. considera seis intereses que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24

Matriz de intereses organizacionales de Agroindustrial Laredo

Interes de la organizacion	Vital (peligroso)	Importante (Serio)	Periferico (molesto)
Aumento de produccion de caña de azucar		Clientes	
Cogenerar propia energia electrica	Proveedores		
Innovacion en procesos productivos		Cliente	
Aumentar participacion en mercado	Banco Prestamista		Competidores
Mantenimiento de maquinaria y equipo de produccion			Competidores
Automatizacion de operaciones de la industria			Competidores

5.5. Objetivos de la Sociedad

Se han considerado cinco Objetivos de Largo Plazo (OLP) para la Sociedad que se detallan a continuación:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). Incrementar el margen operativo de Agroindustrial Laredo al 22% al año 2021.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2). Incrementar la participación de mercado de Agroindustrial Laredo en la industria de la caña de azúcar al 20% al año 2021.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). Incrementar la producción de caña de azúcar a 1.8 millones de toneladas al año 2021.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). Incrementar las ventas de Agroindustrial Laredo a S/ 380 millones para al año 2021.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5). Mantener y mejorar la buena relación con la comunidad y con los trabajadores destinando 0.5% de margen operativo anual para mejorar la infraestructura básica de la comunidad al 2021.

5.6. Conclusiones

Agroindustrial Laredo S.A.A. se encuentra con una adecuada evolución de sus indicadores financieros. La Sociedad podría disminuir sus gastos administrativos realizando continuas mejoras a la capacitación de su personal, así como una mejor inversión en equipos. Se concluye, además, que Agroindustrial Laredo S.A.A. debe implementar un área de desarrollo y tecnología.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrollará el Proceso Estratégico para Agroindustrial Laredo S.A.A. El primer paso será definir la Matriz FODA a partir de los resultados obtenidos de las matrices MEFI y MEFE. Como consecuencia de dicha definición, se relacionará las oportunidades y amenazas detectadas con las fortalezas y debilidades, con el objetivo de generar estrategias para mejorar el desempeño de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Una vez obtenidas las estrategias, y como segundo paso, analizaremos las mismas mediante la utilización de las siguientes matrices: (a) matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA); (b) matriz Boston Consulting Group (MBCG); (c) matriz interna-externa (MIE); (d) matriz de la gran estrategia (MGE); (e) matriz de la decisión (MD); (f) matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE); (g) matriz de Rumelt (MR); (h) la matriz de ética (ME); (i) matriz de las estrategias retenidas y estrategias de contingencia (MERC); (j) matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo (MEOLP), y (k) matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS). Finalmente, luego de dicho análisis, definiremos las matrices que resultan más aplicables a este proceso, a fin de definir su implementación en el siguiente capítulo.

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

De acuerdo con lo señalado, con las variables del FODA definidas, se relacionarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas entre ellas a fin obtener cuatro tipos de estrategias: (a) estrategias FO (fortalezas-oportunidades), consideradas de explotación; (b) estrategias DO (debilidades-oportunidades), consideradas de búsqueda; (c) estrategias FA (fortalezas-amenazas), consideradas como confrontación; y, finalmente, (d) estrategias DA (debilidades-amenazas) consideradas para evitar riesgos. A partir de dichas relaciones, se obtuvieron las siguientes estrategias:

- E1 Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación.
- E2 Compartir conocimiento entre empresas del mismo grupo.
- E3 Emisión de deuda en el mercado internacional.
- E4 Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas.
- E5 Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias.
- E6 Definir condiciones contractuales con sembradores externos.
- E7 Buscar nuevos mercados internacionales.
- E8 Coordinar con el Gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Riego.
- E9 Contratar seguros contra desastres naturales.
- E10 Adherirse a los beneficios de obras por impuestos.
- E11 Responsabilidad social con las comunidades cercanas.
- E12 Diversificar el portafolio de productos.
- E13 Diversificar el portafolio de clientes en la venta de azúcar.
- E14 Integrarse verticalmente hacia adelante.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

De acuerdo con lo señalado por Rowe y Dickel (1982), así como por D'Alessio (2008), la matriz PEYEA tiene por finalidad establecer las estrategias más pertinentes a partir de sus posiciones estratégicas interna y externa. Para estos efectos, dicha matriz determina la posición estratégica interna a partir de dos principales ejes: (a) la fortaleza financiera, y (b) la ventaja competitiva. Asimismo, se determina la posición estratégica externa a partir de los siguientes factores: (a) fortaleza de la industria, (b) la estabilidad del entorno. De esta manera, se forma un marco de cuatro cuadrantes en los que cada uno se asocia con una posición estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva.

Al realizar este análisis, se obtuvo que Agroindustrial Laredo S.A.A. se ubica en el cuadrante de postura estratégica agresiva, que nos indica que la compañía tiene: (a) una alta fortaleza financiera (FF), (b) una alta fortaleza de la industria (FI), (c) una ligera ventaja competitiva (VC), y (d) relativamente un entorno estable (EE).

Tabla 26

Matriz PEYEA del Sector de la Caña de Azúcar

	Factores determinantes de la Fortaleza Financiera(FF)	Valor
	1 Retorno en la inversión	2
	2 Apalancamiento	5
	3 Liquidez	4
	4 Capital requerido vs. capital disponible	3
	5 Flujo de caja	4
	6 Facilidad de salida al mercado	6
	7 Riesgo involucrado en el negocio	5
Posición	8 Rotación de inventario	5
Estratégica	9 Economía de escala y experiencia	6
Interna	Factores determinantes de la Ventaja Competitiva(VC)	
	1 Participación en el mercado	2
	2 Calidad en los productos	6
	3 Ciclo de vida del producto	3
	4 Ciclo de reemplazo del producto	4
	5 Lealtad al consumidor	3
	6 Utilización de la capacidad de los competidores	3
	7 Conocimiento tecnológico	4
	8 Integración Vertical	6
	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno(EE)	
	1 Cambios tecnológicos	3
	2 Tasa de inflación	2
	3 Variabilidad de la demanda	4
	4 Rango de precios de productos competitivos	4
	5 Barreras de entrada al mercado	5
	6 Rivalidad/presión competitiva	5
	7 Elasticidad del precio de demanda	2
Posición	8 Presión de los productos sustitutos	4
Estratégica	Factores determinantes de la fortaleza de la industria(FI)	
Externa	1 Potencial de crecimiento	5
	2 Potencial de utilidades	4
	3 Estabilidad financiera	4
	4 Conocimiento tecnológico	4
	5 Utilización de recursos	5
	6 Intensidad de capital	6
	7 Facilidad de entrada al mercado	2
	8 Productividad /utilización de capital	5
	9 Poder de negociación de los productores	2

Tabla 27

Ponderados de Abscisa y Ordenada

Factor	Total	Promedio	Vector direccional	
			Eje X	Eje Y
FF	40	4.4	1.8	2.1
VC	33	- 2.3		
EE	29	- 2.4		
FI	37	4.1		

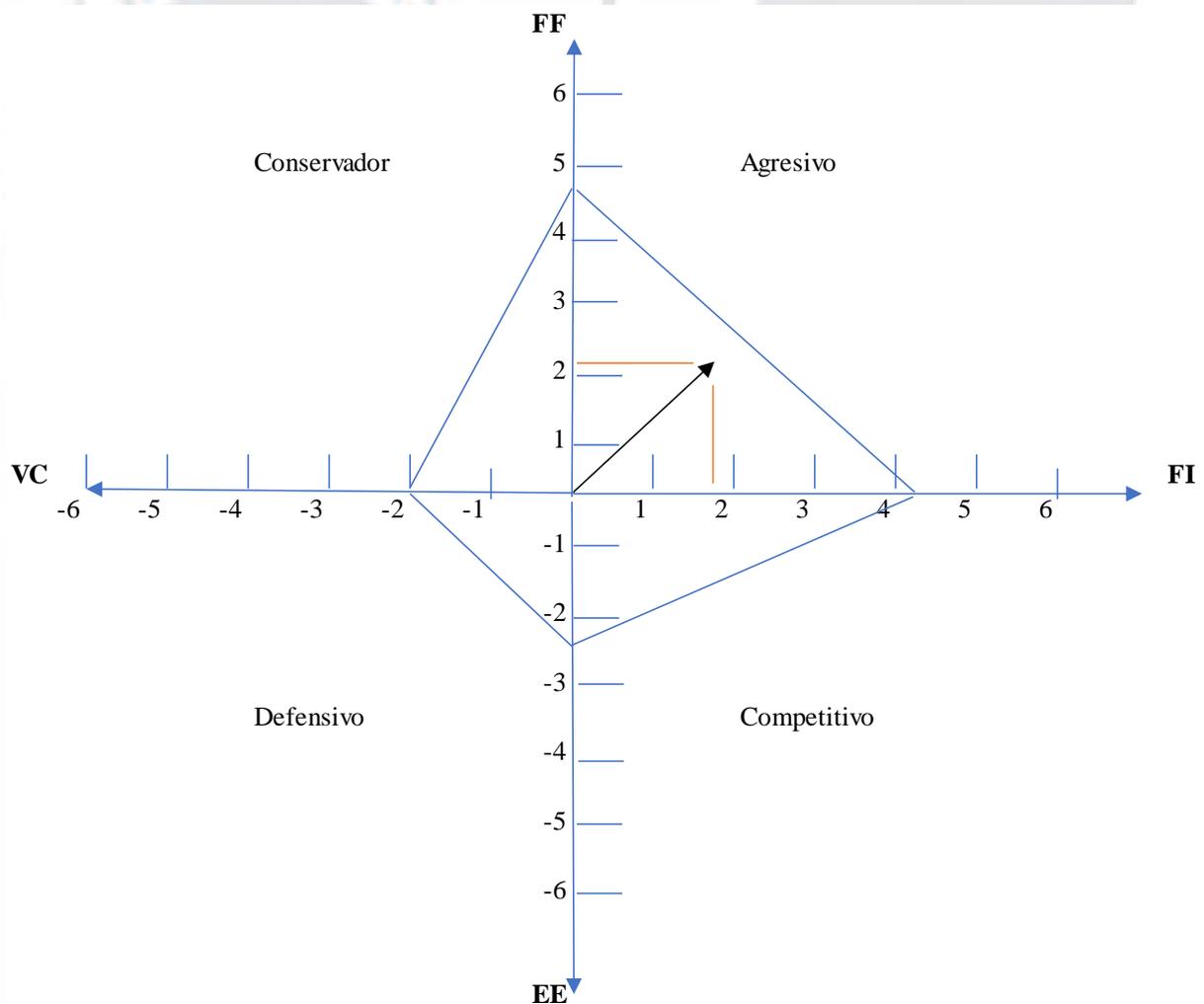


Figura 33. Matriz PEYEA de Agroindustrial Laredo S.A.A.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Con esta matriz se evalúa en conjunto la cuota de mercado que tiene cada producto de Agroindustrial Laredo S.A.A. con su tasa de crecimiento. Como resultado, se obtiene la ubicación de cada derivado de la caña de azúcar que produce Agroindustrial Laredo S.A.A. dentro de uno de los cuatro cuadrantes.

Después de realizar este análisis, se obtiene que el azúcar se ubica en el cuadrante denominado “signo de interrogación”, con un crecimiento positivo de las ventas en la industria pero con una cuota mercado aún minoritaria, mientras que los otros derivados, como el alcohol y la melaza, se sitúan por entrar al cuadrante de “perro” y por salir del “signo de interrogación” por ser productos residuales luego del proceso de molienda. Finalmente, a la luz de estos resultados, se recomienda implementar estrategias intensivas.

