

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Empresa

Comercial Molinera San Luis S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Marco Antonio Chávez Bocchio

Franklin Rafael Loyer Burga

Jorge Eduardo Luján López

Asesor: Jorge Peña Acevedo

Trujillo, octubre 2019

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores de CENTRUM, por los conocimientos y experiencias compartidas con nosotros; un agradecimiento especial a los profesores Jorge Peña y Juan Narro por todo su apoyo en la consecución de esta tesis; a nuestros compañeros, por la amistad y el trabajo en equipo; y, sobre todo, a nuestras familias, por su comprensión y apoyo incondicional.



Dedicatorias

A mi esposa Charito y a mi hija Brenda que son el motivo de buscar ser mejor cada día, a mis padres Héctor y Zoila que siguen siendo mi ejemplo de vida y a mis hermanos Percy y Tany por su incondicional apoyo fraternal.

Jorge Luján

A mi hija Mariafé por ser mi motor, motivo y fuerza para salir adelante, a mis padres Rosanna y Juan y a mis hermanos Fabricio, Mauricio y Piero por su amor y apoyo incondicional.

Marco Antonio Chávez

Dedico con mucho cariño el esfuerzo y tiempo ofrecidos en este trabajo a mis seres más queridos, mi familia. A mi madre por todo su incondicional apoyo durante estos años, a mis hijos por ser mi razón y finalmente A mi Juliana que siempre me motiva a ser mejor persona.

Franklin Loyer

Resumen Ejecutivo

El arroz en cáscara sigue siendo el principal producto dentro del portafolio de productos agrícolas del Perú; a su vez el consumo per cápita de arroz pilado es uno de los mayores de América Latina. Lambayeque representa una de las regiones de mayor producción de arroz en cáscara e implementación de molinos y su ubicación geográfica le permite tener una situación estratégica favorable para la captación de arroz en cáscara de regiones anexas de gran producción, como San Martín y Amazonas, cuyos productores muchas veces optan por llevar su arroz en cáscara a molinos de Lambayeque, por la tecnología de sus procesos y mejor mercado para la comercialización.

El presente plan estratégico tiene como objetivo situar al año 2030 a la empresa Comercial Molinera San Luis S.A.C. (COMOLSA) como el primer productor y exportador de arroz pilado del Perú; para ello se han establecido cinco objetivos de largo plazo referidos a intereses de incrementar participación en el mercado de molienda de arroz en cáscara, mejoramiento de la calidad de los procesos y productos, así como, incursionar en mercados internacionales para exportación de arroz pilado.

Se han seleccionado nueve estrategias para el logro de los objetivos y por ende de la visión, destacando la implementación de un plan de habilitación para productores, el mejoramiento del valor nutritivo del arroz, el ingreso al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín, la exportación de arroz pilado a Colombia y la implementación de un modelo de calidad con fines de obtener certificaciones internacionales.

Abstract

Paddy rice is still the main product in the portfolio of agricultural products in Peru; At the same time, the consumption of rice per capita is one of the largest in Latin America.

Lambayeque represents one of the regions with the highest production of paddy rice and mill implementation and its geographical location allows it to have a favorable strategic situation for the capture of paddy rice from annexed regions of large production, such as San Martín and Amazonas, whose producers choose to take their rice in husks to Lambayeque mills, due to the technology of their processes and a better market for marketing.

The objective of this strategic plan is to place the company Comercial Molinera San Luis S.A.C. (COMOLSA) as Peru's first producer and exporter of rice by 2030; to this end, five long-term objectives have been established regarding interests of increasing participation in the market for crushing rice in husks, improvement of the quality of processes and export incursion of piled rice.

Nine strategies have been selected to achieve the objectives and therefore the vision, highlighting the implementation of a qualification plan for producers, the improvement of the nutritional value of rice, the entry into the market for the production of rice in the San Martín region, the export of rice to Colombia and the implementation of a quality model with purposes of obtaining international certifications.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General de la Empresa Comercial Molinera San Luis S.A.C.	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Visión.....	5
2.3. Misión	5
2.4. Valores	5
2.5. Código de Ética.....	6
2.6. Conclusiones.....	6
Capítulo III: Evaluación Externa	7
3.1. Análisis tridimensional de las naciones	8
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	8
3.1.2. Potencial nacional.....	9
3.1.3. Principios Cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en la industria molinera de arroz.	21
3.2. Análisis competitivo del país.....	22
3.2.1. Condiciones de los factores.	22
3.2.2. Condiciones de la demanda.	24
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.	26
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	30
3.2.5. Influencia del análisis en la industria molinera de arroz.	32
3.3. Análisis del entorno PESTE	32
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).	33
3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	34
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).	35
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	36
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	38

3.5.	La Industria molinera de arroz y sus Competidores	38
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores.....	38
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores.....	40
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos	40
3.5.4.	Amenaza de los entrantes	41
3.5.5.	Rivalidad de los competidores.....	41
3.6.	Industria molinera de arroz y sus referentes	42
3.7.	Matriz perfil competitivo (MPC) y Matriz perfil referencial (MPR)	42
3.8.	Conclusiones.....	43
Capítulo IV: Evaluación Interna		46
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT.....	46
4.1.1.	Administración y gerencia (A).....	46
4.1.2.	Marketing y ventas (M).....	47
4.1.3.	Operaciones, logística e infraestructura (O).....	47
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F)	48
4.1.5.	Recursos humanos y cultura (H)	50
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	51
4.1.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	51
4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	52
4.3.	Conclusiones.....	53
Capítulo V: Intereses de COMOLSA y Objetivos de Largo Plazo.....		55
5.1.	Intereses de COMOLSA	55
5.2.	Potencial de COMOLSA	55
5.3.	Principios Cardinales de la Industria de COMOLSA	56
5.4.	Matriz de Intereses de Comercial Molinera San Luis S.A. (MIO).....	57
5.5.	Objetivos de Largo Plazo.....	58
5.6.	Conclusiones.....	60
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		61
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	61
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	62
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	65
6.4.	Matriz Interna Externa (MIE)	67

6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE)	68
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	69
6.7.	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	71
6.8.	Matriz de Rumelt (MR)	71
6.9.	Matiz Ética (ME)	74
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	74
6.11.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	74
6.12.	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	74
6.13.	Conclusiones	76
Capítulo VII: Implementación Estratégica		80
7.1.	Objetivos de corto plazo	80
7.2.	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	80
7.3.	Políticas de cada estrategia	80
7.4.	Estructura de la organización.....	80
7.5.	Medio ambiente y ecología – responsabilidad social	85
7.6.	Recursos humanos y motivación	86
7.7.	Gestión del cambio	87
7.8.	Conclusiones.....	87
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		89
8.1.	Perspectivas de Control	89
8.1.1.	Aprendizaje interno	89
8.1.2.	Procesos.....	89
8.1.3.	Clientes.....	90
8.1.4.	Financiera	90
8.2.	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	90
8.3.	Conclusiones.....	92
Capítulo IX: Competitividad de la organización.....		93
9.1.	Análisis Competitivo de la empresa Comercial Molinera San Luis SAC	93
9.2.	Identificación de las Ventajas Competitivas de Comercial molinera San Luis SAC	94
9.3.	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector molinero.....	95
9.4.	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	95
9.5.	Conclusiones.....	96

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones97

10.1. Plan estratégico integral97

10.2. Conclusiones finales.....97

10.3. Recomendaciones finales99

10.4. Futuro de la empresa Comercial Molinera San Luis S.A.C. (COMOLSA)..... 101

Referencias......102

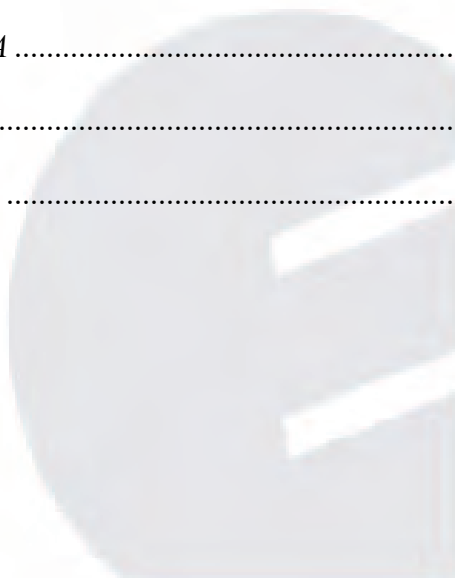
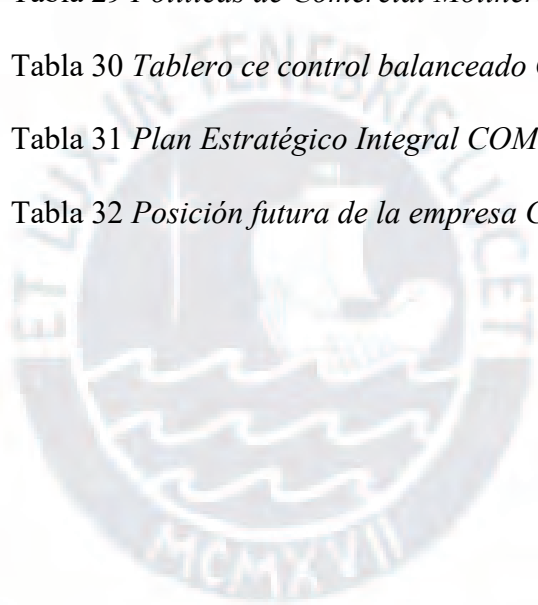
Apéndice A: Entrevistas personales.....109



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de intereses nacionales</i>	10
Tabla 2 <i>Perú: población económicamente activa según ámbito geográfico</i>	10
Tabla 3 <i>PBI mayores economías de América Latina 2018</i>	13
Tabla 4 <i>Perú: producción regional de arroz en cáscara 2010 - 2018 (toneladas)</i>	25
Tabla 5 <i>Producción regional de arroz en cáscara por productor 2107</i>	27
Tabla 6 <i>Perú: número de molinos por región</i>	28
Tabla 7 <i>Perú: índice de conversión de arroz en cáscara a pilado</i>	29
Tabla 8 <i>Perú: implementación en molinos para secado de arroz en cáscara</i>	30
Tabla 9 <i>Molinos con certificaciones de inocuidad de sus procesos</i>	31
Tabla 10 <i>Importación y exportación de arroz pilado</i>	32
Tabla 11 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	39
Tabla 12 <i>Matriz perfil competitivo (MPC)</i>	43
Tabla 13 <i>Matriz perfil referencial (MPR)</i>	44
Tabla 14 <i>Productos ofertados por Comolsa</i>	48
Tabla 15 <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	53
Tabla 16 <i>Matriz de interés Comolsa</i>	57
Tabla 17 <i>Matriz fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA)</i>	63
Tabla 18 <i>Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)</i>	64
Tabla 19 <i>Crecimiento producción de arroz en cáscara y participación de mercado de molinos de arroz en Lambayeque 2017 - 2018</i>	66
Tabla 20 <i>Matriz de decisión estratégica (MDE)</i>	70
Tabla 21 <i>Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)</i>	72
Tabla 22 <i>Matriz Rumelt (MR)</i>	73

Tabla 23 <i>Matriz ética (ME)</i>	75
Tabla 24 <i>Estrategias retenidas y de contingencia</i>	76
Tabla 25 <i>Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo</i>	77
Tabla 26 <i>Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos</i>	78
Tabla 27 <i>Objetivos de corto plazo</i>	81
Tabla 28 <i>Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.</i>	83
Tabla 29 <i>Políticas de Comercial Molinera San Luis S.A.C. (COMOLSA)</i>	84
Tabla 30 <i>Tablero de control balanceado COMOLSA</i>	91
Tabla 31 <i>Plan Estratégico Integral COMOLSA</i>	100
Tabla 32 <i>Posición futura de la empresa COMOLSA</i>	101



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	x
<i>Figura 2.</i> Perú: distribución porcentual de la PEA por grupos de edad.	11
<i>Figura 3.</i> Perú país marítimo, amazónico, bioceánico y con presencia en la Antártida.	12
<i>Figura 4.</i> Latinoamérica: crecimiento del PBI.	14
<i>Figura 5.</i> Latinoamérica: inflación.	14
<i>Figura 6.</i> Evolución de monedas en Latinoamérica.	15
<i>Figura 7.</i> Proyectos de I + D ejecutados por CONCYTEC (soles).	16
<i>Figura 8.</i> Gasto en I + D a nivel de Alianza del Pacífico (% del PBI).	16
<i>Figura 9.</i> Participación de empresas exportadoras de arroz peruano.	59
<i>Figura 10.</i> Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).	65
<i>Figura 11.</i> Matriz de Boston Consulting Group (BCG).	67
<i>Figura 12.</i> Matriz interna - externa (MIE).	68
<i>Figura 13.</i> Matriz de la gran estrategia (MGE).	69
<i>Figura 14.</i> Estructura organizacional actual COMOLSA.	82
<i>Figura 15.</i> Estructura organizacional propuesta para COMOLSA.	82

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar

a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

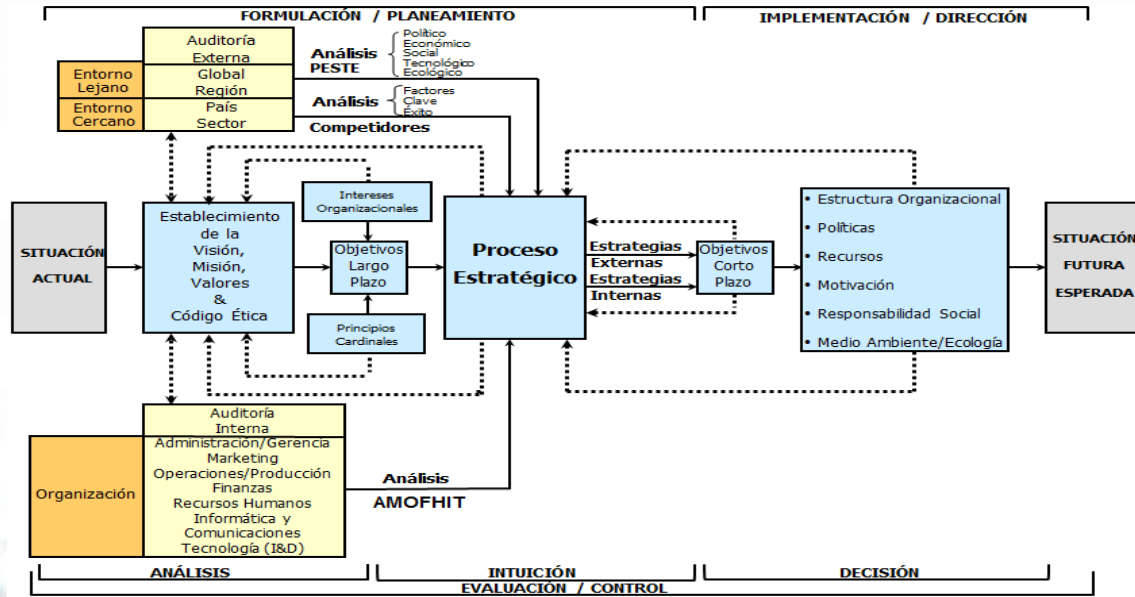


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las

competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo 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). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores

resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social

Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros¹.