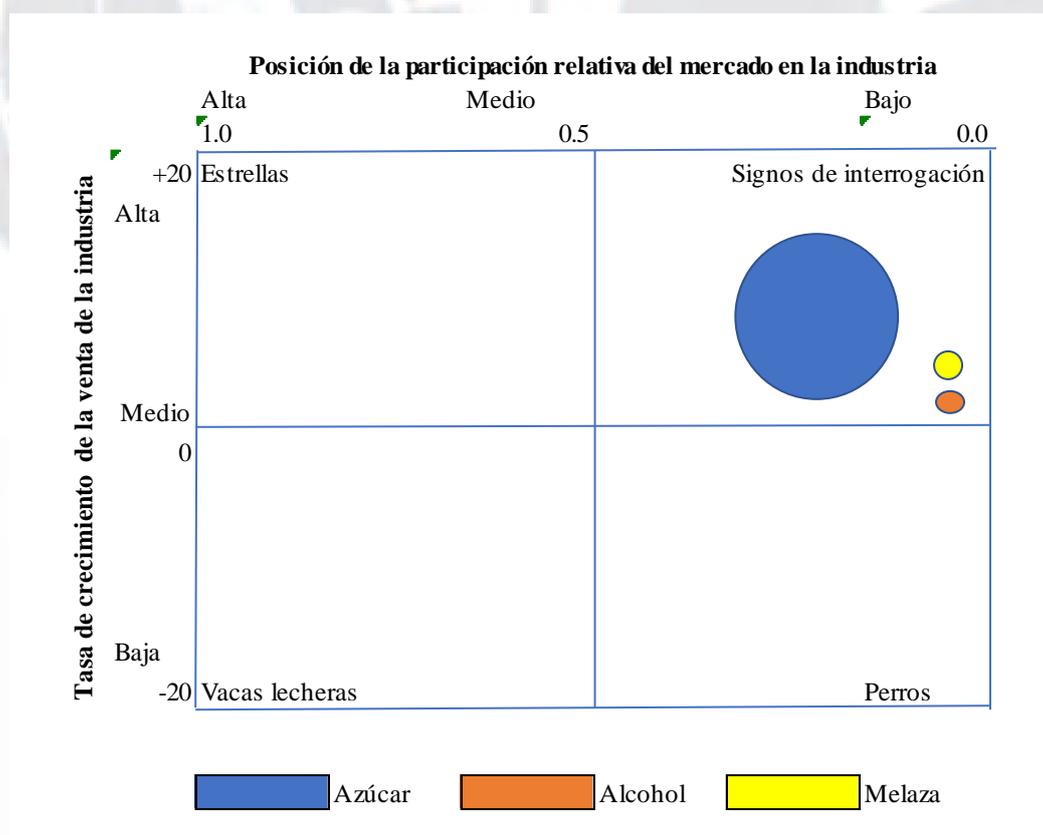
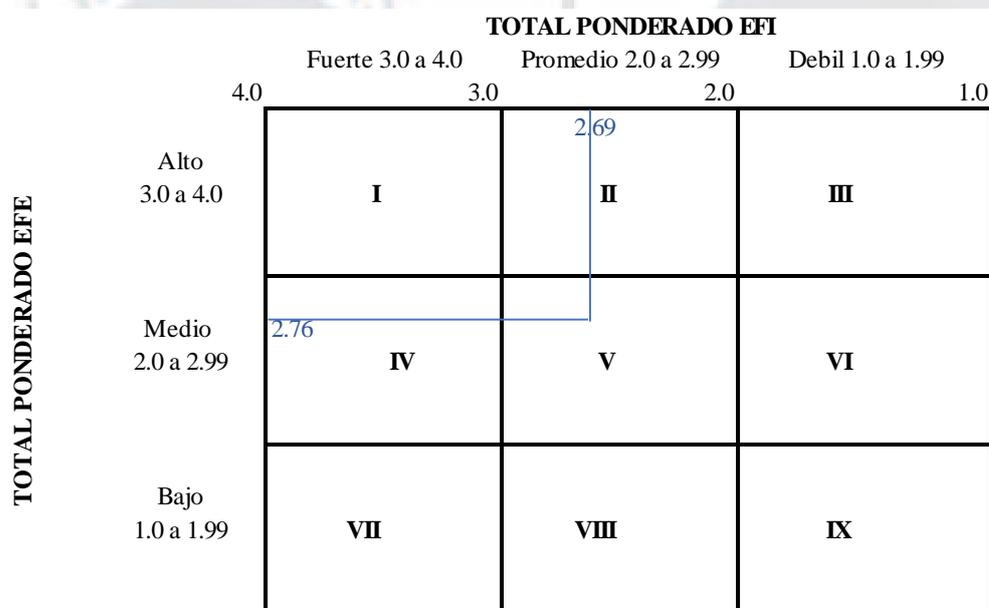


Figura 34. Matriz Boston Consulting Group de Agroindustrial Laredo S.A.A.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo con D'Alessio (2008), con la MIE se integran los resultados ponderados de las matrices MEFE y MEFI con la información de los factores que afectan los resultados de la compañía desde afuera y desde adentro.

Para Agroindustrial Laredo S.A.A., los resultados de esta matriz se pueden apreciar en la Figura 35. La compañía se ubicó en el Cuadrante V con un ligero acercamiento hacia el cuadrante I; esto quiere decir que Agroindustrial Laredo S.A.A. debe retener y mantener su ventaja, para lo cual se implementarán estrategias de desarrollo y penetración de mercado; además de diversificación y liderazgo en costos.



Matriz Interna Externa de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Figura 35. Matriz Interna-Externa de Agroindustrial Laredo S.A.A.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Para D'Alessio (2008), esta matriz sirve como herramienta de evaluación y ajuste de la elección apropiada de estrategias para ser aplicadas en la organización. La Figura 36 indica que la Agroindustrial Laredo S.A.A. tiene una posición competitiva débil por su baja cuota de mercado y por las demás debilidades identificadas en el Capítulo IV. Sin embargo, la

compañía está en un mercado en crecimiento; por lo tanto, se deben implementar estrategias intensivas, de integración horizontal hacia nuevos productos o de integración vertical hacia el lado de los clientes.

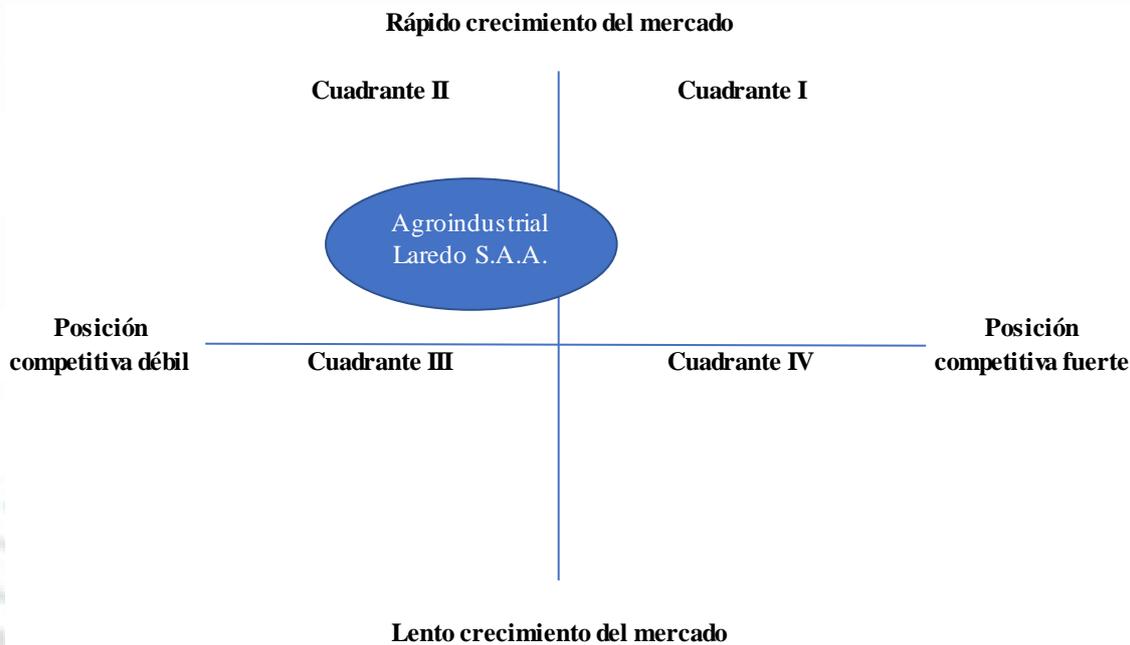


Figura 36. Matriz de la Gran Estrategia para Agroindustrial Laredo S.A.A.

6.6. Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de decisión estratégica (ver Tabla 29) se puede apreciar que las estrategias E6, E7, E8, E10, E11 y E13 no deben ser implementadas en estos momentos, y, por ende, pasan a ser consideradas de contingencia. A su vez, E1, E2, E3, E4, E5, E9, E12 y E14 se mantienen como estrategias retenidas debido a que fueron aceptadas por tres o más herramientas entre las aplicadas.

Tabla 28

Matriz de la Decisión Estratégica de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Estrategias	Tipos de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1 Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación	Diferenciación	SI	SI	SI	SI	SI	5
E2 Compartir cocimiento entre empresas del mismo Grupo	Diferenciación	SI	SI	SI	SI	SI	5
E3 Emisión de deuda en el mercado internacional	Liderazgo de Costos	SI	SI	SI	SI	SI	5
E4 Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas	Penetración en el mercado y desarrollo de mercados	SI	SI	SI	SI	SI	5
E5 Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias	Liderazgo de Costos	SI	SI	SI	SI	SI	5
E6 Definir condiciones contractuales con sembradores externos	Alianza Estratégica	SI					1
E7 Buscar nuevos mercados internacionales	Desarrollo de Mercados	SI					1
E8 Coordinar con el Gobierno a través del Minagri	Alianza Estratégica	SI					1
E9 Contratar seguros contra desastres naturales	Mitigación de Riesgo	SI	SI	SI	SI	SI	5
E10 Adherirse a los beneficios de obras por impuestos	Alianza Estratégica	SI					1
E11 Responsabilidad social con las comunidades cercanas	Alianza Estratégica	SI					1
E12 Diversificar el portafolio de productos	Desarrollo de productos / Integración Horizontal	SI	SI	SI	SI	SI	5
E13 Diversificar el portafolio de clientes en la venta de azúcar	Desarrollo de mercados	SI					1
E14 Integrarse verticalmente hacia adelante	Integración Vertical hacia adelante	SI	SI	SI	SI	SI	5

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 30 se muestra la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, la cual, como indica su nombre, es una herramienta de análisis cuantitativo. Con esta matriz se filtran las estrategias retenidas y se identifican las que deben tener prioridad en la implementación. Para este análisis, se ha separado la estrategia E3 pues obtuvo menos de 5.00. Por lo tanto, los resultados indican que las estrategias E1, E2, E4, E5, E9, E12 y E14 deben ser implementadas como prioridad.



Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Factores determinantes de éxito	E1		E2		E3		E4		E5		E9		E12		E14		
	Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación		Compartir conocimiento entre empresas del mismo Grupo		Emisión de deuda en el mercado internacional		Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas		Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias		Contratar seguros contra desastres naturales		Diversificar el portafolio de productos		Integrarse verticalmente hacia adelante		
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																	
1. Alta productividad y calidad de azúcar en tierras peruanas	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
2. Mejora en la calidad regulatoria	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04
3. Baja volatilidad del tipo de cambio	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Bajo costo de mano de obra	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
5. Voluntad política y macroeconómica para pro agraria	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6. Grado de inversión para el Perú	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
7. Disponibilidad de las áreas cultivables	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
8. La producción nacional menor a la demanda interna	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09
9. Proyectos de irrigación incentivados por el Gobierno	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
10. Empresas azucareras competidoras con pérdidas continuas	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Amenazas																	
1. Caída en el precio del azúcar	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
2. Previsión de fenómenos ambientales adversos	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
3. Infraestructura pública dañada por fenómenos anteriores	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
4. Pérdida de viviendas y negocios en la zona del norte	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
5. Menor demanda de azúcar por parte de embotelladoras	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6. Tendencia al consumo de sustitutos o bajo en azúcar	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Fortalezas																	
1. Respaldo financiero de un importante Grupo Económico	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2. Conocimiento técnico en la producción de caña de azúcar	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. Eficiente manejo financiero de la compañía	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Producto considerado de primera necesidad	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
5. Bajo grado de endeudamiento de la compañía	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Buena imagen ante la comunidad	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Debilidades																	
1. Reducción del margen operativo de la compañía	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
2. Baja diversificación en el portafolio de productos	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3. Dependencia del precio internacional del azúcar	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
4. Poca disponibilidad de recursos a comparación de competidores	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5. Dependencia de sembradores de caña de azúcar externos	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6. Baja diversificación en el portafolio de clientes	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total	1.9		5.44		5.65		4.52		5.48		5.60		5.45		5.50		5.27

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt sirve como un filtro adicional para analizar que las estrategias hasta este punto seleccionadas como retenidas guarden relación con los criterios de consistencia, consonancia y factibilidad; por lo tanto, al cumplirse las tres, otorgarían ventaja a Agroindustrial Laredo S.A.A.

Tabla 30

Matriz de Rumelt de Agroindustrial Laredo S.A.A.

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Compartir conocimiento entre empresas del mismo Grupo	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Contratar seguros contra desastres naturales	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Diversificar el portafolio de productos	SI	SI	SI	SI	SI
E14	Integrarse verticalmente hacia adelante	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. Matriz de Ética (ME)

Como último filtro, y antes de definir cuáles de las estrategias serán definitivamente retenidas y, por ende, consideradas para ser implementadas conforme al siguiente capítulo, se procede a comprobar si cumplen con mínimos criterios éticos sobre el derecho a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de la conciencia, a hablar

libremente, el derecho al debido proceso, y si son justas respecto a la distribución, equidad en la administración y en las normas de compensación. En la Tabla 32 se puede apreciar que todas las estrategias retenidas cumplen este requisito de ética.

Tabla 31

Matriz de Ética para Agroindustrial Laredo S.A.A.

	E1	E2	E4	E5	E9	E12	E14
Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación		Compartir conocimiento entre empresas del mismo Grupo	Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas	Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias	Contratar seguros contra desastres naturales	Diversificar el portafolio de productos	Integrarse verticalmente hacia adelante
Derechos							
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	P	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	N	P	N	P	N	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P
Justicia							
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E
Derechos:	P = Promueve	N = Neutral					
Justicia:	J = Justo	N = Neutro					
Utilitarismo:	E = Estimula	N = Neutro					

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En base a la Matriz de Decisión Estratégica, la MCPE, la Matriz de Rumelt, y la de Ética, se decide retener las siguientes estrategias, al ser las más convenientes para la organización en función de las condiciones actuales (internas y externas), expuestas en la tabla 29.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Según D'Alessio (2008), las estrategias propuestas se deben implementar con el fin de alcanzar la visión que se tiene de la organización. Esta se ha expresado de modo cuantificable en los capítulos anteriores y se ha desglosado en objetivos de largo plazo. Para verificar que las estrategias retenidas ayuden a Agroindustrial Laredo S.A.A. al cumplimiento de sus objetivos, se ha relacionado en esta matriz las mismas con los OLP en la Tabla 34.

Tabla 32

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Estrategias Retenidas	
E1	Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación
E2	Compartir conocimiento entre empresas del mismo grupo
E4	Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas
E5	Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias
E9	Contratar seguros contra desastres naturales
E12	Diversificar el portafolio de productos
E14	Integrarse verticalmente hacia adelante
Estrategias de Contingencia	
E3	Emisión de deuda en el mercado internacional
E6	Definir condiciones contractuales con sembradores externos
E7	Buscar nuevos mercados internacionales
E8	Coordinar con el Gobierno a través del Minagri
E10	Adherirse a los beneficios de obras por impuestos
E11	Responsabilidad social con las comunidades cercanas
E13	Diversificar el portafolio de clientes en la venta de azúcar

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
E1 Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación		X	X	X	
E2 Compartir conocimiento entre empresas del mismo grupo	X		X		X
E4 Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas		X	X	X	
E5 Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias	X	X	X	X	
E9 Contratar seguros contra desastres naturales	X		X		
E12 Diversificar el portafolio de productos			X	X	
E14 Integrarse verticalmente hacia adelante	X	X		X	X

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Según D'Alessio (2008), la Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos evalúa posibles reacciones por parte de los competidores ante las estrategias retenidas propuestas. En la Tabla 35 se puede apreciar las posibles reacciones que tendrían los competidores y sustitutos.

Tabla 34

Matriz de Posibilidades y Sustitutos de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Estrategias	Casa Grande S.A.A.	Agro Industrial Paramonga S.A.A.	Sembradores Externos
E1 Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación	Acaparar proyectos de irrigación	Competir en proyectos de irrigación	
E2 Compartir conocimiento entre empresas del mismo grupo			
E4 Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas	Proponer mejores ofertas		Informar el apetito de tierras y subir precios
E5 Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias	Acaparar tierras disponibles		Informar el apetito de tierras y subir precios
E9 Contratar seguros contra desastres naturales			
E12 Diversificar el portafolio de productos			Deteriorar condiciones de Venta
E14 Integrarse verticalmente hacia adelante		Copiar estrategia aplicando conocimientos de retail	

6.13. Conclusiones

Después del análisis de todas las matrices analizadas a lo largo de este plan estratégico, se mantuvieron las que tienen relevancia y cumplen con las exigencias puestas a prueba en cada matriz. Por lo tanto, se logra minimizar el margen de error y se incrementa la posibilidad de éxito de lograr la visión propuesta. Al final del proceso estratégico realizado, las estrategias a

implementar son: (a) adherirse a los nuevos proyectos de irrigación, (b) compartir conocimiento entre empresas del mismo Grupo Económico, (c) crecer inorgánicamente adquiriendo azucareras pequeñas, (d) incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias, (e) contratar seguros contra desastres naturales, (f) diversificar el portafolio de productos, y finalmente, (g) integrarse verticalmente hacia adelante.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Agroindustrial Laredo S.A.A es una empresa que está en vías de desarrollo, como se ha visto en los capítulos anteriores, se ha hecho un análisis de cuáles son las fortalezas externas e internas de la empresa. Este análisis ayuda a Agroindustrial Laredo S.A.A a alcanzar objetivos a largo plazo que la empresa tiene como meta a seguir. Este capítulo se enfoca la segunda etapa del proceso estrategia que es denominada también “implementación estratégica”, esta etapa consta de varias partes; en efecto, de acuerdo con D’Alessio (2008), se consideran siete elementos que son importantes para la implementación estratégica de cualquier empresa.

En el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A, estos son los siguientes: (a) objetivos de corto plazo que desarrollan los de largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) recursos humanos, (f) responsabilidad social, manejo de medio ambiente y ecología, y (g) gestión de todo el proceso de cambio. Asimismo, en este capítulo, se mostrarán las estrategias seleccionadas para Agroindustrial Laredo S.A.A que estarán en concordancia con lo que hasta ahora hemos visto en el Proceso Estratégico Administrativo de Agroindustrial Laredo S.A.A.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D’ Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos que indican el camino que se debe de hacer para llegar a los objetivos de largo plazo (OLP), en el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A., estos fueron ya presentados en el plan estratégico expuesto en el capítulo anterior; cabe resaltar que para cada objetivo de largo plazo hay dos o más objetivos de corto plazo.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). Incrementar el margen operativo de Agroindustrial Laredo al 22% al año 2021.

- **Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1):** Reducir los costos de ventas al 80% al año 2019, 79% al año 2020 y 78% al año 2021. (Indicador: Costo de Ventas / Ventas) (Unidad: Porcentaje %)
- **Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2):** Reducir los Gastos Administrativos a 7% al año 2019, y mantenerlo a un máximo de 6.5% para los años 2020 y 2021. (Indicador: Gastos Administrativos / Ventas) (Unidad: Porcentaje %)
- **Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3):** Ajustar el plan de inversión en proyectos de modernización al 14% de las Ventas Totales para el 2019, 11% para el 2020 y 8% al 2021. (Indicador: Inversión en Proyectos de Modernización / Ventas) (Unidad: Porcentaje %).

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2). Incrementar la participación de mercado en la industria de la caña de azúcar al 20% al año 2021.

- **Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1):** Incrementar la producción de 159 mil toneladas de azúcar en 2016 en unas 8 mil toneladas por año, a fin de lograr un 16% de incremento al año 2021. (Toneladas de Azúcar Producida Año T / Toneladas de Azúcar Producida Año T-1) (Unidad: Porcentaje)

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). Incrementar la producción de caña de azúcar a 1.8 millones de toneladas al año 2021.

- **Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1):** Incrementar el área propia cultivada de 7,684 hectáreas en 2016 a 8,000 para 2019 y 8,400 para 2020 y 9,000 para el 2021. (Indicador: Área Propia Cultivada) (Unidad: Hectáreas)
- **Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2):** Mantener la participación de caña propia sobre caña de terceros sembradores en 55% para los años 2019 al 2021. (Indicador: Toneladas de Caña Propia / Tonelada de Caña Cosechada Total) (Unidad: Porcentaje %)

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). Incrementar las ventas de Agroindustrial Laredo a S/ 380 millones para al año 2021.

- **Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1):** Integrarse con los otros grandes productores de azúcar en un Plan de Marketing a favor del consumo mediante un presupuesto de 0.5% de las ventas. (Indicador: Gasto en Marketing / Ventas) (Unidad Porcentaje)

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5). Mantener y mejorar la buena relación con la comunidad y con los trabajadores destinando 0.5% de margen operativo anual para mejorar la infraestructura básica de la comunidad al 2021.

- **Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1):** Utilizar S/ 190 mil obtenidos en la mejora del margen operativo de forma anual hasta el 2021 a fin de implementar obras por impuestos en la infraestructura dañada por el Fenómeno del Niño Costero. (Indicador: Gastos en Obras por Impuestos / Ventas) (Unidad: Porcentaje %)

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas; así también, son estos los que nos ayudarán a llegar a nuestra meta en ventas si es que se quiere implementar una buena dirección estratégica en Agroindustrial Laredo S.A.A. Para que la implementación sea exitosa, se debe considerar una buena distribución de recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos que refuercen las competencias que hay en el mercado peruano; por otro lado, es necesario dar los recursos exactos para cada objetivo de corto plazo que se ha elaborado en el capítulo anterior para Agroindustrial Laredo S.A.A. En la tabla 36 se podrá apreciar el detalle de los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo.

Tabla 35

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para el Primer Objetivo de Largo Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos asignados	
OCP 1.1 Reducir los costos de venta al 80 % al año 2019, 79% al año 2020 y 78% al año 2021.	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	Ingenieros Agrónomos. Capital propio. Maquinaria Especializada.
OCP 1.2 Reducir los gastos administrativos a 7% al año 2019, y mantenerlo a un máximo de 6.5% para los años 2020 y 2021	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	Administradores y Personal capacitado en recursos humanos. Capital Propio. Software especializado.
OCP 1.3 Ajustar el plan de inversión en proyectos de modernización al 14% de las Ventas Totales para el 2019, 11% para el 2020 y 8% al 2021	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	Economistas, administradores. Capital Propio. Software especializado.

Tabla 36

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para el Segundo Objetivo de Largo Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos asignados	
OCP 2.1 Incrementar la producción de 159 mil toneladas de azúcar en 2016 a 8 mil toneladas por año, fin de lograr un 16% de incremento al año 2021	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	Ingenieros Químicos e Ingenieros Agrónomos. Capital propio y préstamo de entidades azucareras. Maquina especializada para producción de azúcar.

Tabla 37

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para el Tercer Objetivo de Largo Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos asignados	
OCP 3.1 Incrementar el área propia cultivada de 7,684 hectáreas en 2016 a 8,000 para 2019 y 8,400 para 2020 y 9,000 para el 2021.	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	Ingenieros ambientales e Ingenieros Agrónomos Capital propio Maquina especializada para cosecha y sembrío.
OCP 3.2 Mantener la participación de caña propia sobre caña de terceros sembradores en 55% para los años 2019 al 2021.	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	Gerente e Inversionistas Capital propio y préstamo de empresas azucareras. Software especializado.

Tabla 38

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para el Cuarto y Quinto Objetivo de Largo Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos asignados	
OCP 4.1 Integrarse con los otros grandes productores de azúcar en un Plan de Marketing a favor del consumo mediante un presupuesto de 0.5% de las ventas	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	Personal de Marketing y administración. Capital propio Software especializado.
OCP 5.1 Utilizar \$/ 190 mil obtenidos en la mejora del margen operativo de forma anual hasta el 2021 a fin de implementar obras por impuestos en la infraestructura dañada por el Fenómeno del Niño Costero.	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	Ingenieros Civiles Capital Propio. Software de Ingeniería y Lean Construction.

Recursos humanos. Capacitar dentro de Agroindustrial Laredo S.A.A. a los trabajadores para que las eficiencias crezcan y se multiplique más rápido sería de gran ayuda para proyectos futuros que tuviese la empresa a largo plazo. El trabajo de recursos humanos es el trabajo que aportan los empleados o colaboradores a una empresa, en este caso Agroindustrial Laredo S.A.A. Por otro lado, lo fundamental en recursos humanos es saber cómo alinear a los profesionales en esta empresa para que haya una buena implementación de la estrategia, teniendo estos puntos en cuenta se tendrá un mejor control en el área de recursos humanos.

Recursos financieros. Se debe invertir en tecnología sin descuidar el marketing y demás factores que son importantes para el desarrollo de la empresa, tal como se afirma líneas arriba, es fundamental el uso de la tecnología para la innovación en los productos que son vendidos en todo el Perú. Para ello, se debería contratar un economista para que realice las proyecciones de la empresa y así tener un mejor un concepto de los recursos financieros que se pueden utilizar, como lo son activos que tienen algún grado de liquidez. Por ejemplo, depósitos en entidades financieras, acciones, bonos, etc. En el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A., se tiene una gran inversión en el sector de la caña de azúcar.

Recursos tecnológicos. Teniendo en cuenta los sistemas tecnológicos que tienen las empresas agroindustriales en el extranjero, se recomienda implementar un sistema de automatización, como, por ejemplo, las maquinas donde se procesa el azúcar. Esto ayudaría mucho en la eficiencia de la maquinaria y se ahorraría muchas horas hombre; sin embargo, esta tecnología es muy costosa. Para tener una mejor definición de los recursos tecnológicos, es importante considerar el medio tecnológico en el que se desenvuelve la empresa; en este caso, para cumplir sus propósitos, Agroindustrial Laredo S.A.A., debe plantear este rubro como objetivo a largo plazo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Teniendo en cuenta los puntos expuestos anteriormente, se procede a elaborar las políticas de cada estrategia, esta estrategia se basa en la inclusión de directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas que tiene la empresa Agroindustrial Laredo S.A.A. Esto promoverá que la empresa funcione adecuadamente teniendo un rumbo que permita ver cuáles son las dificultades que tendría que vencer para que pueda llegar al objetivo deseado. Por otra parte, se puede afirmar que las políticas son los valores por los cuales las estrategias serán implementadas para llegar al objetivo deseado, esto se realizará mediante un proceso que requerirá de objetivos de largo plazo para que pueda ser instaurado. Asimismo, se enfocarán las políticas del sector industrial de Agroindustrial Laredo S.A.A. en las siguientes estrategias definidas:

1. Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación (Estrategia 1)
2. Compartir conocimiento entre empresas del mismo grupo (Estrategia 2)
3. Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas (Estrategia 4)
4. Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias (Estrategia 5)
5. Contratar seguros contra desastres naturales (Estrategia 9)
6. Diversificar el portafolio de productos (Estrategia 12)
7. Ser proactivo y prepararse para enfrentar cualquier tipo de adversidad

(Estrategia 14)

7.4. Estructura Organizacional de Sector Industrial de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Según D'Alessio (2015), la estructura organizacional es el armazón de la organización. En el siguiente punto se define si la estructura de la empresa vigente es la adecuada o si es probable que se haga un ajuste en el organigrama para que se genere una

mayor eficiencia en las tareas de las personas que están involucradas en la empresa. Existen diversas tipificaciones para cada organización, según Mintzberg (1979), hay siete tipos de organizaciones, estas son: emprendedora, innovadora, profesional, máquina, diversificada, misionera y política: Existen muchas formas para modificar la estructura actual de una organización y la reestructuración se puede orientar a: downsizing, el cual incluye empleados, divisiones o unidades y niveles jerárquicos, otro es rightsizing, turnaround, benchmarking y reducción de costo (D'Alessio, 2015).

De esta manera, se puede saber que los resultados obtenidos al realizar cambios en el organigrama se notan desde el principio en la implementación estratégica. Así pues, las ventajas que quiere recalcar Agroindustrial Laredo S.A.A. son: (a) la productividad es siempre positiva, debido a los campos que se poseen, la mayoría de los trabajos son cíclicos y se realizan en el mismo lugar, lo que implica que las personas no están moviéndose de un lugar a otro para realizar sus actividades, (b) la jerarquía de una empresa azucarera es menor debido a que reúne varios profesionales en equipo para que puedan contribuir con la empresa, (c) los trabajadores están entregados a sus trabajos y ello se produce por la motivación con el personal que vive en aldeas aledañas, y (d) uso de gran tecnología, tal como la de irrigación y maquinaria, esto es una gran ventaja puesto que hace el trabajo más sencillo y se gastan menos horas hombre.

Por otro lado, se encuentran las desventajas: (a) sindicatos laborales, que son la principal causa por las que los proyectos son paralizados, (b) el trabajo cíclico, el cual se hace rutinario y poco motivador, la mayoría de procesos para elaboración de azúcar son los mismos todos los días, (c) precio inestable, el precio varía de una día para otro dependiendo de mercado global, y (d) el futuro incierto para el azúcar, últimamente, menos gente consume azúcar debido a la mala publicidad que tiene producto. En los Estados Unidos hay una gran

índice de obesidad; por ello, las empresas americanas generan campañas para no consumir este producto.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2015), la responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. En cuanto a lo que respecta al proceso estratégico y la responsabilidad social, se debe tener en claro que la implementación estratégica que se aplica a Agroindustrial Laredo S.A.A. tiene que ir a la par con el plan de medio ambiente y la responsabilidad social, debido a que ambas definiciones van de la mano y tienen que surgir para que la implementación estratégica sea exitosa. En ese sentido, destacan 3 aspectos que son fundamentales: (a) aspecto económico-financiero, que implica el respeto y cuidado de los recursos a utilizar, en este caso sería la caña de azúcar y demás elementos, tales como el agua y el aire, (b) impacto social, este punto responde a las obligaciones sociales que tiene la empresa con su entorno, en este caso Agroindustrial Laredo S.A.A. cuenta con muchas obligaciones sociales porque son propensos a ser ubicados por los sindicatos de trabajadores, y (c) medio ambiente y ecología, por este punto se entiende que es el cuidado de los recursos, tales como el agua, mar, océanos y demás elementos que provienen del medio ambiente (D'Alessio, 2015).

La industria azucarera y particularmente Agroindustrial Laredo S.A.A. tiene un compromiso con el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social. La empresa realiza un uso sostenible y eficiente de los recursos naturales implementando las siguientes acciones: (a) agua: se optimiza el uso del agua mediante sistemas de riego tecnificado, se produce un consumo reducido de agua y, además de esto, se realiza un tratamiento a la misma; además, se procede a la protección de cauces y calidad de efluentes; (b) aire: se reducen emisiones, se minimiza la quema de la caña con la implementación de cosecha mecanizada; asimismo, cuentan con una caldera ecológica que funciona con bagazo de la

caña y; (c) suelo: Agroindustrial Laredo S.A.A. conserva y mejora los suelos con sub productos orgánicos, fertilización de productos renovables y control biológico (Agroindustrial Laredo, 2015).

Del mismo modo, Agroindustrial Laredo S.A.A. cuenta con un sistema de gestión ambiental que previene y minimiza los impactos ambientales; por ello, se enfoca en el mejor uso de los recursos naturales y lo dirigen en una mejora continua viendo como objetivo el bienestar del medio ambiente. Cabe destacar que Agroindustrial Laredo S.A.A. cuenta con la certificación ISO 14001, además, vienen implementado controles operativos que minimizan impactos ambientales de sus actividades y tiene una política ambiental que está siendo adaptada a prácticas ecoeficientes; por lo tanto, Agroindustrial Laredo S.A.A. se enfoca en controlar, minimizar y eliminar los posibles impactos ambientales, debido a que estos pueden incurrir en el entorno en el que se desenvuelven (Agroindustrial Laredo, 2015).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Se tiene ideado el planteamiento de una nueva estructura organizativa que liderará un cambio en la producción de la caña de azúcar. En esta nueva estructura se quiere llegar a los límites del potenciamiento de las maquinarias que se usan en la industria de la caña de azúcar y, también, mejorar la eficiencia en los trabajadores de Agroindustrial Laredo S.A.A, teniendo en cuenta el potencial humano, se toma los siguientes temas específicos como relevantes para el desarrollo de la empresa: (a) mejorar el rendimiento de cosecha y extracción de la caña de azúcar, debido a que se trabaja en campos amplios, un trabajo organizado es importante para el desarrollo de la eficiencia; (b) control de calidad al hacer sembrado de la caña de azúcar, este punto es importante debido a que hay mucho dinero perdido en los procesos si es que no se toma las medidas preventivas para el caso de mala siembra; y (c) tener un amplio mercado para la exportación de los productos de

Agroindustrial Laredo S.A.A., esto se realizaría mediante una estrategia de marketing para hacer más atractivo el producto.

Según D' Alessio (2015), hay un despliegue de estrategia por áreas funcionales, como parte del proceso de implementación y es necesario integrar planes de acción para actividades usuales de la organización. Por ello, la motivación del personal es de suma importancia en una empresa debido a que los trabajadores responden bien a los buenos tratos; así también, hay un ciclo operativo de la organización que se basa en operaciones, finanzas y marketing (D'Alessio, 2015).