¹ Nota: Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Empresa Comercial Molinera San Luis S.A.C.

1.1. Situación General

Comercial Molinera San Luis S.A.C., cuyo nombre comercial es COMOLSA, es una empresa constituida en el año 1,994 dedicada al acopio, pilado, selección y envasado de arroz; forma parte del grupo económico Valle Norte constituido por 5 empresas: Tambos Perú S.A.C., Transportes Valle Norte, Representaciones y Distribuciones del Norte, AGA Representaciones SAC y COMOLSA. Este grupo de empresas es familiar, siendo el principal accionista el Sr. Luis Gasco Bravo y sus hijos William, Luis, Marcos, Carmen y Víctor.

COMOLSA tiene una capacidad instalada de 150 sacos/hora y cuenta con un local propio de 38,530 m² el cual está ubicado en la región Lambayeque en la carretera panamericana km 777; brinda servicios de molinería a productores y comercializadores de las regiones de Piura, Lambayeque, La Libertad, Amazonas, Cajamarca y San Martín. Su política de compra es principalmente al contado (88%) con una cartera atomizada de proveedores / productores arroceros de diferentes regiones y el 100% de sus ventas se realizan a la empresa agrupada Tambos Perú con una política de venta del 85% a crédito con plazo máximo de pago de 120 días.

Dada la atomización de los productores, existe informalidad en la producción del arroz cáscara, en el proceso de pilado y en la comercialización del mismo. La evasión tributaria generalizada no permite la organización de la oferta e impide que otras empresas formales puedan ingresar al mercado aportando tecnología y mejorando la calidad del producto; las agrupaciones informales ofrecen sus productos a un menor precio, desplazando en muchos casos a las empresas formales.

COMOLSA cuenta con más de 20 años de experiencia en la industria arrocera convirtiéndolo en uno de los principales molinos de la zona; la empresa comercializa arroz a

través de Tambos Perú bajo la marca propia Valle Norte y tiene alcance en importantes plazas como Lima, Arequipa y Cuzco, siendo sus principales clientes Hipermercados Metro, Wong, Supermercados Peruanos y Tottus.

Cabe resaltar que el grupo económico Valle Norte es una de los principales clientes como personas jurídicas en el sector financiero en la región Lambayeque, esto debido a los altos niveles de formalidad tributaria, organización de las empresas y gestión administrativa; a la fecha COMOLSA tiene líneas de financiamiento de capital de trabajo por S/.50MM en el sector financiero considerando los siguientes bancos: BCP, BBVA, Scotiabank, BanBif e Interbank. Estas líneas les permiten en estaciones de campañas de arroz acopiar grandes volúmenes de arroz y de esta manera asegurar el abastecimiento de materia prima durante todo el año.

Para el año 2020 COMOLSA tiene planificado una inversión en bienes y equipos (CAPEX) de USD3.5MM, financiado a través del sistema financiero peruano; esta inversión corresponderá a: mejoras en la planta de añejamiento, oficinas y la compra de una nueva máquina pulidora, además de considerar silos de almacenamiento industrial que permitirán optimizar la calidad del producto final.

El arroz es un cereal de consumo cotidiano en el Perú y se produce principalmente en la costa norte y sur del país y en zonas de la selva alta y baja; los productores eligen el cultivo del arroz, porque es un cultivo resistente, que no requiere de mucho cuidado, pero sí abundante agua y su periodo vegetativo es corto (entre 100 a 130 días). Otro factor positivo para el cultivo del arroz, es que es fácil de almacenar y sirve de alimento para los que lo producen.

La producción de arroz en cáscara en el Perú se concentra mayoritariamente en la Macro Región Nor Oriente, integrada por las regiones de San Martín, Lambayeque, Piura,

Amazonas, La Libertad, Cajamarca y Tumbes. La producción está atomizada en pequeños y medianos productores, cada cual cuenta con diferente nivel de tecnificación, sin embargo, se encuentran agrupados en asociaciones y/o comités regionales los cuales tienen un representante a nivel nacional; la mayoría de productores son minifundios, que cuentan con proveedores de semillas, maquinarias y fertilizantes, financiados por molineros y comerciantes quienes les habilitan los recursos para la siembra, comprometiéndoles a la entrega de toda su producción cosechada.

El arroz en cáscara no es el producto final que llega a los mercados mayoristas y al consumidor final, éste debe pasar un proceso de pilado y pulido para obtener el arroz blanco. Es así, que el productor o intermediario, debe transportar el arroz cáscara a los molinos para pasar por el proceso de transformación. El proceso de transformación del arroz tiene las siguientes etapas: inspección, pre limpieza, secado, descascarado, separación, blanqueo y pulido, ensacado y almacenaje; en el proceso de pilado, que se inicia con el arroz cáscara (100%), se obtiene el arroz descascarado o moreno (75%), del cual se puede obtener el polvillo (9%) y arroz blanco (66%).

Los molinos brindan el servicio de pilado y secado, y se encuentran agrupados en la Asociación Peruana de Molineros de Arroz (APEMA) y cuentan con entidades de apoyo como: el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el Consejo Nacional de Arroz (CNA), la Asociación Peruana de Productores de Arroz (APEAR), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), los Gobiernos Regionales, la Convención Nacional del Agro Peruano (Conveagro), el Banco Agropecuario (Agrobanco), entre otros.

Según MINAGRI (2019) existen 569 molinos de arroz en 15 regiones del país, cifra inferior a la del 2016 en que se contabilizó 626 molinos; esta disminución tiene su explicación en que los pequeños molinos han cerrado o han sido desactivados, por no ser competitivos.

Las regiones con mayor cantidad de molinos son: Arequipa (95), Piura (84), Lambayeque (72), La Libertad (70) y San Martín (54).

1.2 Conclusiones

A partir del análisis de la situación actual es posible afirmar que la empresa Comercial Molinera San Luis S.A.C. es competitiva y puede llegar a ser líder en la producción de arroz pilado.

La región Nor Oriene del Perú cuenta con la mayor cantidad de productores de materia prima (arroz) necesarios para que Comercial Molinera San Luis S.A.C. logre incrementar sus volúmenes de venta a lo largo de los años; ello debe ir acompañado de mejoras tecnológicas permanentes en los procesos productivos que aseguren la calidad requerida por un mercado nacional de consumidores tan exigentes como el peruano, así como, por mercados internacionales.

COMOLSA debe asegurar capacidad instalada suficiente con procesos productivos de alta calidad por lo que debe invertir en tecnología y por otro lado asegurar volúmenes suficientes de arroz en cáscara, aumentando su participación en la producción de arroz pilado. En simultaneo debería desarrollar un plan a mediano plazo para instalar una nueva planta molinera en la intersección de los 3 departamentos del oriente (San Martín, Amazonas y Cajamarca) donde sumados se cosecha y produce la mayor cantidad de arroz a nivel nacional, aprovechando las ventajas competitivas naturales de la zona.

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

En el presente capítulo se define el propósito de la empresa Comercial Molinera San Luis S.A.C. a través de la declaración de su visión y misión; así también, se tendrá un marco de las acciones para lograr la situación futura a través de los valores y el código de ética.

2.1. Antecedentes

El grupo Valle Norte (COMOLSA, Reydinor S.A.C., AGA Representaciones S.A.C., Tambos Perú S.A.C. y Transportes Valle Norte) cuenta con una visión y misión, las cuales están enfocadas en el desarrollo corporativo del grupo. Estos conceptos no están ligados a una normativa o código de ética explícita que les permita llegar a sus objetivos de largo plazo.

Debido a los diferentes rubros donde se desarrollan las empresas, estas no han logrado identificar y comprometerse con los conceptos que en su momento los accionistas trataron de implementar de forma empírica.

2.2. Visión

Para el año 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. será el primer productor y exportador de arroz pilado del Perú reconocido por la calidad de sus productos y sus procesos eco amigables.

2.3. Misión

Somos una empresa que transforma y comercializa arroz de forma eficiente y competitiva, con capacidad de ofrecer al mundo productos certificados de calidad e innovadores. Contamos con personal altamente capacitado y equipamiento de última generación tecnológica. Operamos de manera responsable, preservando el medio ambiente y mejorando la calidad de vida de nuestro personal y de la población de las zonas de influencia.

2.4. Valores

- Enfoque al cliente: cumplir con las solicitudes de los clientes de manera oportuna y

eficiente velando por su satisfacción.

- Compromiso con el medio ambiente: hacer uso de tecnologías y procesos de reciclaje y reutilización necesarios para no dañar el medio ambiente.
- Integridad: las actuaciones del personal deben ser llevadas a cabo de manera honesta, transparente y guiada por altos valores morales.
- Trabajo en equipo: que todas las áreas involucradas trabajen en armonía y apoyo mutuo, primando el objetivo común antes que el individual.

2.5. Código de Ética

- Proteger el medio ambiente con el uso de la tecnología, ayudando el uso eficiente de los recursos.
- Velar por la seguridad de los clientes, trabajadores y proveedores.
- Propiciar la formalidad entre los agentes participantes en el sector arrocero.
- Respetar la legislación peruana.

2.6. Conclusiones

Las empresas de éxito cuentan con visión, misión, código de ética y valores definidos específicamente para su negocio, por ello se concluye que Comercial Molinera San Luis S.A.C debe contar con estos conceptos básicos que le permitan lograr su situación futura deseada, los mismos que deben ser desarrollos en base al rubro de producción de arroz pilado que es en donde se desenvuelve la empresa, considerando que además es pieza clave para el crecimiento del grupo Valle Norte.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa se realiza para analizar la influencia que el entorno mundial, latinoamericano, peruano y del sector de industria molinera de arroz, pueda tener en el desarrollo de la Empresa Comercial Molinera San Luis S.A.C., identificando oportunidades y amenazas para poder generar estrategias que puedan aprovecharlas o evitarlas respectivamente.

Para el análisis del entorno mundial y latinoamericano se emplea la metodología del análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, que permite evaluar las relaciones entre los países y como adaptan sus intereses nacionales a los de otros; comprende la evaluación de los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales.

Para el análisis del entorno nacional se emplea el modelo del Diamante de Porter, que permite evaluar la competitividad del país, identificando los factores que influyen directamente o indirectamente con el desarrollo del sector; comprende la evaluación de condiciones de los factores; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; los sectores relacionados y de apoyo.

Para el análisis del entorno sectorial se emplea el análisis PESTE que es una herramienta que permite evaluar el sector desde una perspectiva multivariada que incluye aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. A partir de la información obtenida de las evaluaciones se identifican propiedades y amenazas del entorno, las cuales se sistematizan en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Así mismo, se emplea el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter para analizar el sector de la industria molinera de arroz y se evalúa comparativamente la empresa con sus competidores nacionales y con referentes internacionales, en relación a factores que se

consideran de éxito en el sector; ello se sistematiza en la matriz de perfil competitivo (MCP) y en la matriz de perfil referencial (MPR).

3.1. Análisis tridimensional de las naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Desde el 2002 en el Perú existe un acuerdo nacional suscrito por todas las fuerzas políticas y actores representativos de la sociedad peruana, entre ellos presidentes de la república, primeros ministros y representantes del poder legislativo. Este acuerdo nacional consagra el consenso democrático de las líneas rectoras que guían el desarrollo del país, independientemente de la fuerza política que la gobierne; estas líneas rectoras se agrupan en cuatro objetivos: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2014).

En base a ello se elaboró el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con miras al bicentenario, con la dirección del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y la participación de diversos actores técnicos y políticos, públicos y privados. Se definieron seis ejes estratégicos: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres (CEPLAN, 2016).

Dada que la vigencia del plan estratégico de desarrollo del Perú es hasta el 2021 y considerando la agenda 2030 que existe a nivel mundial, se concertaron propuestas de tener la imagen de país centrado en lograr un desarrollo integral y sostenible, en concordancia con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Las propuestas están referidas a las siguientes esferas críticas para el desarrollo sostenible: (a) Personas: todas las personas pueden realizar su

potencial; (b) Planeta: conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático; (c) Prosperidad: todas las personas gozan de una vida próspera y plena, con empleo digno y en armonía con la naturaleza, considerando reserva de recursos para el bienestar futuro; (d) Paz: la sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y de la violencia, sin corrupción ni discriminación y con igualdad de oportunidades y (e) Alianzas: fortalecer las alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible, en correspondencia con el respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás (CEPLAN, 2017).

En concordancia con todo lo expuesto, el gobierno define la Política General al 2021 soportada en cinco ejes interrelacionados, que se considera de interés nacional: (a) integridad y lucha contra la corrupción; (b) fortalecimiento institucional para la gobernabilidad; (c) crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible; (d) desarrollo social y bienestar de la población y (e) descentralización efectiva para el desarrollo (Política General de Gobierno al 2021, 2018). Estos ejes integran la matriz de intereses nacionales (Tabla 1).

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional se describe en bases a siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico/científico; (e) histórico/psicológico/sociológico; (f) organizacional/administrativo y (g) militar.

Demográfico. Se considera el potencial de la población económicamente activa (PEA) constituida en el caso de Perú por personas de edad mínima de 14 años; constituyen la oferta de mano de obra en el mercado laboral y pueden estar en la condición de ocupados o desocupados buscando activamente trabajo. Según INEI (2018), al año 2017 la PEA alcanzó alrededor de 17,2 millones de personas, siendo el 77,8% del área urbana y el 22,2% del área rural (Tabla 2).