7.7. Gestión del Cambio

Para poder incluir una gestión de cambio exitosa, en primer lugar, debe de haber una sinergia entre los trabajadores de la empresa. En ese sentido, mediante el planeamiento estratégico expuesto, se pretende lograr una serie de objetivos que ayuden a la gestión de cambio a ser bien implementado. Para ello se ha desarrollado una serie de acciones estratégicas que son importantes para la gestión de cambio:

1. Involucrar en su totalidad a los principales productores de azúcar en el país.
2. Identificar mercados que representan oportunidades para la caña de azúcar, estudiar el segmento al cual será vendido el producto final y establecer una buena estrategia de marketing para que el producto se venda por sí mismo.
3. Tener personal calificado, en este caso un gerente general con amplia experiencia en agroindustria que ayude a ver y a identificar las principales amenazas de la empresa a corto y largo plazo.
4. Establecer metas anuales, en las cuales se vea reflejado el empeño de cada miembro de la empresa, por ello se debe crear una visión para tener un horizonte más claro.
5. Crear una visión y comunicar la vision de cambio a través de planes estratégicos a nivel nacional.

6. Usar tecnologías de información e irrigación. Esta tecnología es facilitadora para acceder a información importante como el consumo de azúcar en el Perú y los países de la región; asimismo, estos datos ayudarán a tener una mayor precisión en la demanda de los clientes y qué es lo que desean en un futuro.

7.8. Conclusiones

Los objetivos a corto plazo son el tópico más importante en este capítulo debido a que estos influyen mucho en el destino de la empresa. Para que la estrategia sea bien implementada no es solo necesario una buena dirección y eficiencia, sino también el buen uso de los recursos de los que se dispone, tales como el agua, aire, cauces, etc., además, es muy importante la innovación tecnológica que existe en el sector de agroindustria, la cual es necesaria para poder sobresalir sobre las demás empresas azucareras que existen en el mercado. Por ello, Agroindustrial Laredo S.A.A. debe invertir en tecnología y enfocarse en los objetivos a corto plazo; por otro lado, para cada objetivo de corto plazo es importante asignarle un recurso que no solo se vea explayado en el plan, si no implementarlo de una manera que no afecte a la empresa.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el siguiente punto se muestra cuáles son las perspectivas de control que se tiene para la implementación estratégica para Agroindustrial Laredo S.A.A.

8.1. Perspectivas de Control

En el año 1996, Kaplan y Norton crearon el Tablero de Control Balanceado (BSC), metodología que se utiliza para diferentes actividades y diversas herramientas en una organización. Primeramente, existen dos tareas que son importantes este, una de ellos es la elaboración del Tablero de Control Balanceado y, por otro lado, su uso. En este capítulo se analiza a fondo las perspectivas de financiamiento, de clientes, interna, y de enseñanza y crecimiento. En cuanto a la perspectiva financiera, se mide el retorno de la inversión y el valor económico agregado; en la perspectiva de cliente se mide por la satisfacción, retención y mercado; en la perspectiva interna, por su parte, se mide la calidad, tiempo de respuesta y la introducción de nuevos productos; por último, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización, se tiene la satisfacción del empleado y la disponibilidad de la información del sistema (Kaplan, 1996).

8.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización

Para el sistema de perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización, existen tres principales categorías que se utilizan en la implementación de la estrategia en el Tablero de Control Balanceado: (a) capacidades del empleado, (b) capacidades del sistema de información, y (c) motivación y alineamiento. La primera, como su nombre lo indica, aborda las capacidades del empleado para resolver tareas dentro de la empresa. Estas capacidades se pueden medir mediante 3 variables relevantes dentro de la misma: la satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado (Kaplan, 1996).

Por otro lado, en cuanto a las capacidades del sistema de información, se comprende que la motivación del empleado y sus habilidades deben ser prolijas para lograr las metas

trazadas por la empresa; sin embargo, como toda empresa, la mayoría no llega a cumplir todas sus metas (pero sí la mayoría que se han trazado idealmente), para ello se considera un buen sistema de información implementado para obtener buenos resultados en la implementación de la estrategia. Por último, se encuentra la motivación y alineamiento, aspecto que se refiere a la motivación del personal para que se involucre completamente en la empresa (Kaplan, 1996).

Teniendo en cuenta estos puntos destacados, lo que se desea realizar es, en primer lugar, el incremento de la producción de caña de azúcar. Para ello, se necesita una mayor área de cultivo que ayude a que se produzca un mayor volumen del producto; por otro lado, se tiene en que diversificar en el mercado debido a que el precio del azúcar varía volátilmente y no es estable, además, se encuentra la amenaza del futuro incierto sobre este producto debido a que no es bien visto en varios países debido a que el exceso de azúcar promueve la obesidad y problemas de salud. Es por ello que lo mejor sería una diversificación de productos, como, por ejemplo, espárrago, mango, etc.

Asimismo, se debe aprovechar el uso de innovación tecnológica en la siembra de la caña de azúcar, como, por ejemplo, el uso óptimo de sistemas de irrigación y aprovechamiento de los conocimientos y buenas prácticas de los productos a gran escala para implementar más campos de cultivo de caña de azúcar, por otra parte, también implementar, como expuesto anteriormente, un sistema de *tracking* para los productos que son enviados a los diferentes clientes que tienen en todo el Perú.

8.1.2. Perspectiva de los procesos internos

Como se observa, son diversos los procesos complejos para las empresas como Agroindustrial Laredo S.A.A., la cual tiene dificultades para llegar a metas trazadas. Para ello, existe un control de proceso interno que permite ver cuál es proceso de cada uno de estos y plantea una solución para el proceso interno que se está llevando a cabo. Según

Kaplan, hay principalmente 2 procesos internos que son los más importantes para cualquier implementación estrategia que se esté llevando a cabo: (a) manejar varios proyectos a la vez para facilitar los recursos que se estén utilizando en el mismo proceso, y (b) anticipar y analizar las solicitudes que tengan todos los clientes (Kaplan, 1996).

Teniendo en cuenta lo expuesto, se debe tener en cuenta el incremento del agua en el sistema del proceso del cultivo de caña de azúcar, pero, a su vez, hacerlo más eficiente debido a que se cuenta con escasos recursos que serán implementados en un corto plazo; asimismo, teniendo campos de cultivo en los Valles de Santa Catalina, Virú y Chao, se debe ejecutar, al mismo tiempo, proyectos de obras hidráulicas e irrigación que ayuden con la efectividad de la maquinaria que utilice.

Por otro lado, se debe de promover los estándares de calidad que se toman en la empresa, una buena calidad que viene desde el sembrío es clave para que los demás procesos sean efectivos y así ofrecer un producto óptimo para la venta a nivel nacional e internacional. Por último, se debe implementar proyectos sociales que ayuden al entorno de los campos de cultivo para que la imagen de la empresa sea positiva, esto, a su vez, ayudaría a tener una mejor imagen con el gobierno del sector donde se esté operando. Puesto que la mayor parte de la zona norte del país cuenta con cultivos en un largo plazo, sería positiva la implementación de escuelas que brinden conocimiento sobre la caña de azúcar y sus bondades.

8.1.3. Perspectiva de clientes

Es la perspectiva que aborda las necesidades primarias del cliente. Para ello, Agroindustrial Laredo S.A.A. debe identificar el segmento del mercado al cual se dirige y analizar la competencia. La perspectiva del cliente permite medir cuáles son los gustos, lealtad, adquisición y ganancia de cada cliente, teniendo estos aspectos definidos, se puede lanzar un producto adecuado para el cliente. Esto depende de varios factores, uno de ellos es

la economía del cliente, otro factor es su ubicación; por ejemplo, en el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A. es más fácil segmentar y apuntar a clientes que viven en el norte debido que en el Sur el mercado es más competitivo, anteriormente las empresas solo se enfocaban en procesos internos de la empresa y la forma de producir sin gastar mucho; sin embargo, en la actualidad las empresas se enfocan en las necesidades del cliente y todo lo que lo rodea (Kaplan, 1996).

Con respecto a Agroindustrial Laredo S.A.A., se quiere lograr, a largo plazo, una mayor participación en el mercado externo y esto es debido a que puede competir más afuera que adentro debido a la volatilización de los precios. Por ello, para posicionarse por encima de la competencia, debe enfocarse más en las necesidades de los clientes extranjeros.

8.1.4. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se centra básicamente en el balance económico de cada empresa. Para ello, se necesita que los accionistas se vean más envueltos en tema con respecto a la empresa, como, por ejemplo, inversión de maquinaria, inversión en el sistema de calidad, mejora de proceso, innovación en el tracking de los productos, etc. Asimismo, los principales objetivos de la perspectiva financiera serían el aumento de la producción de la caña de azúcar, esto sería un gran impulso para que las personas compren y, a su vez, esta medida debería ir acompañada de comerciales al producto para que su venta sea más rápida y efectiva; por ende, un buen análisis de perspectiva financiera lleva consigo una buena implementación estratégica.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado nos permite medir las actividades de una organización, basado en sus objetivos de corto y largo plazo, con ello se podrá ver cómo implementar bien una estrategia y también se exponen las perspectivas financiera, interna y de aprendizaje.

Tabla 39

Tablero de Control Balanceado, Perspectiva Financiera

Numero	Objetivos a corto plazo	Indicador	Unidad
Perspectiva financiera			
OCP 1.1	Reducir los costos de ventas al 80% al año 2019, 79% al año 2020 y 78% al año 2021	Costo de Ventas/ Ventas	Porcentaje %
OCP 1.2	Reducir los Gastos Administrativos a 7% al año 2019, y mantenerlo a un máximo de 6.5% para los años 2020 y 2021.	Gastos administrativos /Ventas	Porcentaje %
OCP 1.3	Ajustar el plan de inversión en proyectos de modernización al 14% de las Ventas Totales para el 2019 11% para el 2020 y 8% al 2021	Inversión en proyectos de modernización/Ventas	Porcentaje %
OCP 5.1	Utilizar S/ 190 mil obtenidos en la mejora del margen operativo de forma anual hasta el 2021 a fin de implementar obras por impuestos en la infraestructura dañada por el Fenómeno del Niño Costero.	Gasto en obras por impuesto /Ventas	Porcentaje %

Tabla 40

Tablero de Control Balanceado, Perspectiva de Clientes

Perspectiva de clientes			
OCP 3.2	Mantener la participación de caña propia sobre caña de terceros sembradores en 55% para los años 2019 al 2021	Toneladas de Caña Propia/Tonelada de Caña cosechada Total	Porcentaje %
Perspectiva de procesos internos			
OCP 2.1	Incrementar la producción de 159 mil toneladas de azúcar en 2016 en unas 8 mil toneladas por año a fin de lograr un 16% de incremento al año 2021	Toneladas de Azúcar producida de azúcar año T/Toneladas de azúcar producida Año T-1	Toneladas
OCP 3.1	Incrementar el área propia cultivada de 7,684 hectáreas en 2016 a 8,000 para 2019 y 8,400 para 2020 y 9,000 para el 2021	Área propia cultivada	Hectáreas

Tabla 41

Tablero de Control Balanceado, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organizacion		
	Gasto en Marketing /Ventas	Porcentaje %
OCP 4.1 Integrarse con los otros grandes productores de azúcar en un Plan de Marketing a favor del consumo mediante un presupuesto de 0.5% de las ventas.		

8.3. Conclusiones

Teniendo en cuenta todos los puntos tomados para la implementación estratégica, se concluye que la elaboración del Tablero de Balance de control es sumamente importante para el control de las actividades que se están llevando a cabo en la empresa. En el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A., se concluye que debe enfocarse más en el cliente debido a que se está dejando de lado, tener una imagen más cercana al cliente es fundamental y, para ello, la producción de comerciales podría crear más confianza con el producto que está siendo vendido.

Capítulo IX: Competitividad de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Con el objeto de analizar la competitividad de Agroindustrial Laredo S.A.A., se realiza, en primer lugar, un análisis relacionado con la competitividad del país y región en el que el objeto del presente estudio realiza sus actividades, la estructura de la industria en la que se desenvuelve y sus características individuales como empresa.

Sobre la base de las conclusiones que se realicen respecto de las categorías señaladas, se podrá determinar la competitividad de Agroindustrial Laredo S.A.A.

9.1. Análisis Competitivo de Agroindustrial Laredo S.A.A.

De acuerdo con el análisis expuesto en el capítulo 3 del presente estudio, relacionado con el análisis competitivo del país en el cual Agroindustrial Laredo S.A.A. se desenvuelve, se ha podido determinar el posicionamiento del Perú en la economía mundial. A partir de dicha información, así como las características de la industria que han sido desarrolladas a lo largo del presente trabajo, se ha puesto el contexto en el cual se desarrolla Agroindustrial Laredo S.A.A.

En este sentido, se concluye que dicho contexto se caracteriza por: (i) altas barreras de entrada (por la necesidad de capital elevado); (ii) un mercado compuesto por pocos competidores, pero con intensa rivalidad; (iii) existencia de sustitutos que no amenazan en gran medida a los ofertantes; (iv) un no amenazante poder de negociación de los proveedores; y (v) un poder de negociación de los clientes alto.

Asimismo, respecto del grado de sofisticación tecnológica de la industria y su innovación, factores que también han sido analizados, debe señalarse que si bien la industria azucarera requiere un alto grado de sofisticación e innovación, Agroindustrial Laredo S.A.A. cumple con ellos debido a su pertenencia al grupo económico Manuelita y la filosofía empresarial que ha desplegado y se ha expuesto en anteriores capítulos.

9.1.1. Índice de Competitividad Global (ICG)

El Índice de competitividad Global es un análisis realizado en un documento brindado por el Foro Económico Mundial (2016), en el que se analiza la competitividad de los países. En el caso particular de Perú, puede observarse que figura en el puesto número 72 en el año 2016.

De acuerdo con lo señalado en el referido estudio, puede observarse que las vulnerabilidades financieras son una amenaza para la competitividad y para la adopción de la tecnología. Asimismo, se observa que las economías emergentes están mejorando en innovación, no obstante, aún existe un trecho amplio que recorrer a fin de acercarse a las economías más desarrolladas. Por último, se indica que factores tales como la flexibilidad del mercado y la protección a trabajadores, son aspectos que requieren ser mejorados a fin de resultar más competitivos (Klaus Schwab, 2017, p.17).

Teniendo en consideración ello, así como las características de Agroindustrial Laredo S.A.A., analizadas previamente, se concluye que necesita sacar provecho de sus maquinarias y mano de obra, así como de su pertenencia al grupo económico Manuelita.

En la Figura 38 se aprecia la tabla de la competitividad global en el mundo donde se podrá ubicar la posición del Perú con respecto a las demás naciones.



Figura 37. Análisis global competitivo 2017-2018
 Recuperado de: “The Global Competitiveness Report 2017-2018” por el Foro Económico Mundial (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>)

9.1.2. Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)

El índice de competitividad regional de Perú es el informe que se hace anualmente respecto a cómo los mercados se comportan por regiones. En este sentido, a partir de la información señalada en el referido informe, se puede segmentar mercado geográficamente a través de regiones, analizar el mismo y determinar oportunidades para que Agroindustrial Laredo S.A.A. pueda ampliar sus operaciones. Además, es preciso señalar que dicho informe se realiza sobre la base de cinco áreas: económica, empresas, gobiernos, infraestructura y personas (ICR, 2016).

En la Figura 38 se muestra los resultados generales de la ICRP del año 2016 a fin de ubicar la posición de la región de La Libertad con respecto a las otras regiones del Perú.

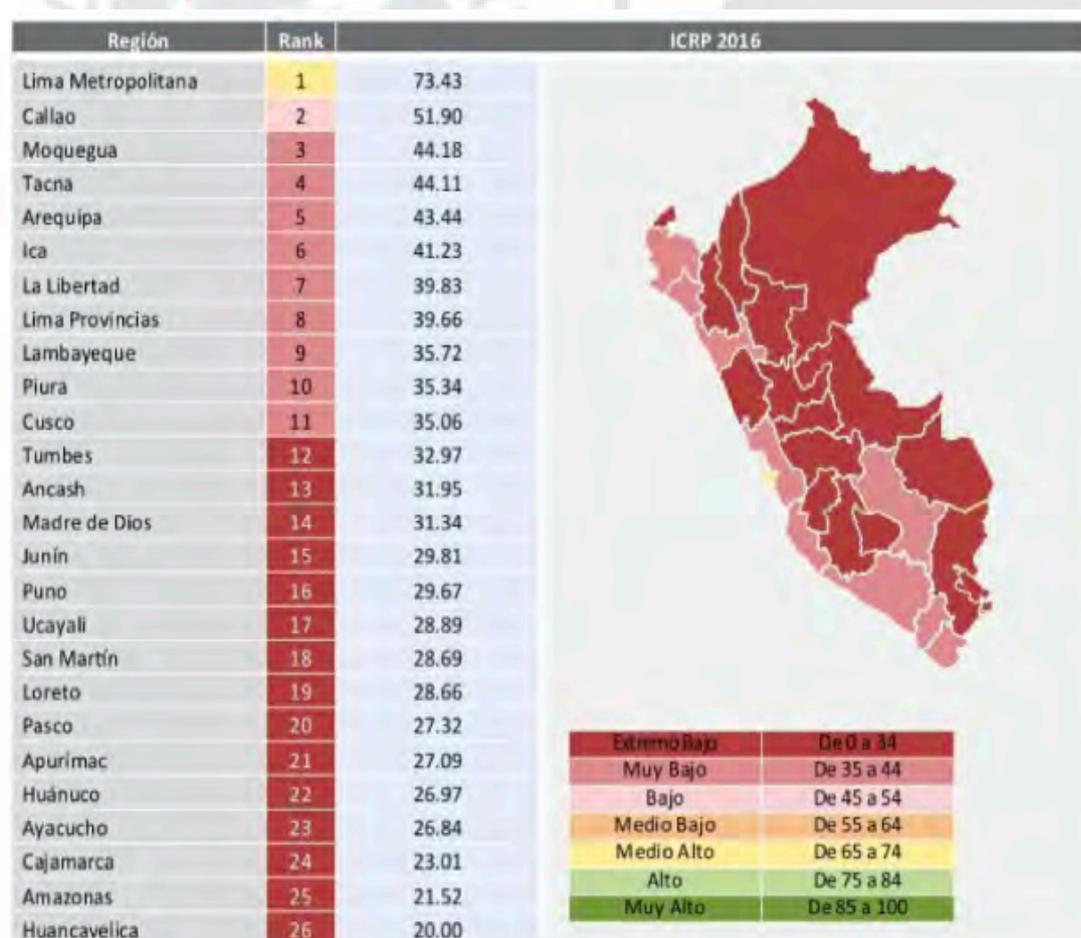


Figura 38. Índice de Competitividad Regional en el Perú 2016
Recuperado de: “Evolución Perú (Score) Índice de Competitividad 2011-2017”
(<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

Teniendo en cuenta el índice de competitividad regional del año 2016, se expone que la región Lambayeque se mantiene anualmente en el puesto 8 o 9, lo que ubica a la zona geográfica donde opera Agroindustrial Laredo S.A.A. en una posición superior a la media. Sin embargo, una mejora en la competitividad de la región repercutiría en las empresas que operan en la zona geográfica de la misma. En este sentido, mejorar sus indicadores representaría una gran oportunidad para Agroindustrial Laredo S.A.A.

9.1.3. Análisis de la industria

Como se expuso en el capítulo 3, referido al análisis de la industria, para estos efectos se analizan diversos factores, tales como el desarrollo de la infraestructura del país y la calidad de las instituciones gubernamentales del mismo.

De este modo, de acuerdo con lo señalado en los capítulos precedentes: (i) la caña de azúcar es cultivada mayormente en la costa del Perú; (ii) se siembra y se cosecha durante todo el año; (iii) de las hectáreas sembradas con caña de azúcar, estas corresponden en un 65% a los 10 ingenios azucareros más grandes; (iv) la producción nacional desde 1990 se ha venido recuperando (Minagri, 2015).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Agroindustrial Laredo S.A.A.

De acuerdo con la información analizada en los capítulos precedentes, en el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A., esta empresa tiene 2 principales rivales, uno de ellos es Cartavio S.A. y el segundo es Casagrande S.A. En el caso de Casagrande, tal como se ha indicado en la sección 1.1, esta empresa tiene la mayor producción en el Perú (24.1%), y Cartavio S.A., la segunda mayor (15.3%).

Una vez identificados sus principales rivales, y teniendo en consideración que ambos tienen una mayor participación en la producción nacional de azúcar es que se determina el concepto de ventaja competitiva. De acuerdo con Espinoza (2017), esta es una ventaja única

y sostenible respecto a sus competidores y dicha ventaja le permite conseguir mejores resultados y una mejor proyección.

Por otro lado, según Espinoza (2017), hay dos tipos de ventajas competitivas. La primera se refiere a liderazgo en costos, y su principal estrategia radica en la reducción de los mismos, sin reducción de calidad. La segunda se refiere a la diferenciación, y su principal estrategia implica la mayor inversión en el producto a fin de dotarlo de mejores o mayores características que satisfagan en mayor medida los intereses de los consumidores. En el caso de la industria del azúcar, generalmente, se aplica la estrategia de liderazgo en reducción de costos. En este sentido, en el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A., debe aplicarse una estrategia de liderazgo en costos.

9.3. Identificación de los Potenciales Clústeres en la Producción de Caña de Azúcar en el Perú

Los clústeres son conjuntos de empresas e instituciones que se dedican al mismo, rubro, estas en su mayoría están entrelazadas entre sí (Porter, 2015). En el caso de Agroindustrial Laredo S.A.A., se tiene un conjunto de empresas con las cuales compiten, entre ellas tenemos Casablanca, Paramonga, etc.; en la Tabla 43 se muestra la producción de caña de azúcar en el país y cuál es la región donde más se produce.

Tabla 42

Producción de Caña de Azúcar Peruana en Toneladas

Región	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Áncash	663,720	722,003	871,826	857,501	988,268	1,001,403
Arequipa	100,181	62,381	97,076	97,593	56,974	41,343
La Libertad	4,977,202	5,234,475	5,398,659	5,811,759	5,529,684	5,047,655
Lambayeque	2,748,163	2,767,049	3,046,548	2,894,565	2,022,865	2,241,972
Lima	1,445,758	1,582,958	1,578,129	1,728,197	1,614,037	1,459,297
Total Nacional	9,935,024	10,368,866	10,992,238	11,389,615	10,211,828	9,791,670

Adaptado de: “Producción de Caña de Azúcar” por el Minagri

Como se aprecia en el cuadro, la Libertad es la región con más producción de azúcar, seguido por Lambayeque y, al último, se ubica Arequipa, esto se entiende debido a que Arequipa queda al Sur del país y no es atractiva para los inversionistas por muchas razones. Por lo tanto, se concluye que las regiones azucareras se concentran en la costa debido al buen clima y porque están estratégicamente localizadas.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Hay varias formas en virtud de las cuales los clústeres repercuten en la implementación de una estrategia; por ejemplo, estos ayudan a que la industria azucarera sea más efectiva, permite ver la capacidad de innovación que tienen las empresas, y, asimismo, estimula a las empresas a querer a desarrollarse más. A continuación, en la Figura 41, se muestra cómo la caña de azúcar es elaborada por ciudades.