Tabla 1

Matriz de intereses nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Gobernabilidad			Canadá (+) Chile (+) Costa Rica (+) Nicaragua (-) Uruguay (+) Venezuela (-)	
Crecimiento económico		Venezuela (-)	Chile (+) China (+) Colombia (+) México (+)	
Desarrollo social		Venezuela (-) Honduras (-)	Chile (+) Uruguay (+)	
Descentralización			Alemania (+) Chile (+) Colombia (+) México (+) Paraguay (-) República Dominicana (-)	

Nota. (+) Intereses comunes (-) intereses opuestos. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

Tabla 2

Perú: población económicamente activa según ámbito geográfico

Ámbito geográfico	N° de personas (miles)
Área de residencia	
Urbana	13 396,5
Rural	3 819,2
Región natural	
Costa	9 537,9
Sierra	5 486,6
Selva	2 191,2
Total	17 215,7

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Perú: Indicadores de empleo e ingreso por departamento. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

La composición de la PEA por sexo es de 55,6% hombres y 44,4% mujeres; asimismo, la composición por grupos de edad es de 18,7% personas de 14 a 24 años, 70,6% personas de 25 a 59 años, 5,0% personas de 60 a 64 años el 5,0% y 5,7% personas de 65 y más años (ver figura 2).

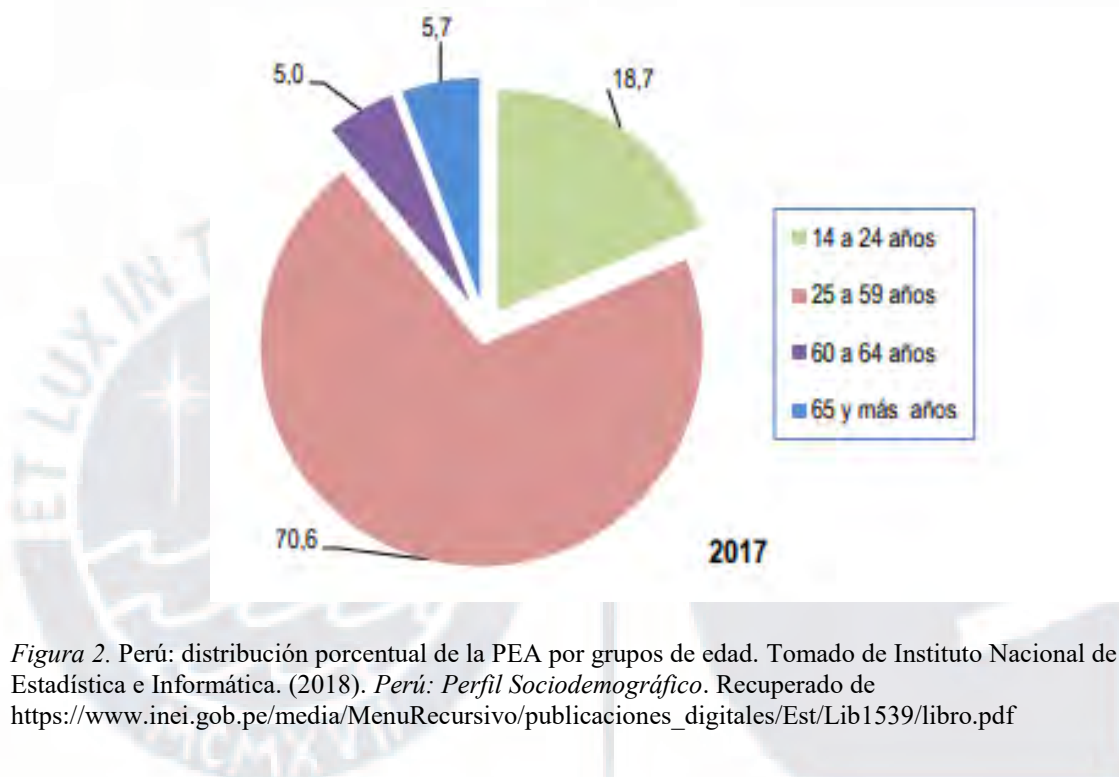


Figura 2. Perú: distribución porcentual de la PEA por grupos de edad. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Geográfico. El Perú es un país que se ubica en la región central y occidental de América del Sur, limitando al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sur con Bolivia y Chile y al oeste se encuentra el Océano Pacífico, cuyo litoral es de 3 080 kilómetros de extensión y 200 millas de dominio marítimo. Se caracteriza por ser un país marítimo, andino, amazónico y con proyección bioceánica; asimismo, tiene presencia en la Antártida, como se aprecia en la Figura 3 (Rellstab, 2014).

Perú cuenta con una extensión territorial de 1 285 215 km², en la cual se distinguen tres regiones naturales: la costa, la sierra y la selva; la costa ocupa el 11,7% de la extensión territorial y alberga al 52,6% de la población, la sierra ocupa el 27,9% y alberga el 38% de la

población y la selva ocupa el 60,3% y alberga al 9,4% de la población (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2015).



Figura 3. Perú país marítimo, amazónico, bioceánico y con presencia en la Antártida. Tomado de Rellstab, A. (2014). Potencial geográfico del Perú y sus regiones. Recuperado de https://prezi.com/dfwwxv13_b1w/potencial-geografico-del-peru-y-sus-regiones/

Perú se caracteriza por su clima heterogéneo, encontrándose 27 de los 32 tipos de clima existentes en el mundo; tanto la heterogeneidad de la geografía como la del clima, lo convierten en uno de los países con mayor biodiversidad en el planeta, en términos genéticos, de especies y de ecosistemas. Sin embargo, existe desigualdad en la disponibilidad del recurso hídrico; el 97,27% se encuentra en la sierra y selva (región hidrográfica del Amazonas), el 2,18% en la costa (región hidrográfica del Pacífico y el 0,55% en el Lago Titicaca (región hidrográfica del Titicaca), contrariamente a la contribución al Producto Bruto Interno (PBI) que concentra el 80,4% en la región hidrográfica del Pacífico, el 17,6% en la región hidrográfica del Amazonas y el 2% en la región hidrográfica del Titicaca; ello da lugar al trasvase de agua del Amazonas al Pacífico, dando lugar a proyectos como Olmos en la costa norte y Majes en la costa sur (CEPLAN, 2019).

Económico. Según Desarrollo Peruano (2019) en relación al PBI, Perú es la sexta economía de América Latina detrás de Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

PBI mayores economías de América Latina 2018

País	PBI (millones US\$)
Brasil	1 867 910
México	1 223 359
Argentina	518 499
Colombia	330 147
Chile	298 690
Perú	225 259
Ecuador	108 398
Venezuela	96 328

Nota. Tomado de Desarrollo Peruano. (15 de octubre de 2018). La gran estabilidad de nuestro tipo de cambio. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2018/10/la-gran-estabilidad-de-nuestro-tipo-de.html>

Sin embargo, como se observa en la Figura 4, Perú está posicionado entre las economías de mayor crecimiento de la región, con una expectativa de crecimiento del PBI del 3,4% el 2019 y el 4% el 2020; en el primer semestre del 2019 ha sido de 2,3%; del mismo modo, cómo se muestra en la Figura 5 la inflación del Perú es una de las más baja de la región, con una expectativa del 2,1% anual para el 2019 y el 2% anual para el 2020, dentro del rango meta del país que es 1% mínimo y 3% máximo (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 09 de julio de 2019).

La moneda peruana el Sol es una en el mundo que se mantiene estable frente al dólar; en la Figura 6 se muestra la comparación de su evolución con el peso chileno, el peso colombiano y el índice DXY que mide el desempeño conjunto del euro, el yen japonés, la libra esterlina, el dólar canadiense, la corona sueca y el franco suizo.

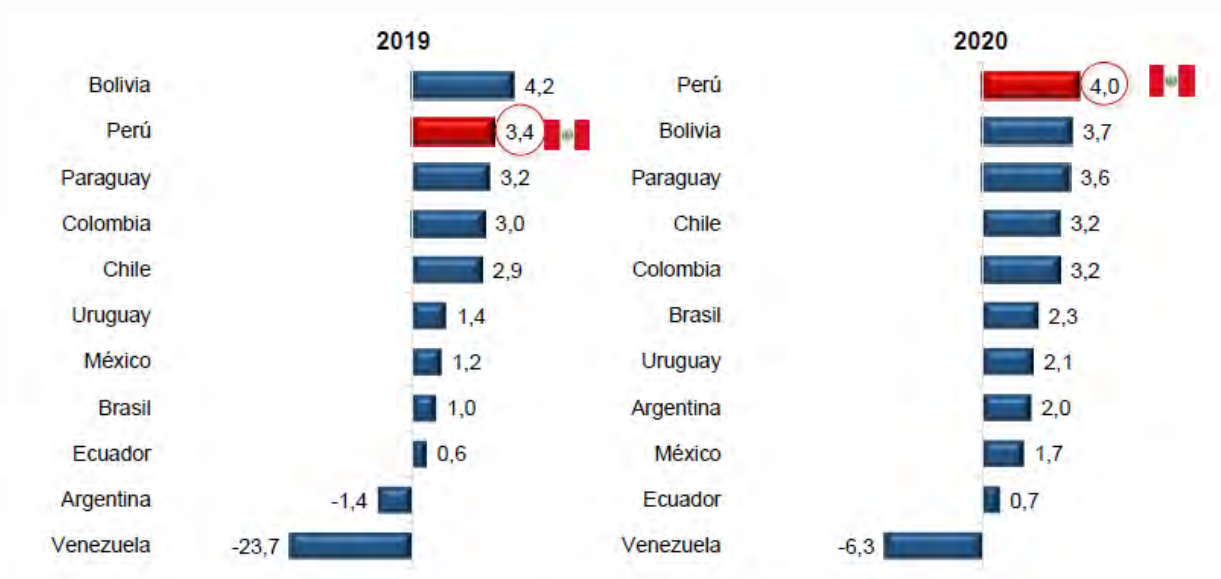


Figura 4. *Latinoamérica: crecimiento del PBI.* Tomado de Banco Central de Reserva del Perú. (09 de julio de 2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2020.* Conferencia llevada a cabo en el Desayuno Empresarial BCRP. Trujillo, Perú.

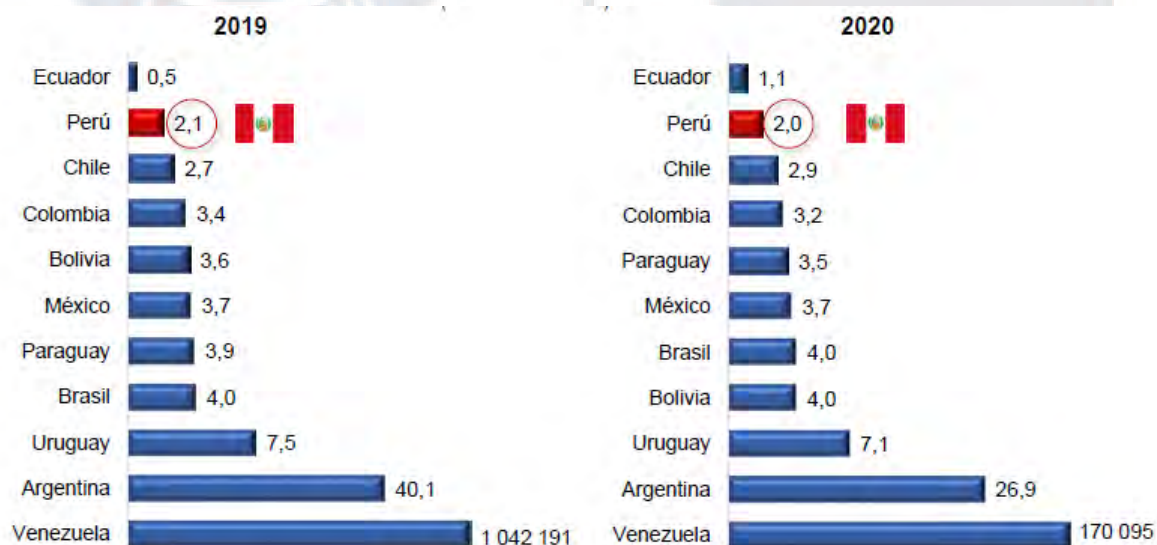


Figura 5. *Latinoamérica: inflación.* Tomado de Banco Central de Reserva del Perú. (09 de julio de 2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2020.* Conferencia llevada a cabo en el Desayuno Empresarial BCRP. Trujillo, Perú.

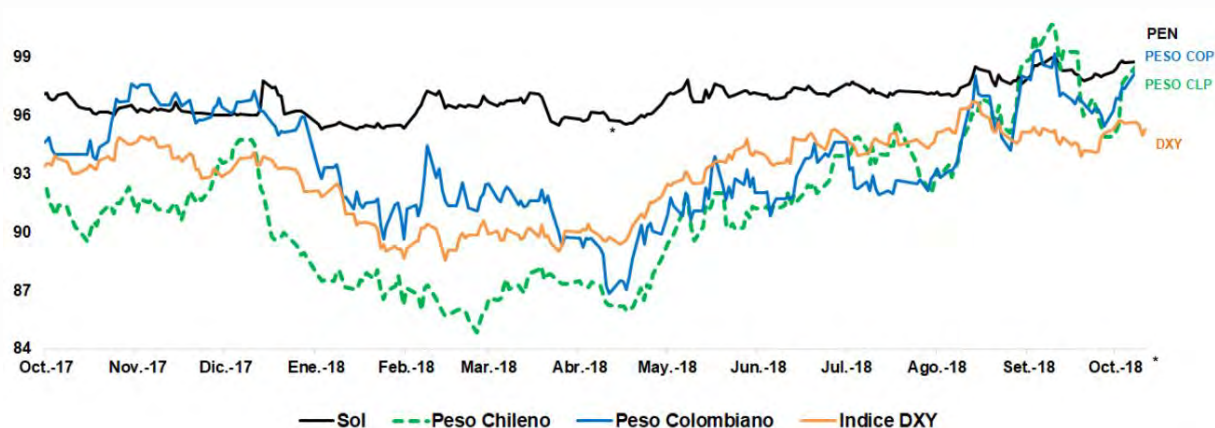


Figura 6. *Evolución de monedas en Latinoamérica*. Tomado de Desarrollo Peruano. (15 de octubre de 2018). La gran estabilidad de nuestro tipo de cambio. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2018/10/la-gran-estabilidad-de-nuestro-tipo-de.html>

Tecnológico / Científico. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) como organismo rector de la ciencia y tecnología en el Perú y la Ley 30309 promulgada el 2015, que promueve beneficios tributarios a las empresas contribuyentes que efectúen gastos en proyectos investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, son los principales apoyos para desarrollar la ciencia y la tecnología en el país. La inversión ha crecido en los últimos años como se observa en la Figura 7, sin embargo, seguimos siendo una de las más bajas en relación a otros países de América Latina (Figura 8). En relación a las empresas que se han acogido a los beneficios de la Ley 30309, CONCYTEC había aprobado hasta finales del año pasado, 39 proyectos correspondientes a 32 empresas de diferentes rubros y regiones del país. Se deduce un monto del Impuesto a la Renta de hasta 175% de lo invertido por la empresa en el proyecto, teniendo un máximo de 1 335 unidades impositivas tributarias (UIT), que en el 2018 representó 5 540 250 soles.

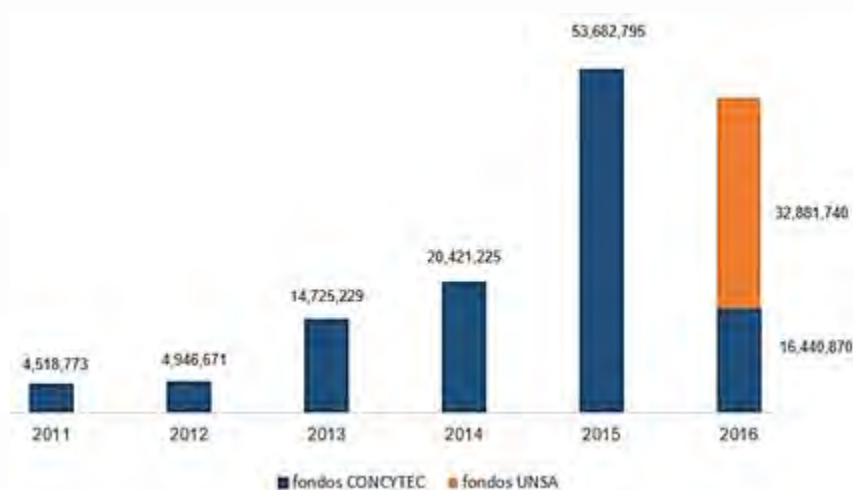


Figura 7. Proyectos de I + D ejecutados por CONCYTEC (soles). Tomado de Stakeholders. (13 de noviembre de 2017). Investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica: ¿En qué situación nos encontramos? Recuperado de <http://stakeholders.com.pe/noticias-sh/investigacion-cientifica-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-en-que-situacion-nos-encontramos/>



Figura 8. Gasto en I + D a nivel de Alianza del Pacífico (% del PBI). Tomado de Stakeholders. (13 de noviembre de 2017). Investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica: ¿En qué situación nos encontramos? Recuperado de <http://stakeholders.com.pe/noticias-sh/investigacion-cientifica-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-en-que-situacion-nos-encontramos/>

Histórico / Psicológico / Sociológico. Perú cuenta con una riqueza histórica de miles de años, considerando que es la civilización más antigua de Sudamérica y centro del desarrollo del Imperio Incaico, el mayor de la América precolombina; posee imponentes complejos arqueológicos a lo largo y ancho de todo su territorio, destacando Machu Picchu que desde el 2007 es considerada una de las siete maravillas del mundo moderno; Caral que es el centro de la civilización más antigua del país y de América; Chan Chan que es la ciudad de adobe más grande de América y la segunda en el mundo.

En los últimos años el Perú ha destacado por el desarrollo de una cultura emprendedora en su población, que lo ha llevado a ser considerado el país con mayor índice del espíritu emprendedor en Latinoamérica con 0,37 sobre Colombia (0,29), Ecuador (0,28), Chile (0,28) y Brasil (0,11) (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda y Morales, 2018, p.26).

Asimismo, Perú es uno de los países más variados del mundo, que a lo largo de miles de años ha desarrollado una gran riqueza multicultural influenciada por la inmigración de italianos, españoles, alemanes, japoneses, chinos, franceses y africanos, que han generado diversidad de tradiciones, múltiples celebraciones y una laureada gastronomía, considerada una de las mejores del mundo. Es un pueblo creyente en donde prima la religión católica, pero convive con diversos credos.

Organizacional y Administrativo. El Perú como país democrático basa su organización en la división de poderes: (a) Poder ejecutivo, integrado por el presidente de la república, el presidente del consejo de ministros y 18 ministros, se encarga de formular y ejecutar políticas generales; (b) Poder Legislativo, integrado por 130 congresistas, se encarga de hacer las leyes y ejerce control político sobre el ejecutivo y (c) Poder Judicial, se encarga de ejercer y administrar la justicia en la sociedad. Adicionalmente existen 10 organismos constitucionalmente autónomos: (a) Tribunal constitucional; (b) Ministerio Público; (c)

Defensoría del Pueblo; (d) Contraloría General de la República; (e) Consejo Nacional de la Magistratura; (f) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); (g) Jurado Nacional de Elecciones (JNE); (h) Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE); (i) Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y (j) Banco Central de Reserva (BCR).

El Perú se divide administrativamente en departamentos, provincias, distritos y centros poblados; actualmente se cuenta con 24 departamentos y una provincia constitucional; cada uno de los 25 espacios territoriales cuenta con un gobierno regional. Se viene fortaleciendo el proceso de descentralización a través de diversas iniciativas, dentro de las que destacan dos: (a) generar espacios de diálogo entre las autoridades de los gobiernos regionales y locales con sus contrapartes del gobierno central (GORE Ejecutivo) lográndose compromisos solidarios; (b) darle a la descentralización un enfoque de gestión del desarrollo territorial, brindándole herramientas y capacitaciones a las autoridades regionales y locales.

Militar. El poder militar recae en las Fuerzas Armadas del Perú (FF.AA.) que está integrada por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. El informe de Global Fire Power (2019) en relación al poder militar de los países de América Latina, ubica al Perú como cuarta potencia, detrás de Brasil, México y Argentina, pero delante de Venezuela, Colombia, Chile, Bolivia y Ecuador. La fuerza militar del Perú está integrada por 280 000 personas, de las cuales 90 000 es personal activo y 190 000 personal de reserva.

Las FF.AA. adicionalmente a su deber constitucional de dar seguridad a lo largo y ancho del territorio nacional, realiza actividades de paz con inclusión social en zonas azotadas principalmente por el narcoterrorismo, buscando su desarrollo socioeconómico. Los pobladores de zonas de bajos recursos, en acciones cívicas – humanitarias, son atendidos por médicos de las instituciones militares; así mismos batallones de ingenieros del Ejército, desarrollan obras de viabilidad y mejoramiento urbano, la Fuerza Aérea apoya en la

comunicación de los pueblos generando puentes aéreos y la Marina de Guerra apoya a comunidades de la selva con apoyo logístico y médico (Ministerio de Defensa, 2018).

3.1.3. Principios Cardinales

Influencia de terceras partes. En un mundo globalizado como el actual los países se encuentran interaccionando entre sí e influenciando sobre otros. La guerra comercial entre Estados Unidos y China afecta a muchos países incluyendo al Perú, dado que ambas economías representan más del 35% del PBI mundial y son los principales destinos de las exportaciones peruanas; China es el principal socio comercial de las exportaciones totales y estados Unidos es el principal destino de las exportaciones no tradicionales. Según Gestión (2019) China es el principal consumidor de metales y la desaceleración de su economía genera preocupación a los inversores generando la disminución de la demanda de los minerales peruanos y por ende la caída de los precios, que reduce las ganancias exportadoras y la recaudación del gobierno.

De igual manera la crisis en Venezuela, que ha generado la migración de venezolanos a nuestro país, viene afectando a los servicios básicos de salud y educación, hay afecciones al empleo de peruanos y muchos de ellos se han visto involucrados en actos delincuenciales. Fowks (2019) sostiene que alrededor de 4 millones de venezolanos han dejado su país y de los cuales casi 800 mil llegaron a Perú, constituyéndose en la segunda nación con mayor cantidad de inmigrantes, después de Colombia. Perú junto a 13 países americanos, han constituido desde el 2017 el Grupo de Lima, para abordar la crítica situación en Venezuela y explorar formas de contribuir a la restauración de la democracia en ese país a través de una salida pacífica y negociada.

Lazos pasados y presentes. Perú ha tenido conflictos limítrofes con Ecuador y Chile, sin embargo, a la fecha se vienen realizando con regularidad encuentros presidenciales y

gabinetes binacionales con ambos países para llegar a acuerdos de trabajo en conjunto para lograr la integración basada en la confianza mutua. En el caso de Chile se viene coordinando la implementación de políticas en temas de interés común como: el desarrollo social, la corrupción, la violencia contra la mujer, el tráfico ilícito de drogas y la infraestructura de transporte; asimismo, estudios para la complementariedad de los sectores productivos de las regiones limítrofes, que impulse una agenda de integración para la productividad y la competitividad.

En el caso de Ecuador los temas de interés común son principalmente: desarrollo social, la corrupción, la gestión integral de los recursos hídricos transfronterizos, interconexión vial, intercambio comercial, el turismo y preservación ambiental. Perú y Ecuador libraron durante décadas una disputa territorial que pusieron fin con un acuerdo de paz en 1998; luego de un poco más de 20 años el comercio entre ambos países se ha incrementado en 75%, en operaciones recíprocas, encontrándose empresas peruanas en Ecuador y viceversa (Agencia EFE, 2018).

Contra balance de intereses. Es importante que los países evalúen con quien aliarse para obtener ventajas comparativas al menor costo y que responda a intereses en común; en el caso de Perú, pertenece a la Alianza del Pacífico que es un mecanismo de integración regional conjuntamente con Chile, Colombia y México; a la Comunidad Andina conjuntamente con Bolivia, Colombia y Ecuador; al Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC) conformado por 22 miembros: 5 de América, 3 de Oceanía y 14 de Asia que involucra a 2 700 millones de habitantes aproximadamente.

Los acuerdos comerciales son otros mecanismos de integración referidos a intercambio de mercados que traen beneficios a empresas peruanas con fines de exportación y responden al interés nacional de crecimiento económico competitivo. Al cierre del 2018 Perú contaba con

19 acuerdos comerciales vigentes que lo conecta con 53 mercados de América, Europa y Asia; estos mercados representan el 79% del PBI mundial y el 41% de la población mundial. El valor total de las exportaciones a estos mercados durante el 2018 fue de 42 440 millones de dólares, que representó el 89% del total de exportaciones (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÜ], 2019).

Conservación de enemigos. Mantener enemigos, no necesariamente bélicos pueden ser comerciales también, permite a los países mejorar permanentemente para mantener sus capacidades a nivel competitivo. Chile es el enemigo comercial más fuerte del Perú; ambos países presentan una matriz exportadora similar basada en la minería y la agricultura, teniendo ubicaciones geográficas similares que facilitan el comercio con China y Estados Unidos, que son sus principales socios comerciales.

3.1.4. Influencia del análisis en la industria molinera de arroz.

En relación a los intereses nacionales la política de crecimiento económico, competitivo y sostenible genera oportunidades, pero también amenazas para la industria molinera de arroz; por un lado se da el contexto para incrementar la exportación de arroz que contribuiría al desarrollo del sector de la agro exportación, que es el segundo de importancia en la economía del Perú por la generación de empleo y por incrementar la rentabilidad de los productores, pero por otro lado, el interés por la sostenibilidad podría dirigir el interés a buscar alternativas al cultivo del arroz, por productos que usen menos recursos naturales (en este caso agua) y que sean más rentable por su demanda y precio en el mercado internacional.

En relación al potencial nacional, la mayor disponibilidad de terreno y de recurso hídrico en la región hidrográfica del Amazonas, genera mejores condiciones de cultivo de arroz en la región de la selva, lo que podría generar la necesidad de migrar los molinos de arroz a estas zonas de producción. Asimismo, la riqueza multicultural de la población en el

Perú influenciada entre otras por la inmigración de poblaciones asiáticas ha generado el desarrollo de una gastronomía basada en el consumo de arroz.

En relación a los principios cardinales, en contra balance con los intereses de otros países, se tiene que tener en cuenta los acuerdos comerciales de Perú, dado que hay países con intereses comunes de potenciar su crecimiento económico en base a la exportación de arroz, como es el caso de los países asiáticos, Brasil y Uruguay.

3.2 Análisis competitivo del país

Según el último reporte del Foro Económico Mundial (WEF, 2018), Perú se ubica en el puesto 63 del ranking de un total de 140 países del mundo, con un puntaje de 61,3 de 100 posibles. Respecto a los países de América Latina, se ubica en la sexta posición detrás de Chile (33/70,3), México (46/64,6), Uruguay (53/62,7), Costa Rica (55/62,1) y Colombia (60/61,6).

Porter (2009) sostiene la importancia de la competitividad de un país para el desarrollo de las empresas de un sector en particular y plantea cuatro atributos que, relacionados entre sí, determinan el contexto a partir del cual se generan ventajas competitivas para las empresas. Estos atributos son: (a) condiciones de los factores, (b) condición de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores.

Se considera en este análisis factores de competitividad del país relacionados con el desarrollo de la industria molinera, como son: infraestructura, mercado laboral, capacidades del capital humano y ciencia, tecnología e innovación.

Respecto a infraestructura, el reporte de WEF (2018) ubica a Perú en el puesto 85 de 140 países del mundo con un puntaje de 62,4 de 100 posibles, por debajo de Chile (41),

México (49), Ecuador (59) y Colombia (83); teniendo entre las peores ubicaciones la conectividad (96) y la calidad (108) del transporte terrestre.

Ello es debido a deficiencias en la formulación de estudios, lentitud y poca transparencia de los procesos de contratación pública, inadecuada asignación de recursos para la inversión en nuevas infraestructuras, así como, para la operación y mantenimiento de las existentes. Según el diagnóstico realizado por Perú Compite (2019), a setiembre del 2018 de siete proyectos convocados, cinco de ellos tenían retrasos de más de tres años en la fecha de otorgamiento de la buena pro; el plazo efectivo promedio entre la convocatoria y la buena pro en una licitación pública fue casi cuatro veces el plazo inicial programado; el costo efectivo de las obras fueron 30% mayor que lo consignado en la licitación y el tiempo de ejecución 63% mayor que lo consignado en las bases del concurso.

Respecto al mercado laboral, el reporte de WEF (2018) ubica a Perú en el puesto 72 de 140 países del mundo con un puntaje de 58,8 de 100 posibles, por debajo de Chile (45), pero por sobre Colombia (80) y México (100); teniendo entre las peores ubicaciones las prácticas de contratación y despido (128) y las políticas laborales (126).

La informalidad, la remuneración mínima vital única que no contempla las diferencias regionales, los altos costos laborales no salariales, la alta rotación laboral y el subempleo profesional, caracterizan al mercado laboral peruano. El 73,3% de los trabajadores son informales, los costos laborales representan alrededor del 40% del salario bruto anual en el régimen laboral agrario, el 80% de los contratos son a plazo fijo y el subempleo profesional es superior al 43% (Perú Compite, 2019).

Respecto a capacidades del capital humano, el reporte de WEF (2018) ubica a Perú en el puesto 83 de 140 países del mundo con un puntaje de 58,6 de 100 posibles, por debajo de Chile (42), Colombia (80) pero sobre México (86); teniendo entre las peores ubicaciones la

extensión de la capacitación del personal (124) y facilidad para encontrar trabajadores calificados (106).

En el Perú el 14% de la población económicamente activa (PEA) tienen educación secundaria incompleta y el 29% tienen solamente educación secundaria completa; el 46% de los empresarios reportan problemas para encontrar personal con el perfil para los puestos de trabajo ofertados (Perú Compite, 2019).

Respecto a ciencia, tecnología e innovación, el reporte de WEF (2018) ubica a Perú en el puesto 89 de 140 países del mundo con un puntaje de 31,9 de 100 posibles, por debajo de Brasil (40), México (50), Chile (53) y Colombia (73); teniendo entre las peores ubicaciones el desarrollo de clúster (101) y la colaboración de grupos de interés (118).

En el Perú se viene realizando avances en relación a políticas y recursos para incentivar la investigación y la innovación, sin embargo, aún se ha llegado al 0,12% del PBI, por debajo de Brasil (1,28 %), Argentina (0,53 %), Chile (0,36 %) y Colombia (0,27 %). Existen beneficios tributarios para las empresas que inviertan en investigación, sin embargo, el 2017 solo se utilizó el 14 % del monto de beneficios disponibles y reportes del 2016 indican que solo el 26% de centros de investigación se vinculan con empresas (Perú Compite, 2019).

3.2.2. Condiciones de la demanda.

La demanda está referida al servicio de molienda para productores o comercializadores de arroz en cáscara y a la venta de arroz pilado principalmente a comerciantes mayoristas. El productor puede vender el arroz en cáscara a los molineros o comerciantes o requerir el servicio de molienda y luego comercializar el arroz pilado. Los comerciantes de arroz pueden comprar arroz en cáscara a los productores y luego requerir el servicio de molienda o pueden comprar arroz pilado a los molineros o a los mismos productores. En cualquier caso, todo el arroz en cáscara pasa por el servicio de molienda.

De acuerdo a la información consignada la producción de arroz en cáscara en el Perú se concentra mayoritariamente en la Macro Región Norte, integrada por las regiones de San Martín, Lambayeque, Piura, Amazonas, La Libertad, Cajamarca y Tumbes, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Perú: producción regional de arroz en cáscara 2010 - 2018 (toneladas)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	2 831 374	2 624 458	3 043 330	3 025 853	2 895 794	3 124 137	3 165 749	3 038 766	3 507 847
Costa Norte	1 376 875	1 165 678	1 529 004	1 507 382	1 247 928	1 467 741	1 513 292	1 174 395	1 588 350
Tumbes	128 642	141 607	134 849	103 338	142 954	129 016	124 497	123 537	129 194
Piura	499 845	383 315	607 847	553 131	356 507	503 241	589 687	378 864	513 515
Lambayeque	407 735	282 236	421 038	428 425	328 789	441 418	399 038	400 575	474 974
La Libertad	304 003	322 520	335 560	365 440	362 858	344 536	334 920	206 995	387 546
Ancash	36 650	36 000	29 710	57 048	56 820	49 530	65 150	64 425	83 120
Costa Sur	245 950	257 559	241 328	259 574	266 039	263 434	250 051	281 393	276 595
Arequipa	245 950	257 559	241 328	259 574	266 039	263 434	250 051	281 393	276 595
Selva Alta	1 086 668	1 067 802	1 122 773	1 147 534	1 264 040	1 275 960	1 273 090	1 409 977	1 468 665
Cajamarca	217 976	216 413	214 768	212 992	207 966	200 309	195 641	186 759	189 921
Amazonas	322 878	282 120	286 289	329 614	366 648	351 620	307 947	327 568	411 700
San Martín	500 284	522 621	575 558	562 986	647 449	676 150	710 287	822 885	797 767
Huánuco	31 645	33 086	32 048	28 744	27 996	34 554	48 301	63 157	62 232
Pasco	2 954	2 994	2 975	4 279	4 602	4 783	3 641	3 169	2 110
Junín	7 185	6 882	6 515	5 634	5 721	4 575	3 959	4 255	2 207
Ayacucho	980	769	1 015	693	638	345	201	173	120
Cusco	1 992	2 063	2 672	1 856	2 588	3 161	2 598	1 827	2 399
Puno	773	855	933	737	431	463	516	183	209
Selva Baja	121 880	133 418	150 225	138 212	118 605	117 002	129 075	173 001	174 238
Loreto	85 918	103 403	123 957	112 285	87 293	85 071	96 716	101 205	107 807
Ucayali	28 850	25 018	21 199	20 124	25 716	26 879	26 934	66 198	59 507
Madre de Dios	7 112	4 997	5 069	5 804	5 596	5 052	5 425	5 598	6 924

Nota. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *Observatorio de Commodities: Arroz*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2019>

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO, 2013) se refiere a pequeños agricultores, aquellos que manejan parcelas de hasta 10 hectáreas; considerando que el rendimiento promedio nacional de arroz en cáscara es de 7,2 t/ha, una producción de 72 toneladas es una referencia para caracterizar como pequeño a un agricultor. Asimismo, MINAGRI (2015) define al pequeño productor agrario como la persona civil o jurídica que

asume la responsabilidad técnica y económica de la producción, con limitaciones de recursos, predominando la fuerza del trabajo familiar.

Los productores de arroz en el Perú se caracterizan por ser en su mayoría pequeños productores (alrededor del 60,3%), lo que les limita su capacidad de reducir costos a través de economías de escala y ser competitivos; la dispersión de la oferta les resta poder de negociación con los molineros (MINAGRI, 2019).

En la Tabla 5 se observa que Lambayeque es la región que en promedio tiene un nivel alto de producción de arroz en cáscara por productor (223,16 t/productor), lo que particularmente les da un mejor poder de negociación con los molineros; así mismo, se puede corroborar que en su mayoría son pequeños agricultores (solo el 32,76% tiene una producción mayor a 71 t/productor).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

En el Perú se han producido avances en materia de simplificación administrativa, existiendo organismos regulatorios para medir la eficiencia de los procesos. Respecto al perfil del Perú en ambiente de negocios, el reporte del Doing Business del Banco Mundial (2018) lo ubica en el puesto 68 de 190 países del mundo, por debajo de México (54), Chile (56) y Colombia (65); teniendo entre las peores ubicaciones la apertura de un negocio (125) y pago de impuestos (120), sin embargo, para la obtención de créditos se logra el puesto 32.

La industria molinera de arroz está constituida por personas naturales y jurídicas que se dedican a la transformación del arroz en cáscara en arroz pilado, para el consumo humano. Dada la necesidad de abastecimiento de arroz en cáscara para el óptimo aprovechamiento de su capacidad instalada, generalmente cumplen el rol de financistas de los productores, para las actividades de siembra (MINAGRI, 2012).

MINAGRI (2019) informa que como resultado del IV Censo Nacional de Arroz, se ha identificado 569 molinos en 15 regiones del país, lo que se detalla en la Tabla 6; no se considera a molinos pequeños con equipamiento móvil que se trasladan al campo de cultivo para brindar el servicio.

Tabla 5

Producción regional de arroz en cáscara por productor 2107

Región	Producción (t)	N° Productores	Ratio (t/productor)
Lambayeque	400 575	1 795	223,16
Amazonas	327 568	3 360	97,49
San Martín	822 885	10 535	78,11
Arequipa	281 393	3 634	77,43
La Libertad	206 995	2 856	72,48
Ancash	64 425	905	71,19
Tumbes	123 537	1 797	68,82
Cajamarca	186 759	4 769	39,16
Piura	378 864	19 066	19,87
Huánuco	63 157	3 247	19,45
Ucayali	66 198	4 463	14,83
Junín	4 255	411	10,35
Loreto	101 205	10 367	9,76
Ayacucho	173	19	9,11
Puno	183	33	5,55
Cusco	1 827	387	4,72
Madre de Dios	5 598	1 588	3,53
Pasco	3 169	1 237	2,56
Totales	3 038 766	70 469	

Nota. Adaptado de Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Informe de coyuntura de arroz.*

Recuperado de http://sica.minagri.gob.pe/sica/sites/default/files/nota-coyuntura-arroz-280818_2.pdf

Dada la variedad de tipo y calidad de semilla utilizada en la producción de arroz cáscara, las condiciones climatológicas de las diferentes regiones en donde se ubican los molinos y la tecnología implementada en ellos, el índice de conversión de arroz cáscara en arroz pilado es variado, siendo el promedio nacional de 66%. En la Tabla 7 se detalla el índice por región.

Tabla 6

Perú: número de molinos por región

Región	Nº molinos (unidades)	Participación (%)
Arequipa	95	16,70
Piura	84	14,76
Lambayeque	72	12,65
La Libertad	70	12,30
San Martín	54	9,49
Amazonas	44	7,73
Cajamarca	41	7,21
Loreto	27	4,75
Ucayali	19	3,34
Tumbes	16	2,81
Madre de Dios	14	2,46
Ancash	13	2,28
Huánuco	10	1,76
Junín	7	1,23
Cusco	3	0,53
Total	569	

Nota. Adaptado de Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *IV Censo Nacional de arroz en molinos, almacenes y comercios mayoristas*. Recuperado de [http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARROZ-2019%20\(1\).pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARROZ-2019%20(1).pdf)

Para que el arroz en cáscara pueda ser procesado en el molino, se requiere que su humedad no exceda del 14%, por lo que los molinos cuentan con áreas de secado al aire libre, llamados tendales, en donde el arroz en cáscara es esparcido y removido constantemente hasta alcanzar el porcentaje de humedad requerido. Sin embargo, existen secadores industriales que permiten reducir tiempos y mejorar la calidad del proceso de secado; en el Perú todos los molinos cuentan con tendales, pero solo 66 de ellos que equivale al 12%, cuentan adicionalmente con secadores industriales (Tabla 8).

Tabla 7

Perú: índice de conversión de arroz en cáscara a pilado

Región	Porcentaje de conversión (%)
Arequipa	70
Ucayali	70
Junín	70
La Libertad	69
Piura	69
Cajamarca	69
Ancash	67
Tumbes	66
Loreto	66
Lambayeque	65
Amazonas	63
Huánuco	63
San Martín	60
Cusco	60
Madre de Dios	60
Promedio	66

Nota. Adaptado de Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *IV Censo Nacional de arroz en molinos, almacenes y comercios mayoristas*. Recuperado de [http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARROZ-2019%20\(1\).pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARROZ-2019%20(1).pdf)

En relación a la garantía de la inocuidad en el proceso de transformación del arroz en los molinos, como se muestra en la Tabla 9, solo 8 molinos que representan el 1,4% cuentan con certificación HACCP (análisis de peligros y puntos críticos de control) y solo 14 molinos que representan el 2,5% cuentan con certificación BPM (buenas prácticas de manufactura).

Respecto a la comercialización de arroz pilado se viene incrementando el nivel de exportación de arroz, principalmente a Colombia debido a la homologación de normas fitosanitarias gestionado por SENASA, quien a su vez viene realizando el mismo trámite con

Ecuador a fin de levantar las barreas fitosanitarias, y disminuyendo el nivel de importación principalmente proveniente de Uruguay, como se observa en la Tabla 10.

Tabla 8

Perú: implementación en molinos para secado de arroz en cáscara

Región	N° molinos (unidades)	Tendal (unidades)	Industrial (unidades)
Arequipa	95	95	3
Piura	84	84	3
Lambayeque	72	72	19
La Libertad	70	70	2
San Martín	54	54	29
Amazonas	44	44	1
Cajamarca	41	41	2
Loreto	27	27	0
Ucayali	19	19	4
Tumbes	16	16	0
Madre de Dios	14	14	0
Ancash	13	13	3
Huánuco	10	10	0
Junín	7	7	0
Cusco	3	3	0
Total	569	569	66

Nota. Adaptado de Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *IV Censo Nacional de arroz en molinos, almacenes y comercios mayoristas*. Recuperado de [http://sica.minagri.gob.pe/sica/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARROZ-2019%20\(1\).pdf](http://sica.minagri.gob.pe/sica/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARROZ-2019%20(1).pdf)

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.

Los sectores relacionados y de apoyo para la industria molinera están constituidos por las entidades representativas de la cadena productiva del arroz y por entidades del gobierno, que juntos constituyen el Consejo Nacional del Arroz, presidido por el MINAGRI; entre ellas se consideran:

- La Asociación Peruana de Productores de Arroz (APEAR), que tiene como finalidad representar los intereses sociales de los productores de arroz y gestionar beneficios para ellos en materia de producción, comercialización, industrialización, financiamiento y otros aspectos relacionados.

- La Asociación Peruana de Molineros de Arroz (APEMA), que tiene como finalidad defender el sector, brindar protección gremial y gestionar para los molineros, asesoría especializada, promoción de los productos y capacitación.
- El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que es un organismo técnico especializado del MINAGRI que norma, norma y supervisa la producción, certificación y comercialización de semillas de arroz.
- La Autoridad Nacional del Agua (ANA), organismo del MINAGRI que es el ente rector y máxima autoridad técnico-normativa del sistema nacional de gestión de los recursos hídricos.
- La Asociación de Productores Agrícolas del Mercado Santa Anita (APAMSA), que agrupa a los principales mayoristas comercializadores de arroz pilado en el Perú.

Tabla 9

Molinos con certificaciones de inocuidad de sus procesos

Región	Nº molinos (unidades)	HACCP	BPM
Arequipa	95	0	3
Piura	84	2	5
Lambayeque	72	4	4
La Libertad	70	1	1
San Martín	54	1	1
Amazonas	44	0	0
Cajamarca	41	0	0
Loreto	27	0	0
Ucayali	19	0	0
Tumbes	16	0	0
Madre de Dios	14	0	0
Ancash	13	0	0
Huánuco	10	0	0
Junín	7	0	0
Cusco	3	0	0
Total	569	8	14

Nota. Adaptado de Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *IV Censo Nacional de arroz en molinos, almacenes y comercios mayoristas*. Recuperado de [http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARROZ-2019%20\(1\).pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARROZ-2019%20(1).pdf)

Tabla 10

Importación y exportación de arroz pilado

Año	Importación (t)	Exportación (t)
2017	392 572,16	177,63
2018	271 516,08	392,89
Enero –Mayo 2019		11 424,91
Enero – Marzo 2019	83 099,08	

Nota. Adaptado de AGRODATA PERÚ. <https://www.agrodataperu.com/>

3.2.5. Influencia del análisis en la industria molinera de arroz.

Del análisis competitivo del país, uno de los factores que influye negativamente en el desarrollo de la industria molinera de arroz es la infraestructura, particularmente por las deficiencias en las vías de acceso a las zonas productoras que encarecen los costos de la cadena productiva. En cambio, los incentivos tributarios a las empresas que desarrollen proyectos de investigación e innovación, crea una oportunidad para que se generen productos innovadores con el arroz y se investigue en mejorar la calidad con fines de exportación.

La falta de uniformidad en la calidad de arroz producida en todo el país y en la implementación de los diferentes molinos de arroz, no permite un desarrollo sostenible de la cadena productiva; en ese contexto y contando con entidades de apoyo existentes, se requiere potenciar cada eslabón de la cadena con un enfoque integrador de calidad y rentabilidad, que incremente la competitividad del producto en mercados internacionales.

3.3. Análisis del entorno PESTE

Para plantear estrategias es útil conocer que factores del entorno están y seguirán influenciando en el desarrollo de la industria molinera del Perú. Estos factores pueden ser de naturaleza política (P), económica (E), social (S), tecnológica (T) y ecológica (E).

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

Desde el 2001 en el Perú se aplica un sistema de franja de precio para el arroz, que es un instrumento de política comercial que busca evitar impactos negativos de la importación de arroz debido a la volatilidad de los precios internacionales, tanto para el productor como para el consumidor. El instrumento consiste en fijar un límite inferior (precio piso) y un límite superior (precio techo) del precio del arroz importado en el mercado peruano; se aplica aumentos arancelarios en casos que el precio internacional este por debajo del precio piso para proteger a los productores nacionales; se aplica rebajas arancelarias en casos el precio internacional este por encima del precio techo para proteger a los consumidores (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s.f.).

En forma paralela desde el 2001 a través de la Ley 27360 de Promoción del Sector Agrario, se promueve la inversión en actividades de producción e industrialización de productos agrícolas. La ley brinda beneficios tributarios a los empresarios que invierten en el sector estableciendo una tasa de impuesto a la renta de 15%, menor al 30% que pagan las empresas del régimen general; asimismo, regula los beneficios laborales de los trabajadores, como indemnización por despidos, descanso vacacional y aportes a las instituciones públicas de servicio de salud (Castellares, Regalado y Huaranca, 2018). La ley tiene vigencia hasta diciembre del 2021, pero actualmente se encuentra en el congreso una propuesta del ejecutivo para extender los beneficios tributarios hasta el año 2031, así como, ampliar los beneficios laborales para los trabajadores del sector.

A partir del 2004 está vigente el Impuesto a la Venta de Arroz Pilado (IVAP), que grava la primera venta de arroz pilado en nuestro país; se entiende por arroz pilado, el arroz que ha sido descascarado y blanqueado en un Molino y se encuentra listo para su comercialización y consumo. Se considera primera venta cuando el productor, el molinero o el

comerciante realiza la venta del arroz pilado procesado en el molino; también se considera como primera venta, cuando se efectúa el retiro de arroz pilado fuera de las instalaciones del molino. . Se exceptúan de este impuesto los lotes de arroz pilado adjudicados en remates públicos o en remates de entidades por cuenta de terceros (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], s.f.).

3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E).

Según el MEF (2019) se prevé que las mayores inversiones en 2019 impulsen la dinámica del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo; entre enero y febrero del 2019 el empleo formal a mantenido su dinamismo de crecimiento alrededor de 4% anual y el ingreso promedio en el sector privado formal se mantiene cercano a 1,4% anual, lo que fomentará el incremento de los niveles de consumo de las familias.

Asimismo, las mejoras en la eficiencia operativa de las entidades financieras han permitido reducir las tasas de interés anual de los créditos de consumo en moneda nacional, de un promedio de 46,9% en el 2017 a 42,4% en el primer trimestre del 2019, que ha impactado en la recuperación de los créditos de consumo, principalmente a través de tarjetas de crédito. Esta recuperación se viene dando paralelamente con una reducción de la morosidad, de un promedio de 3,7% en el 2017 a 3,2% en el primer trimestre del 2019 y una reducción al riesgo cambiario, siendo el 94% del total de créditos en soles durante el 2018 (MEF, 2019).

El sector agropecuario crecería el 2019 un 4,3%, debido a mejoras del rendimiento agrícola e incremento de nuevas hectáreas habilitadas por el Proyecto Olmos, en relación a productos de exportación, como arándanos, palta, uva y cacao. No existe la misma expectativa con los productos dirigidos al mercado interno que se verán afectados por la menor área sembrada durante la campaña 2018; en el caso del arroz ha sufrido una disminución del 8,7%

de área sembrada respecto al año anterior, debido principalmente a las obras de afianzamiento del reservorio de Poechos en Piura (MEF, 2019).

Según el Boletín Estadístico Mensual del sector agrícola, el precio promedio a nivel nacional pagado al productor de arroz en cáscara durante el periodo entre abril 2018 y abril 2019, osciló ente 0,92 y 1,09 soles por kilogramo (MINAGRI, 2019, p.78). El precio promedio mensual al consumidor de arroz pilado, medido en abril del 2019, en Lambayeque fue de 2,29 soles/kg en arroz superior y 2,52 soles/kg en arroz extra, mientras que en Lima fue 2,74 soles/kg en arroz superior y 3,55 soles/k en arroz extra (MINAGRI, 2019, p.101).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).

El arroz es uno de los principales alimentos de los peruanos de diferentes niveles socioeconómicos y componente principal de la canasta familiar. El consumo per cápita ha venido en aumento desde el año 2000 que era de 42 kg/persona a un estimado de 57 kg/persona en el 2018, siendo el más alto entre los países de América Latina (MINAGRI, 2018, p.118).

La población del Perú censada el 2017 es de alrededor de 31,2 millones de habitantes, siendo el 42,8% hombres y el 50,8% mujeres; el 79,3% urbana y el 20,7% rural; el 58% habita en la costa, 28,1% habita en la sierra y el 13,9 habita en la selva. Asimismo, el 26,4% es menor de 15 años, el 65,2% son personas de 15 a 64 años que constituyen la fuerza potencial de trabajo y el 8,4% son de 65 y más años de edad (Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], 2018).

En el departamento de Lima se concentra el 32,3% de la población el 25,7% de su población se consigna en el nivel socioeconómico AB, el 41,4% en el nivel C, el 25,5% en el nivel D y el 7,4% en el nivel E (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C., [CPI], 2019, p.7).

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2019) estima que la población en el Perú al 2030 se incremente a 36,8 millones y la población de América Latina y el Caribe se incremente de 645 millones el 2017 a 718 millones al 2030. Asimismo, sostiene que al 2025 los países desarrollados registrarán un crecimiento menor en el consumo de arroz en comparación a los países en vías de desarrollo; en los primeros se estima un incremento del 2,8% del consumo de arroz, mientras que en los últimos se estima un incremento del 15,2%, respecto al periodo 2013 – 2015.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Desde el 2017 el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas brinda asistencia técnica al gobierno del Perú para la elaboración de arroz fortificado, que es un arroz enriquecido con nutrientes mediante un proceso que puede usar tecnología de recubrimiento o tecnología de extrusión; ambas tecnologías permiten retener los micronutrientes durante los procesos de lavado y cocción del arroz. Se plantea fortificar el arroz con 10 vitaminas y minerales, dentro de ellos el Hierro, con la finalidad de emplearlo en el Plan Multisectorial de Lucha contra la Anemia (Programa Mundial de Alimentos, [WFP], 2018).

Pastor, Balbuena, Cruz-Yusta, Pavlovic y Sánchez (2019) han demostrado científicamente a escala de laboratorio que el uso de compuestos foto catalizadores, obtenidos por un proceso de molienda y calcinación de residuos de cáscara de arroz, pueden contribuir a la descontaminación de las ciudades eliminando el óxido de nitrógeno de una forma barata, sencilla y sostenible. Además, la actividad de estos compuestos es totalmente recuperable con un simple lavado de agua, por lo que se prevé su uso en grandes ciudades con altos índices de contaminación ambiental.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La huella hídrica es el volumen de agua usado a lo largo de toda la cadena de producción de un producto y se clasifica en relación a su fuente de origen; la huella hídrica azul se considera al uso del agua extraída de una fuente natural, superficial o subterránea y huella hídrica verde se considera al uso de agua proveniente de la lluvia almacenada en los suelos y que puede ser absorbida por las raíces de las plantas. De los cultivos producidos en el Perú, el arroz es el producto agrícola con mayor huella hídrica, considerando los volúmenes y la ubicación geográfica de la producción, estimándose en 3 041 hm³, siendo 2 163 hm³ de huella hídrica azul y 878 hm³ de huella hídrica verde; teniendo una mayor huella hídrica azul que verde pues su producción se concentra sobre todo en regiones áridas del norte del país como Piura, Lambayeque y La Libertad (Autoridad Nacional del Agua, [ANA], 2015).

En lo que respecta a los molinos de arroz, la evaluación de la huella hídrica permitirá mejorar la eficiencia en el uso del agua en el proceso de pilado e integrar estrategias a lo largo de toda la cadena de producción, involucrándose en acciones de responsabilidad compartida con todos los actores.

En una investigación realizada en Cúcuta (Colombia) por encargo del Fondo Nacional del Arroz, Cuevas y Ardilla (2018) concluyen que la humedad del suelo es uno de los factores más importantes para la generación de gases de efecto invernadero como el dióxido de carbono, el gas metano y el óxido nitroso; el proceso de siembra de arroz por inundación genera ambientes anaeróbicos que propician la emisión de estos gases. Asimismo, la presencia en el suelo de carbono orgánico, nitrógeno y materia orgánica está directamente relacionada con los flujos de emisión de gases de efecto invernadero; en el proceso de siembra de arroz se utilizan fertilizantes que contienen nitrógeno como la urea.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para la elaboración de la matriz MEFE (Tabla 11) se ha considerado el análisis externo, sobretodo el análisis PESTE, identificándose 13 factores que impactan en el desarrollo de la empresa. El valor obtenido de la matriz MEFE es de 2,08 que indica que COMOLSA no está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno, sobre todo frente a las amenazas de sostenibilidad de la siembra de arroz que podría generar cambio de cultivos y por ende desabastecer de materia prima a los molinos de arroz.

3.5. La Industria molinera de arroz y sus Competidores

Se analiza la industria molinera de arroz utilizando el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que tiene COMOLSA en su entorno cercano, que sirva de base para la propuesta de estrategias que mejoren su desempeño e incrementen sus beneficios. Las 5 fuerzas a considerar se relacionan a los proveedores, compradores, servicios o productos sustitutos, molinos existentes y entrada de nuevos molinos.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Proveedor es toda persona que provee o abastece a otra persona de lo necesario o conveniente para un fin determinado. Ahora, enfocado desde el punto de vista de un proveedor de molino de arroz es toda persona jurídica que brinda un servicio o vende un producto, principalmente son: arroz en cáscara (productores), financiamiento (bancos), venta de maquinaria, venta de repuestos, sacos o envases de polipropileno, hilos, rafia, entre otros, enfocados en el abastecimiento del molino para su normal funcionamiento.

Tabla 11

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores Externos	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Ley N ^a 27360 que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario.	0.07	2	0.14
2 Reactivación del Consejo Nacional del Arroz – CNA	0.06	2	0.12
3 Perú con el mayor índice per cápita de consumo de arroz en Latinoamérica (60 kg anual).	0.08	4	0.32
4 Innovación tecnológica para el procesamiento de arroz.	0.06	4	0.24
5 Reutilización de la cáscara de arroz como descontaminador ambiental	0.07	1	0.07
6 Promoción de consumo de arroz fortificado en la lucha contra la anemia	0.09	1	0.09
7 Macro región nor oriente con la mayor producción de arroz cáscara del Perú	0.10	3	0.30
8 Reapertura de mercados para la exportación de arroz pilado	0.07	1	0.07
Sub Total	0.6		1.35
Amenazas			
1 Tendencia a estilos de vida saludable.	0.06	2	0.12
2 Cambio de cultivos a productos de mayor rentabilidad.	0.08	1	0.08
3 Presencia de arroz importado en el mercado peruano a menor precio.	0.09	3	0.27
4 Efecto invernadora propiciado por la siembra de arroz	0.08	1	0.08
5 Tendencia al uso sostenible de recursos naturales como el agua.	0.09	2	0.18
Sub Total	0.4		0.73
Total	1		2.08

Nota. Valor = (4) Responde muy bien, (3) Bien, (2) Responde Promedio, (1) Responde mal. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

Los productores de arroz en cáscara en su mayoría son pequeños productores cuya producción ha sido financiada por los molinos debido a que no cuentan con alternativas en el sistema financiero, por lo que entregan su producción sin mayor poder de negociación y sujetos al precio menor del mercado, a descuentos por humedad e impurezas y a pagos diferidos; no tienen una agremiación fuertemente representativa y su accionar es prácticamente individual.

Los proveedores de maquinaria e insumos son regionales, nacionales y extranjeros (maquinaria); su poder de negociación se redujo a través de los años a medida que incrementaron las importadoras directas de maquinaria, repuestos y asistencia técnica. Estos proveedores son fundamentales para la continuidad de la industria molinera y la

implementación de mejoras tecnológicas que permitan productos finales de mejor calidad. Los proveedores en este sector tienen una fuerza competitiva débil.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el sector molinero de arroz los compradores o clientes se dividen en dos, los algunos productores e intermediarios que solicitan el servicio de pilado del arroz en cáscara y los comerciantes mayoristas que compran el arroz pilado al molino.

Los comerciantes mayoristas son personas jurídicas que se dedican a la compra de arroz pilado en grandes volúmenes para su venta en los diferentes centros de abasto y minoristas a nivel nacional; el principal centro de abasto en el Perú es el mercado de productores de Santa Anita ubicado en la región Lima. Si bien el mercado registra ligeras variaciones de precio estacionales durante el año, no afectan la oferta ya que los incrementos de precio se trasladan al consumidor final; asimismo, muchos molinos han realizado integración hacia adelante y venden directamente a comerciantes mayoristas de los mercados de abastos más importantes con presentaciones de sacos x 50kg y a supermercados con presentaciones de arroz embolsado. Por todo ello, los compradores en este sector tienen una fuerza competitiva débil.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El arroz es un producto que de todas formas tiene que ser procesado de forma industrial para su comercialización y consumo, es por ello que el servicio de la transformación agroindustrial del arroz no puede ser sustituido. Sin embargo, siendo de interés nacional el uso sostenible de los recursos naturales y para la producción de arroz se requiere abundante cantidad de agua, existe la amenaza de sustituir cultivos de arroz por otros productos que requieran menos recursos naturales y tengan mayor rentabilidad en el mercado, sobre todo de

agro portación; el consumo de atendería con arroz producido en la selva y con arroz importado. Por ello la amenaza de sustitutos es moderada.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Se consideran como barreras de entrada a la industria molinera de arroz a dos ítems: capital (de inversión y de trabajo) y hectáreas disponibles para el secado de arroz cáscara.

Se estima que para incursionar en el sector molinero es necesario un promedio de 5,5 millones de dólares, siendo considerado un monto muy alto, pero necesario para contar con tecnología de pilado competitiva en el mercado, para el financiamiento de los productores y acopio de arroz en cáscara debido a su temporalidad de cosecha.

Un factor de calidad en el pilado del arroz es el grado de humedad con que ingresa el arroz cáscara, es por ello que es usual el secado de arroz en amplias áreas hasta alcanzar los niveles adecuados; la gran mayoría de arroz de la selva llega al molino con alto grado de humedad; se requiere alrededor de 9 hectáreas para secado tradicional. Por todo ello se considera altas las barreras de entrada a la industria de molineros de arroz.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El nivel de rivalidad es agresivo en la captación de arroz cáscara y moderado en la comercialización de arroz pilado, que básicamente se diferencia por la calidad del grano. Para la captación de arroz en cáscara el molinero tiene que financiar la producción para en cierta forma comprometer al productor a que le entregue si es posible toda su cosecha; esa actividad en la que tiene mucha importancia la fidelización es muy competitiva porque existen un gran número de molinos, muchos tienen capacidad de producción similar y ofrecen servicios similares, lo que hace que los clientes tengan la posibilidad de cambiar fácilmente de molino.

3.6. Industria molinera de arroz y sus referentes

La industria de la molinería de arroz en el Perú tiene como referente a la industria molinera de Uruguay, debido a que es el principal exportador de arroz de América Latina y se ubica en el séptimo lugar entre los exportadores mundiales. Más del 90% de la producción de arroz se exporta, siendo su principal destino Brasil, debido a esto genera ingresos superiores a los 200 millones de dólares anuales.

La calidad del arroz uruguayo se fundamenta en las características naturales propicias para el cultivo de este cereal que les da una ventaja comparativa respecto a otros países dedicados a este tipo de cultivo. Además, el sector arrocero uruguayo ha sido constante en incrementar sus niveles de calidad a través de la investigación, sistemas de certificación de semilla e inversión en infraestructura moderna para la producción y la industrialización del sector.

3.7. Matriz perfil competitivo (MPC) y Matriz perfil referencial (MPR)

A partir del análisis del entorno, en especial del sector, se identificaron los factores clave de éxito en la industria molinera de arroz y se ponderaron de acuerdo a su impacto en el desarrollo de las empresas integrantes. Evaluando las fortalezas y debilidades que tiene cada empresa en relación a los factores, se determinó la competitividad de COMOLSA respecto a otros molinos de Lambayeque para obtener la matriz del perfil competitivo (Tabla 12) y respecto a molinos de países referentes como Brasil y Uruguay para obtener la matriz del perfil referencial (Tabla 13).

Tabla 12

Matriz perfil competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Comercial Molinera San Luis S.A.C.		Industria Arroceras de América S.A.C.		Molino's ESCALY S.R.L.		Molinera Tropical del Norte S.A.C.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Mejoras tecnológicas en los procesos de producción.	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51	4	0,68
2. Expansión a zonas geográficas estratégicas.	0,18	1	0,18	4	0,72	1	0,18	2	0,34
3. Acceso a líneas de financiamiento en bancos.	0,20	4	0,80	4	0,80	1	0,20	3	0,51
4. Fidelización de clientes-productores de arroz.	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,34
5. Prestigio del molino.	0,18	4	0,72	4	0,72	2	0,36	3	0,51
6. Integración de la cadena productiva.	0,12	4	0,48	1	0,12	1	0,12	2	0,34
Total	1,00		3,31		3,34		1,82		2,72

Nota. Valor= (4) Fortaleza mayor, (3) Fortaleza menor, (2) Debilidad menor, (1) Debilidad mayor. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

3.8. Conclusiones.

Del análisis externo se concluye que, a nivel mundial, existen muchos países, como los asiáticos, que tienen volúmenes importantes de producción de arroz y otros, como Uruguay, que tienen buena calidad de arroz, que incursionan en el mercado peruano con precios más competitivos que el arroz nacional, atraídos por el consumo per cápita de los pobladores; si bien existe una franja de precio regulatoria, igual afecta a la demanda y precio del arroz nacional.

Tabla 13

Matriz perfil referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Comercial Molinera San Luis S.A.C.		FROCOM (Uruguay)		Camil Alimentos (Brasil)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Mejoras tecnológicas en los procesos de producción.	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68
2. Expansión a zonas geográficas estratégicas.	0,18	1	0,18	3	0,54	4	0,72
3. Acceso a líneas de financiamiento en bancos.	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
4. Fidelización de clientes-productores de arroz.	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
5. Prestigio del molino.	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72
6. Integración de la cadena productiva.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Total	1,00		3,31		3,67		3,85

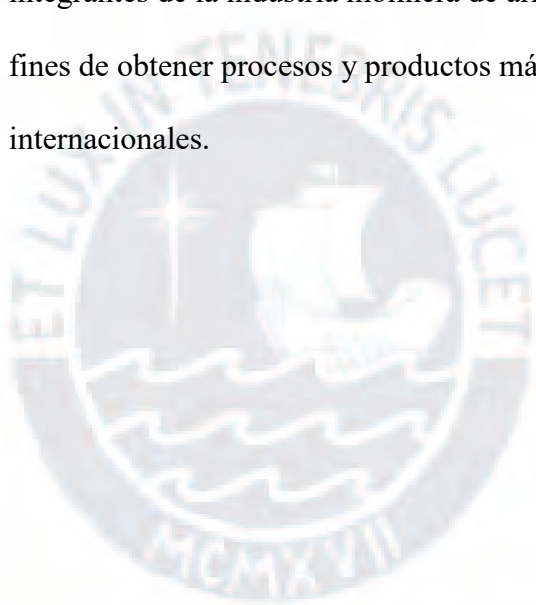
Nota. Valor= (4) Fortaleza mayor, (3) Fortaleza menor, (2) Debilidad menor, (1) Debilidad mayor. . Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

Existen resultados de investigaciones que concluyen que la forma de sembrar arroz por inundación propicia el efecto invernadero y ello sumado al requerimiento de agua para el sembrío, afecta la sostenibilidad; por lo que existen opiniones para cambiar de cultivo por productos que requieran menor recurso hídrico y sean más rentables por su calidad de productos exportables; ello y la presencia de arroz importado a precios competitivos, podría disminuir la producción de arroz y por ende afectaría a la industria molinera.

En contra parte, si bien el consumo de arroz no va en concordancia con la tendencia de estilos de vida saludable, se viene promocionando a nivel nacional el consumo de arroz

fortificado con el aval del Programa Mundial de Alimentos para combatir la anemia, que sumado a los resultados de investigaciones que concluyen que la cáscara de arroz tiene propiedades descontaminantes del medio ambiente, fomentaría la producción e industrialización de arroz en el Perú.

Asimismo, las normas de promoción del sector agrario y los incentivos tributarios para las empresas que inviertan en investigación e innovación, genera oportunidades para que los integrantes de la industria molinera de arroz del Perú, fortalezcan la cadena productiva con fines de obtener procesos y productos más competitivos y poder incursionar en mercados internacionales.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

COMOLSA se divide en dos áreas principales: el área administrativa y el área de operaciones. El área administrativa está conformada por la gerencia quien tiene a su cargo las áreas de tesorería, contabilidad, sistemas, auditoría y finanzas; a cargo de la gerencia está el Ing. Químico Víctor Millan Niquen con 15 años de experiencia en la empresa, ingresó a la organización como practicante y en todos esos años hizo una línea de carrera hasta el puesto que ahora ocupa. La forma de gerencia es horizontal y por su experiencia interviene en la gestión de la gran mayoría de las áreas de la empresa. Asimismo, le acompaña un administrador, el señor Carlos Bustamante, pero la toma de decisiones depende específicamente de la gerencia de COMOLSA y del gerente financiero corporativo (Grupo Valle Norte) Henry Aldana Bravo en quien se apoya la gerencia de COMOLSA para la gestión de las áreas administrativas.

El gerente conoce bien el sector, su entorno, los meses pico y a la competencia, pero un punto importante es que el crecimiento, producción y ventas de COMOLSA dependen en gran medida del crecimiento de Tambos, empresa del grupo Valle Norte cuyo giro es la distribución de productos masivos y de algunas marcas propias. COMOLSA no cuenta con una visión ni misión como empresa, responde más bien a una visión y misión del grupo al cual pertenece (Grupo Valle Norte), las cuales no cumplen con las características fundamentales que estas deben tener.

Respecto a la planificación COMOLSA obedece a una planificación integral diseñada por grupo al cual pertenece (Grupo Valle Norte) en donde COMOLSA es una de las unidades de negocio de este. El área de auditoria es la encargada del control, ellos tienen acceso a todas

las áreas de la organización y a la información de estas para poder realizar su trabajo, esta área reporta directamente a la gerencia, pero no cuenta con un plan de trabajo, las auditorias se hacen de forma intuitiva por su conocimiento y experiencia del mercado o porque no está funcionando bien.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Comercial Molinera San Luis SAC no cuenta con un área de marketing, sus ventas están distribuidas en 85% arroz pilado y 15% en subproductos, de este 85% el 58% está conformado por el producto arroz Campero, el cual se vende en presentación de saco de 50kg el 42% restante está conformado por arroz Valle Norte (azul y rojo) y arroz maquilado para las marcas propias de supermercados Wong y Metro los cuales se venden en presentaciones de 5 kg y 750 gr. (Tabla 14).

4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

Comercial Molinera San Luis S.A.C. participa dentro de la cadena productiva del arroz, la cual se describe de la siguiente manera: productores – proveedores – molinos – comerciantes mayoristas y minoristas – importadores, todos ellos participan generando valor para el arroz. Los molinos participan de dicha cadena en las actividades de descascarado o pilado, tamizado, pulido, clasificación de arroz por porcentaje de quebrado, mezcla y envasado en sacos de diversas presentaciones.

Además, COMOLSA cuenta con una gran cantidad de productores – proveedores de arroz en la región Lambayeque, La Libertad, Piura, Cajamarca y San Martín los cuales permiten abastecer de materia prima (arroz en cáscara) al molino asegurando de esta manera la utilización de toda su capacidad instalada durante los 365 días del año.

Tabla 14
Productos ofertados por COMOLSA

Marca de Arroz	Características	Presentación
Valle Norte azul	Con calidad Extra con 3% de arroz quebrado, uno de sus atributos es que ha pasado por un proceso de añejamiento el cual mejora su sabor, textura y graneado sustancialmente.	Bolsa de 5 gr y bolsa de 750.gr
Valle Norte rojo	Con calidad Superior con 15% de arroz quebrado y está en la categoría de arroz fresco	Bolsa de 5 gr y bolsa de 750.gr
Arroz Campero	Con calidad Extra con 3% de arroz quebrado, uno de sus atributos es que ha pasado por un proceso de añejamiento el cual mejora su sabor, textura y graneado sustancialmente	Saco de 50 kg.
Arroz Mi Sabrosón	Con calidad económica, con más de 15% de arroz quebrado, está en la categoría de arroz fresco. Este arroz no es de producción constante para COMOLSA, solo lo producen cuando tienen el remanente de arroz cumple con las características antes mencionadas y les permite no perder ese tipo de arroz.	Saco de 50 kg.



En cuanto a la infraestructura del molino COMOLSA es importante indicar que esta fue variando en los últimos años con el fin de ampliar los niveles de capacidad instalada máxima hasta 1 800 sacos/día distribuida en turnos de 12 horas/día. Estas ampliaciones fueron planificadas y proyectadas de acuerdo a los requerimientos de compra de su principal cliente, Tambos Perú SAC que es la empresa relacionada del grupo económico, dedicada a la comercialización y distribución nacional de productos de consumo masivo, incluido arroz.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La empresa Comercial Molinera San Luis SAC registró un crecimiento de 6% en ventas / ingresos a dic.18 (USD 22MM) con respecto a dic.17 (USD 20MM) principalmente

por mayores volúmenes de venta de arroz, sin embargo, cabe mencionar que tuvo que reducir precios a partir del mes de ago.18 por la mayor entrada de arroz importado al país, con arancel 0%. Comparando los periodos de jun.18 vs jun.17, se aprecia una ligera disminución del 3% en ventas, si bien han aumentado sus precios en este periodo, los volúmenes han disminuido.

Con respecto a la liquidez a la fecha cuenta con una liquidez ajustada, esto quiere decir que cumple con sus obligaciones de muy corto plazo, pero sin excedentes considerables. La ratio corriente es de 0.9x y un capital de trabajo negativo de USD 1.4MM a dic.18, el cual se sustenta en la cuenta contable de “Caja y Bancos” que representan el 18% del activo corriente y los inventarios que representan el 70%, cuya rotación es aún adecuada, siendo de 64 días y 269 días respectivamente a dic.18.

Con respecto a la solvencia de la empresa; esta se mide a través de la ratio Funded Debt/Ebitda se mantiene en niveles elevados de 9.99x (dic.17) y 11.39x(dic.18). Cabe indicar que la mayor parte de la deuda es de corto plazo siendo de 95% a jun.19, sustentado en las cuentas contables “cuentas por cobrar” e “inventario” que en ambos casos se encuentran dentro de los parámetros de rotación de la empresa. El 35% del patrimonio neto a dic.18 corresponde a “utilidades retenidas” y el 54% a excedentes de revaluación, con respecto a ello la empresa ha indicado que no estima capitalizar utilidades a futuro ni repartir dividendos. Es por ello, que el patrimonio neto tangible se sigue fortaleciendo siendo de USD 6.2MM (dic.18) y cuenta con un elevado TL/TNW de 3.69x (dic.18).

En el caso de la cobertura de deuda la empresa registra un DSR de 1.28x a dic.17 y de 1.00x dic.18 mostrando en este último periodo una ajustada cobertura de interés y deuda, producto de la nueva deuda estructural adquirida en el primer semestre 2018, envasadora y selectora de granos por color, que le permitirá mejorar la productividad de su planta lo que implicará en menores costos de producción, por lo que se espera una mejora en sus márgenes

para los siguientes periodos. Aun incluyendo la nueva deuda adquirida, consideramos que la empresa continúa presentando un bajo nivel de deuda, lo cual se mide a través del LTD/Ebitda de 0.81x (dic.17) y 1.19x (dic.18).

La generación de rentabilidad se mide a través del EBITDA (Earning before interest, taxes, depreciation and amortization) dadas sus siglas en inglés, este margen a dic.18 se reduce de 4%(Dic17) a 2.9%(Dic.18) explicado principalmente por : menor margen bruto, por la reducción del precio del arroz como consecuencia de la reducción de las barreras arancelarias de arroz importado, además se debe considerar que COMOLSA realizó promociones en conjunto con su empresa relacionada Tambo Perú ajustando el precio de venta sobre todo de la zona sur del país (Arequipa y Cuzco) a fin de impulsar las marcas propias.

Todos estos indicadores financieros permiten identificar a Comercial Molinera San Luis S.A.C, como una de las empresas molineras más estables, formales y consolidadas con respecto a nivel financiero, no solo de la región Lambayeque sino a nivel nacional dentro del sector molinero de arroz.

4.1.5. Recursos humanos y cultura (H)

COMOLSA no cuenta con un área de recursos humanos por lo que el proceso de selección y contratación de personal pasa por el área de contabilidad; cuenta con aproximadamente 90 trabajadores, 10 en la parte administrativa y 80 en la parte operativa.

COMOLSA no cuenta con una cultura organizacional y por lo investigado no piensan en contar con una por el momento, los sueldos son determinados por la gerencia y se establecen por la experiencia del empleado y por el grado de responsabilidad del puesto. Si bien COMOLSA considera que grado de instrucción en los postulantes no es un factor determinante para la obtención del puesto, pesa más la experiencia y conocimiento de este en el rubro, si cuentan con personal profesional en las áreas claves de la organización.

COMOLSA no posee un organigrama ni manual de organización y funciones, a pesar de ello las especificaciones de las labores están claras y conocidas por todos; la comunicación entre sus áreas es de forma horizontal.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Dentro del sector, COMOLSA se alimenta de sistemas de información orientados al tratamiento y administración de datos e información organizada y lista para su uso en la producción y comercialización del arroz y de las entidades que participan de su cadena productiva. Toda esta información está relacionada con temas como: asistencia técnica, la comercialización del arroz incluido la importación y exportación del mismo.

Esta información se canaliza principalmente a través de las asociaciones o agremiaciones, siendo en este sector uno de ellos el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), desarrollando nuevas semillas con aplicaciones de tecnología y la Asociación Peruana de Molineros de Arroz (APEMA), en donde se reúnen la mayoría de los molinos de arroz

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Comercial Molinera San Luis S.A.C. (COMOLSA), tiene una planta molinera con sistemas de producción de última generación tecnológica, esto les permite tener procesos eficientes con altos índices de calidad de acuerdo con el segmento de mercado que están enfocados.

Dentro del proceso de producción del arroz existen etapas claves para asegurar la calidad final del arroz envasado, las cuales son: la selección de granos por color, para lo cual cuentan con una selectora de granos alemana – marca Buhler, que permite seleccionar el cereal por calidades de acuerdo a su color, también es importante el proceso de secado y almacenamiento del arroz, en esta etapa se encuentran en un cambio del secado artesanal en campo a la implementación de secado industrial y silos de almacenamiento, esto tiene un

presupuesto aproximado de USD7MM como inversión, toda la maquinaria será importada de Alemania, nacionalizada y ensamblada en la planta de Lambayeque, esto a su vez permitirá estandarizar los porcentajes de humedad requeridos y también permite incrementar los niveles de producción final de arroz blanco.

Finalmente, COMOLSA tiene por política invertir en tecnología aplicada a mejoras dentro de los procesos productivos que les permitan mejoras sustanciales en rendimientos, calidad, volúmenes, minimizar riesgos de almacenamiento y estandarización de procesos, todo esto enfocado a cumplir con los requerimientos mínimos exigidos en el sector formal del mercado de arroz, que son las cadenas de supermercados: Cencosud, Tottus y Supermercados Peruanos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores interno (MEFI) permite evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa, así como, identificar y evaluar las relaciones entre las áreas. La Tabla 15 muestra los factores claves identificados en el análisis interno.

Para la elaboración de la matriz MEFI (Tabla 15) se ha considerado el análisis interno, identificándose 10 factores que impactan en el desarrollo de la empresa. El valor obtenido de la matriz MEFI es de 2,63 que indica que COMOLSA no está respondiendo bien a las fortalezas y debilidades que presenta en su interior, sobre todo frente a las debilidades de organización y comercialización.

Tabla 15

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores internos	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Gerencia con amplia experiencia y conocimiento del sector molinero y arrocero.	0,11	4	0,44
2. Procesos eficientes gracias a tecnología de última generación.	0,10	4	0,40
3. Capacidad de endeudamiento en el sistema financiero.	0,10	4	0,40
4. Productos de gama alta para su comercialización.	0,10	4	0,40
5. Política de reinversión en el crecimiento de la compañía.	0,10	3	0,30
Subtotal	0,51		1,94
Debilidades			
1. Carece de vigilancia estratégica.	0,10	2	0,20
2. Deficiencias en la organización interna.	0,09	1	0,09
3. Alta rotación de personal operativo.	0,08	1	0,08
4. Concentración de venta en un solo cliente.	0,12	1	0,12
5. Deficiencias en el proceso de evaluación de la empresa.	0,10	2	0,20
Subtotal	0,49		0,69
Total	1,00		2,63

Nota. Valor = (4) Responde muy bien, (3) Bien, (2) Responde Promedio, (1) Responde mal. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

4.3. Conclusiones

Se determina que Comercial Molinera San Luis, es una empresa top en sector molinería de arroz, esto debido a que cuenta con una gerencia con gran experiencia y conocimiento del sector, con una política de inversión en tecnología en sus procesos productivos y cuenta también con una capacidad de endeudamiento en el sistema financiero que le permite asegurar el abastecimiento de arroz para la producción de todo el año.

A pesar de que se ha identificado que COMOLSA cuenta con la debilidad de vender en mayor porcentaje a un solo cliente y asumir un alto riesgo de concentración, le viene funcionando bien a través de los años. Otra debilidad a considerar es que al tener un área de auditoría que no aplica adecuadamente los sistemas de control, no logra identificar con precisión los puntos de mejora en cada una de las áreas.

Finalmente, al desarrollar la matriz MEFI se concluye que COMOLSA es una empresa con una estructura interna sólida y fuerte, pero la gerencia debe gestionar en mitigar el riesgo generado por las debilidades encontradas, sobre todo de organización y comercialización.



Capítulo V: Intereses de COMOLSA y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que le interesan a una empresa y que busca alcanzarlos a cualquier costo, estos intereses deben ser muy claros y varían con el tipo de organización. El potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos. Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2015).

5.1. Intereses de COMOLSA

Los intereses de COMOLSA están alineados con su visión, en la cual busca ser el primer productor y exportador de arroz pilado del Perú.

Los intereses de COMOLSA asociados a esta visión son los siguientes: (a) incrementar participación en el mercado de molienda de arroz en cáscara; (b) mejoramiento de la calidad de los procesos y productos; (c) incursionar en mercados internacionales con fines de exportación.

5.2. Potencial de COMOLSA

El potencial de Comercial Molinera San Luis presenta entre sus principales factores de fortaleza que se encuentra estratégicamente ubicado en Lambayeque, donde se concentran las principales zonas productoras de arroz del norte y por donde sale a la costa el arroz de las zonas orientales del país, cuenta también con una gerencia con amplia experiencia en el sector molinero, una capacidad financiera fuerte con las entidades bancarias y con una política de inversión que le permite ser uno de los referentes en tecnología del sector y esto conlleva a que cuenten con procesos eficientes.

Entre los factores débiles de la empresa se tiene que concentra la gran mayoría de sus ventas a un solo cliente, así también que el área de auditoría no aplica planes de control

eficientes y la carencia de una cultura organizacional afecta a la identificación de los trabajadores con la empresa.

5.3. Principios Cardinales de la Industria de COMOLSA

Según Hatman, refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno.

Influencia de terceras partes. Este principio propone que no existen relaciones que sean solo bilaterales; en cualquier acuerdo siempre existen más partes que evalúan la conveniencia de que se concreten o se eviten. Dentro de las operaciones que COMOLSA realiza tanto con proveedores como con clientes intervienen también terceros tales como Asociación Peruana de Molineras de Arroz (APEMA), Consejo Nacional del Arroz (CNA), SENASA, MINAGRI, SUNAT, MINCETUR, cada uno de estos actores influyen directa o indirectamente en el mercado donde se desenvuelve COMOLSA.

Lazos pasados y presentes. En su creación COMOLSA participaba, tan igual como sus demás competidores del sector, en el servicio de maquila y distribución de arroz enfocada en la parte informal de este sector. Ahora COMOLSA ha evolucionado y el 85% de su producción está orientada a la parte formal del sector. En este sector se encuentra con dos competidores importantes como Compañía Santa Julia S.A. e Industria Arrocería de América S.A.C., estos competidores se caracterizan desde hacen algunos años por replicar las acciones o estrategias que COMOLSA aplica.

Contrabalance de intereses. COMOLSA es la empresa, dentro de su sector, con más iniciativa ya sea en inversión en tecnología como en mejora de procesos, a pesar de esto debe analizar los intereses de sus competidores más cercanos ya que estos han demostrado a través de los años que esperan a ver que implementa COMOLSA para luego realizarlo ellos.

Conservación de los enemigos. Este punto ha sido muy importante para COMOLSA ya que al inicio con la gran cantidad de competidores y al ver que todos realizaban los mismos servicios decidió diferenciarse del resto atendiendo a la parte formal del sector de molinería, esto le permitió crecer, pero también encontró nuevos competidores, siendo algunos de estos, dado su gran tamaño, referentes para seguir creciendo y evolucionando como empresa.

5.4. Matriz de Intereses de Comercial Molinera San Luis S.A. (MIO)

A continuación, se presenta la matriz de intereses organizacionales (Tabla 16):

Tabla 16

Matriz de interés COMOLSA

Interés de COMOLSA	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Incrementar participación en el mercado de molienda de arroz en cáscara	**Molinera Tropical del Norte **Indoamérica		
2. Mejoramiento de la calidad de los procesos y productos.		**Molinera Tropical del Norte **Indoamérica *BCP *BBVA *Interbank *Scotiabank	
3. Incursionar en mercados internacionales con fines de exportación.		**Molinera Tropical del Norte **Indoamérica *BCP *BBVA *Interbank *Scotiabank	

Nota. * Intereses comunes **Intereses opuestos. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Por las características de las inversiones se asumirá los objetivos de largo plazo en un horizonte de 10 años; así mismo, estos objetivos a largo plazo están relacionados a los intereses de la empresa.

OLP 1: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. incrementará a 6% su participación en el mercado de producción de arroz pilado en el Perú.

El 2018 la empresa procesó 48 000 tn de arroz en cáscara que equivale a 1,37% de la producción nacional. Considerando que la macro región Nor Oriente conformada por las regiones de Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, San Martín y Tumbes, concentran el 85,88% de la producción nacional y la ubicación estratégica del molino se busca una mayor captación de arroz cáscara para su procesamiento.

OLP 2: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. exportará 4 500 t/año de arroz pilado al país de Colombia.

En la actualidad se ha reabierto la posibilidad de exportar arroz pilado a Colombia y según las proyecciones de Maximixe (2019) se prevé al 2021 tener una exportación de 15 000 toneladas al año, esto genera la oportunidad de que COMOLSA desarrolle un nuevo mercado con una participación similar a las empresas líderes actuales, que equivale a cerca de 30% (Figura 9).

OLP 3: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. incrementará a 73% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.

Perú: Exportación de arroz blanqueado o semiblanqueado a principales países de destino, según empresas (US\$ miles)

País / Empresa	Anual			Var. %		Part. %		País / Empresa	Enero-mayo		Var. %		Part. %	
	2016	2017	2018	18/17	2018	2018	2019		19/18	2018	2018			
Chile	109	149	287	92,9	100	Colombia	-	4.708	-	100				
Abastecedora Del Comercio	-	-	106	-	36,9	Induamerica Internacional	-	1.313	-	27,9				
Export, Import e Inversiones William	35	49	59	21,3	20,7	Export Import Candres	-	1.223	-	26,0				
Agro Mi Perú Foods	10	26	38	47,3	13,4	Exportivan Internacional	-	1.145	-	24,3				
Agroindustriales y Exportadora Beto	7	9	26	179,0	9,0	Induamerica Comercial	-	478	-	10,2				
Exportadora Caminos Altos del Perú	24	42	19	-54,4	6,7	Norcoffee D2	-	438	-	9,3				
Resto	28	22	38	71,2	13,4	Negociaciones Diego	-	95	-	2,0				
Aguas Internacionales	30	-	53	-	100	Sucursales Establecidas en el Extranjero Osni	-	16	-	0,3				
Polaris	6	-	53	-	100,0	Chile	69	44	-35,7	100				
Dolmar representaciones	0	-	-	-	-	Export, Import e Inversiones William	28	12	-57,9	26,7				
Resto	24	-	-	-	-	Corporación Geronimo	-	10	-	22,2				
Paraná	8	20	30	51,5	100	Agro Mi Perú Foods	11	7	-37,6	16,1				
Agromaq	8	20	30	51,5	100,0	Agroindustriales Y Exportadora Beto	13	7	-49,2	15,4				
Otros países	5.858	36	22	-40,2	-	Otros países	44	4	-90,3	-				
Total	6.000	205	392	91,4	-	Total	113	4.757	4.117,6	-				

Fuente: SUNAT

Elaboración: MAXIMIXE

Figura 9. Participación de empresas exportadoras de arroz peruano. Tomado de Maximixe. (2019). *Estudio multicliente: Arroz*

OLP 4: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. certificará en un sistema integrado de gestión: ISO 9001, 14001 y 45001.

Es importante que la empresa cuente con las certificaciones internacionales de calidad, gestión de medio ambiente y gestión de seguridad y salud laboral para permitir su ingreso al mercado de exportación, así como seguir posesionado con productos de gama alta.

OLP 5: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. habilitará 1000 hectáreas de siembra de arroz.

Actualmente la empresa no habilita a los productores de arroz en cáscara, sin embargo, con fines de exportación se requiere garantizar la calidad en toda la cadena de producción, por lo que será importante que la empresa genere un plan de habilitación.

5.6. Conclusiones

La matriz de intereses de