Figura 39. Mapa de zonas Productoras de Caña de Azúcar en el Perú.

Recuperado de: “Estadística en Mapas” por el Minagri (<http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistica-en-mapas>)

A partir de dicha información, así como del análisis desarrollado en el presente trabajo, se concluye lo siguiente: (a) se debe de contar con terrenos de cultivo de gran calidad, puesto que se necesita una buena área de cultivo para que los productos, en este caso la caña de azúcar, sean óptimos para su consumo; (b) se debe mantener una buena relación con las comunidades en las cuales se desarrolla la actividad; y, (c) la rivalidad entre las empresas que pertenecen al clúster debe seguir ejerciendo sus trabajos, debido a que esto impulsa la economía y brinda una variedad de productos en el mercado peruano.

9.5. Conclusiones

De este capítulo se concluye que el nivel de competitividad es alto en el Perú y ello debido a la existencia de varias industriales azucareras en el país. La empresa con mayor participación en el mercado en la industria en la que se desarrolla Agroindustrial Laredo S.A.A. es Casa grande S.A.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones que se originan como consecuencia del desarrollo del plan estratégico propuesto para la empresa Agroindustrial Laredo S.A.A. Para estos efectos, resulta pertinente señalar que, como todo plan estratégico integral, se muestra una visión integral para poder controlar el proceso estratégico y poder realizar los ajustes cuando se considere necesario (D'Alessio, 2013).

En este orden de ideas, la Tabla 44, presenta el Plan Estratégico para Agroindustrial Laredo S.A.A., el cual establece el proceso estratégico, así como los mecanismos de control del mismo, que permitirán realizar los ajustes necesarios a este. Teniendo ello en consideración, debe señalarse que las recomendaciones planteadas en el presente capítulo se han elaborado sobre la base de las deficiencias identificadas en Agroindustrial Laredo S.A.A., con la finalidad de establecer propuestas para conseguir mejoras reales.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Como se detalla líneas arriba, el plan estratégico se basa en la forma de implementación de mismo, viendo sus objetivos de corto y largo plazo; asimismo, se considera el código de ética, la misión y la visión de Agroindustrial Laredo S.A.A. La tabla 44 muestra el plan estratégico integral en su conjunto.

Tabla 43

Plan Estratégico Integral de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Misión: Cear valor a sus accionistas mejorando la rentabilidad y creciendo en productos, clientes y mercado azucarero peruano, reforzando sus procesos agrícolas y fabriles desarrollando la gestión gremial, ambiental, comunicativa y reforzando el capital humano, organizacional y tecnológico.	Visión: Generar progreso y bienestar con empresas y productos ejemplares, a partir del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales.						
	Intereses organizacionales <ul style="list-style-type: none"> En el área financiera, maximizar sus utilidades y beneficios. En el área de responsabilidad social, corporativa, generar progreso en la comunidad a través de los programas que implementa. En el área de recursos humanos, mejorar el potencial y la productividad de sus colaboradores. En el área de operaciones, incrementar siempre la productividad de sus procesos, estando a la vanguardia de la industria. 	Objetivos de Largo Plazo (OLP)					Principios Cardinales <ul style="list-style-type: none"> Influencia de terceras partes: Gobierno Lazos pasados y presentes: Departamentos El contrabalance de intereses: la sus otros países exportadores de azúcar industria. Conservación de enemigos.
	Estrategias retenidas	OLP 1: Incrementar el margen operativo de Agroindustrial Laredo al 22% al año 2021.	OLP2: Incrementar la participación de mercado en la industria de la caña de azúcar al 20% al año 2021.	OLP 3: Incrementar la producción de caña de azúcar a 1.8 millones de toneladas al año 2021.	OLP 4: Incrementar las ventas de Agroindustrial Laredo a S/ 380 millones para al año 2021.	OLP 5: Mantener y mejorar la buena relación con la comunidad y con los trabajadores destinando 0.5% de margen operativo anual para mejorar la infraestructura básica de la comunidad al 2021.	Políticas
	E1. Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación.		X	X	X		Promover buen uso del agua para el riego
	E2. Compartir conocimiento entre empresas del mismo grupo.	X		X		X	Fomentar inversión en investigación y desarrollo
	E4. Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas.		X	X	X		Alianza entre pequeñas empresas azucareras
	E5. Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias.	X	X	X	X		Fomentar mediante charlas el buen uso de la tierra
	E9. Contratar seguros contra desastres naturales.	X		X			Incentivar al personal para que estén bien informados
	E12. Diversificar el portafolio de productos.			X	X		Promover competencia en la industria
	E14. Integrarse verticalmente hacia adelante.	X	X		X	X	Fomentar el buen uso del azúcar.
Tablero de control	OCP1.1: Reducir los costos de ventas al 80% al año 2019, 79% al año 2020 y 78% al año 2021. (Indicador: Costo de Ventas / Ventas) (Unidad: Porcentaje %) OCP1.2: Reducir los Gastos Administrativos a 7% al año 2019, y mantenerlo a un máximo de 6.5% para los años 2020 y 2021. (Indicador: Gastos Administrativos / Ventas) (Unidad: Porcentaje %) OCP1.3: Ajustar el plan de inversión en proyectos de modernización al 14% de las Ventas Totales para el 2019, 11% para el 2020 y 8% al 2021. (Indicador: Inversión en Proyectos de Modernización / Ventas) (Unidad: Porcentaje %).	OCP2.1: Incrementar la producción de 159 mil toneladas de azúcar en 2016 en unas 8 mil toneladas por año, a fin de lograr un 16% de incremento al año 2021. (Toneladas de Azúcar Producida Año T / Toneladas de Azúcar Producida Año T-1) (Unidad: Porcentaje)	OCP3.1: Incrementar el área propia cultivada de 7,684 hectáreas en 2016 a 8,000 para 2019 y 8,400 para 2020 y 9,000 para el 2021. (Indicador: Área Propia Cultivada) (Unidad: Hectáreas) OCP3.2: Mantener la participación de caña propia sobre caña de terceros sembradores en 55% para los años 2019 al 2021. (Indicador: Toneladas de Caña Propia / Tonelada de Caña Cosechada Total) (Unidad: Porcentaje %)	OCP4.1: Integrarse con los otros grandes productores de azúcar en un Plan de Marketing a favor del consumo mediante un presupuesto de 0.5% de las ventas. (Indicador: Gasto en Marketing / Ventas) (Unidad Porcentaje)	OCP5.1: Utilizar S/ 190 mil obtenidos en la mejora del margen operativo de forma anual hasta el 2021 a fin de implementar obras por impuestos en la infraestructura dañada por el Fenómeno del Niño Costero. (Indicador: Gastos en Obras por Impuestos / Ventas) (Unidad: Porcentaje %)	Tablero de Control <ul style="list-style-type: none"> Financiera Cientes Procesos Aprendizaje 	
Recursos							
Estructura Organizacional							
Planes Operacionales							

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, 3a ed., pp. 663-674, Lima: Pearson

10.2 Conclusiones Finales

Del análisis realizado se puede inferir lo siguiente:

1) El Perú muestra un desarrollo sostenido hacia una mayor estabilidad política y legal; sin embargo, sus indicadores son demasiado bajos para estándares internacionales, con excepción del referido a su calidad regulatoria. Por otro lado, con relación a sus políticas monetarias, fiscales, de liquidez y tipo de cambio, puede observarse un manejo prudencial y que fomentaría el desarrollo económico del país. Finalmente, con respecto al marco regulatorio aplicable al sector agrario-azucarero, podemos observar una regulación favorable al crecimiento del mismo.

2) Las fuerzas económicas y financieras, así como las sociales, que afectarían el desarrollo de Agroindustrial Laredo S.A.A., muestran un crecimiento sostenido del PBI nacional, pero que aún se encuentra por debajo de su potencial. Ello, a su vez, ha permitido que la pobreza en el Perú disminuya. Esto, aunado a la poca presencia de conflictos sociales en el sector agroindustrial, permitiría una expansión de las actividades económicas de Agroindustrial Laredo S.A.A.

3) El sector azucarero es altamente productivo; sin embargo, el Perú tiene aún un muy bajo índice de desarrollo tecnológico a nivel global. Por otro lado, las tierras de las regiones de la costa norte del Perú cumplen con las características climáticas ideales para una eficiente producción de azúcar, no obstante, las fuerzas climáticas posibilitarían la presencia de lluvias torrenciales, así como de sequías.

4) De acuerdo con lo antes señalado, se han podido detectar diez (10) factores determinantes de éxito y seis (6) amenazas. Los factores de éxito más importantes son: (i) Alta productividad y calidad de azúcar en tierras peruanas; (ii) Mejora en la calidad regulatoria; (iii) Baja volatilidad del tipo de cambio; (iv) Bajo costo de mano de obra; y (v) Voluntad política y macroeconómica pro-agraria. Las amenazas más importantes serían las

siguientes: (i) Caída en el precio del azúcar; (ii) Previsión de fenómenos ambientales adversos, y (iii) Infraestructura pública dañada por fenómenos anteriores.

5) Con respecto a sus competidores, podemos observar que: (i) hay una alta concentración de producción de azúcar en pocas empresas; (ii) las empresas azucareras poseen extensos terrenos agrícolas; y (iii) los ingresos de las azucareras son dependientes de los precios internacionales del azúcar. Por otro lado, con relación al análisis de las cinco fuerzas de Porter, hemos podido concluir que: (i) el poder de negociación de sus proveedores es medio-bajo; (ii) el poder de negociación de sus compradores es medio-alto; (iii) la amenaza de sustitutos es media; (iv) la amenaza de entrantes es baja; y (v) la rivalidad entre competidores es alta.

6) El análisis interno de Agroindustrial Laredo S.A.A. estableció la existencia de seis fortalezas de esta empresa, entre las cuales las más importantes eran: (i) respaldo financiero de un importante grupo económico; (ii) conocimiento técnico en la producción de caña de azúcar; y (iii) eficiente manejo financiero de la compañía. Por otro lado, con relación a sus debilidades, entre las más importantes se detectaron: (i) reducción del margen operativo de la compañía; (ii) baja diversificación del portafolio de productos; y (iii) dependencia del precio internacional del azúcar.

7) Como consecuencia del análisis efectuado, se identificaron siete (7) estrategias retenidas y siete (7) estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas serían: (i) Adherirse a los nuevos proyectos de irrigación; (ii) Compartir conocimiento entre empresas del mismo grupo; (iii) Crecimiento inorgánico adquiriendo azucareras pequeñas; (iv) Incrementar la extensión de tierras para buscar eficiencias; (v) Contratar seguros contra desastres naturales; (vi) Diversificar el portafolio de productos; y (vii) Integrarse verticalmente hacia adelante.

10.3 Recomendaciones Finales

Sobre las recomendaciones finales se puede recalcar lo siguiente:

- 1) Implementar este Plan Estratégico a partir del 1 de julio del 2018, inicio del segundo semestre del año, para fijar un rumbo definido en un periodo cuantificable financiera y contablemente.
- 2) Implementar las recomendaciones propuestas en el presente Plan Estratégico, teniendo en consideración las recomendaciones relacionadas con la Visión, Misión, Valores y Código de Ética de la empresa.
- 3) Reducir sus costos de ventas, gastos administrativos; así como ajustar el plan de inversión en proyectos de modernización al 14% de las ventas totales para el ejercicio 2019.
- 4) Incrementar la producción de 159 mil toneladas de azúcar en 2016 en unas 8 mil toneladas por año, a fin de lograr un 16% de incremento al año 2021.
- 5) Incrementar el área propia cultivada de 7,684 hectáreas en 2016 a 8,000 para 2019 y 8,400 para 2020 y 9,000 para el 2021.
- 6) Mantener la participación de caña propia sobre caña de terceros sembradores en 55% para los años 2019 al 2021.
- 7) Integrarse con los otros grandes productores de azúcar en un Plan de Marketing a favor del consumo mediante un presupuesto de 0.5% de las ventas.
- 8) Utilizar S/ 190 mil obtenidos en la mejora del margen operativo de forma anual hasta el 2021 a fin de implementar obras por impuestos en la infraestructura dañada por el Fenómeno del Niño Costero.

10.4 Futuro de Agroindustrial Laredo S.A.A.

Sobre el futuro de Agroindustrial Laredo S.A.A., puede afirmarse que su participación en el mercado nacional, así como su pertenencia a un grupo empresarial importante como el

de Manuelita, le permite realizar las inversiones necesarias para efectos de aumentar su productividad y competitividad.

La implementación de un plan estratégico empresarial le permitiría realizar mejoras en sus procesos y afrontar con mayor eficiencia los siguientes ejercicios económicos, así como implementar más rápidamente avances tecnológicos y procesos que incentiven la innovación al interior de la empresa, lo que incrementaría su competitividad. Asimismo, teniendo en cuenta la volatilidad del precio del azúcar, es importante tener una mayor participación no solo en el ámbito de la caña de azúcar, sino también en otros productos.



Referencias

Agro Industrial Paramonga S.A.A. (2015) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2014.

Recuperado de: www.smv.gob.pe

Agro Industrial Paramonga S.A.A. (2016) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2015.

Recuperado de: www.smv.gob.pe

Agro Industrial Paramonga S.A.A. (2017) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2016.

Recuperado de: www.smv.gob.pe

Agroindustrial Laredo S.A.A. (2013). Memoria de Agroindustrial Laredo S.A. A. Lima, Perú:

Recuperado de: www.smv.gob.pe

Agroindustrial Laredo S.A.A. (2014). Memoria de Agroindustrial Laredo S.A. A. Lima, Perú:

Recuperado de: www.smv.gob.pe

Agroindustrial Laredo S.A.A. (2015). Memoria de Agroindustrial Laredo S.A. A. Lima, Perú:

Recuperado de: www.smv.gob.pe

Agroindustrial Laredo S.A.A. (2015). Memoria de Agroindustrial Laredo S.A. A. Lima, Perú:

Recuperado de: <http://www.agroindustriallaredo.com/index.php/uso-sostenible-de-recursos-naturales/>

Agroindustrial Laredo S.A.A. (2016). Memoria de Agroindustrial Laredo S.A. A. Lima, Perú:

Recuperado de: www.smv.gob.pe

Agroindustrial Laredo S.A.A. (2017). Hecho de importancia del 19 de octubre de 2017.

Recuperado de:

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Respuesta%20Codigo%20de%20Etica.pdf>

Agroindustrial Laredo S.A.A. (2017). Página web: <http://www.agroindustriallaredo.com/>

Agroindustrial Laredo S.A.A. (2017). Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen

Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas correspondiente al ejercicio 2016.

Recuperado de:

http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339

Aldave, Iván y García-Peñalosa, Cecilia (2009). Education, Corruption and the Natural Resource Curse. DT. N° 2009-005 Serie de Documentos de Trabajo Working Paper series Abril 2009. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Working-Paper-05-2009.pdf>

Apoyo & Asociados (2016). Clasificación de riesgo de Corporación Azucarera del Peru S.A. - Coazucar. Recuperado de: http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/06/Coazucar-Dic_2016.pdf

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017). Niveles Socioeconómicos 2017. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). Consultas a series estadísticas del BCRP. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>

Banco Mundial (2017). Data Bank. Worldwide Governance Indicators. Recuperado de: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worldwide-governance-indicators>

BCRP (2017) Notas de Estudios del BCRP N° 91 – Liquidez y Crédito – Noviembre. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-91-2017.pdf>

BCRP (2017). Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del PBI. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

BCRP (2017). Indicadores de riesgo para países emergentes”. Recuperado de

www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros.../NC_037.xls

BCRP (2017). PBI por sectores. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04986AA-PM04987AA/html/2010/2018/>

BCRP (2017). Reporte de Inflación – Diciembre de 2017. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

BCRP (2018). Cuadros Anuales Históricos. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

BCRP-Sucursal Trujillo (2016). Informe de Caracterización del Departamento de La

Libertad. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>

Bigio, Saki y Ramírez-Rondán, Nelson (2006). Corrupción e Indicadores de Desarrollo: Una Revisión Empírica. En: Banco Central de Reserva del Perú: DT. N°. 2006-007 Serie de Documentos de Trabajo Working Paper series Junio 2006. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2006/Documento-Trabajo-07-2006.pdf>

Brown, James (1987). The international sugar industry. World Bank Staff Commodity

Working Papers. Recuperado de:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/512341468183881451/pdf/SCP18000The0in0pments0and0prospects.pdf>

Cartavio S.A.A. (2015) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2014. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

Cartavio S.A.A. (2016) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2015. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

Cartavio S.A.A. (2017) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2016. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

Casa Grande S.A.A. (2015) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2014. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

Casa Grande S.A.A. (2016) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2015. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

Casa Grande S.A.A. (2017) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2016. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S.A. (2015) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2014. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S.A. (2016) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2015. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S.A. (2017) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2016. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). Evolución Socioeconómica del Perú 1990 – 2010. Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/997DD9A6365FC18805257D8F0061B2CC/\\$FILE/1_pdfsam_evolucionsocioeconomicadelperu.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/997DD9A6365FC18805257D8F0061B2CC/$FILE/1_pdfsam_evolucionsocioeconomicadelperu.pdf)

Centrum (2016). Índice de Competitividad Regional. Recuperado de:

<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

Chirinos, Raymundo (2008). ¿Puede el Perú ser un nuevo milagro económico? DT. N° 2008-003 Serie de Documentos de Trabajo Working Paper series Enero 2008. Recuperado

de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2008/Documento-Trabajo-03-2008.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2nd ed., pp. 714). Mexico DF.: Pearson Education.

Defensoría del Pueblo (2017). Reporte de conflictos sociales N° 160. Recuperado de: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2017/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-160---Junio-2017.pdf>

Dirección General de Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (2017) en su “Perfil Técnico N° 5: Producción de caña de azúcar en el Perú, perspectivas”. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11375:boletin-produccion-de-cana-de-azucar>

El consumidor peruano se vuelve más especializado: compra marcas más caras y prefiere salir a comer que cocinar. (2010, 9 de setiembre). *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/636388/noticia-consumidor-peruano-sevuelve-mas-especializado-compra-marcas-mas-caras-prefiere-salir-comerque-cocinar>

Empresa Agroindustrial Cayalti S.A.A. (2015) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2014. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Empresa Agroindustrial Cayalti S.A.A. (2016) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2015. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Empresa Agroindustrial Cayalti S.A.A. (2017) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2016. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A. (2015) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2014. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A. (2016) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2015. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A. (2017) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2016. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. (2015) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2014. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. (2016) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2015. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. (2017) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2016. Recuperado de: www.smv.gob.pe

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2017). Consulta realizada en: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2016). Sugar outlook. Recuperado de: <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/sugar/en/>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2017). Sugar outlook. Recuperado de: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Sugar%20Annual_Lima_Peru_4-10-2017.pdf

Foreign Agricultural Service of United States Department of Agriculture (2016). Global Agricultural Information Network. Recuperado de: https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Sugar%20Annual_Lima_Peru_4-5-2016.pdf

Foro Económico Mundial (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Gobierno Regional de La Libertad (2017). Precios de fertilizantes. Recuperado de:

<http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/154>

Gobierno Regional de La Libertad. Precio de la caña de azúcar. Recuperado de:

<http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/150>

Grupo Manuelita (2016) Informe de Sostenibilidad del Grupo Manuelita para el período 2015-2016. Recuperado de:

https://issuu.com/antonioj.echavarria/docs/informe_de_sostenibilidad_2015_-_2016

Hidalgo, Hugo (2010). Revista Calidad Total. Año 1, edición 2. Página 16. Recuperado de:

https://issuu.com/stakeholdersrs/docs/calidad_total_2

Indecopi – Comisión de Libre Competencia (2009). Resolución N° 029-2009/CLC-INDECOPI, recaída en el expediente N° 006-2006/CLC. Recuperado de:

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/Res029-2009.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Estadísticas de empleo. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Estadísticas de población y vivienda. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Informe Técnico de la Evolución de Pobreza Monetaria 2007-2016. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Principales Indicadores

macroeconómicos. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014) Producción de caña de azúcar.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-de-cana-de-azucar-se-incremento-87-en-enero-de-2016-8969/>

Ius et Veritas – Grupo de Investigación (2012). ¿Solución o sobreprotección? La intervención del Estado en la economía, a propósito de la llamada Ley Oviedo. En: Ius et Veritas N° 42. Lima. Recuperado de:

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/viewFile/12105/12671>

Kaplan, Robert S. (2008). The Balance Scorecard.

Loayza, Norman V. (2008). El crecimiento económico en el Perú. Economía Vol. XXXI, N° 61, semestre enero-junio 2008, pp. 9-25. Recuperado de:

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/viewFile/477/468>.

Ministerio de Agricultura (2009). Cadena Productiva de la caña de azúcar en el Perú.

Recuperado de:

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/bioenergia/otros/caracterizacion-delacadena-productiva-d-cana-de-azucar-en-el-peru.pdf>

Ministerio de Agricultura (2010). Resumen Ejecutivo Caña de Azúcar. Recuperado de:

http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/37/Cadena_Azucar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Agricultura (2011). La industria azucarera 2004-2011. Recuperado de:

http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/La%20Industria%20Azucarera%202004-2011_0.pdf

Ministerio de Agricultura (2015). Sector agrario del azúcar. Recuperado de:

<http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/29-sector-agrario/azucar/243-produccion>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Principales Calificaciones de Riesgo Soberano.

Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (2007). Investigación sobre el

Mercado del Azúcar Expediente: No. IO-007-01. Recuperado de:

<https://comerciouna.wikispaces.com/file/view/Investigaci%C3%B3n+sobre+el+Mercado+de+Az%C3%BAcar.+MEIC.pdf>

Porter, M. (2005). Ventaja competitiva. México: Grupo Patria Cultural.

Porter, M. (2009). “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores”. Madrid: Pirámide

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Madrid, España: Deusto. World Economic Forum.

(2017). The Global Competitiveness Report. Recuperado de:

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Resultados del ICRP 2015: índice de competitividad regional del Perú 2015. (2015). Lima :

CENTRUM, Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015.

San Jacinto S.A.A. (2015) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2014. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

San Jacinto S.A.A. (2016) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2015. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

San Jacinto S.A.A. (2017) Estados Financieros al cierre del ejercicio 2016. Recuperado de:

www.smv.gob.pe

Schwab, Klaus. (2017). World Economic Forum (2017).Global Competitiveness Report.

USAID (2009). Caña de azúcar: Análisis de la cadena de valor en Concepción y Canindeyú.

Recuperado de:

https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/cana_de_azucar.pdf

Winkelried, Diego y Saldarriaga, Miguel Angel (2012). Trade linkages and growth in Latin

America: A time-varying SVAR approach. DT. N° 2012-011 Serie de Documentos de

Trabajo Working Paper series Abril 2012. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2012/documento-de-trabajo-11-2012.pdf>.

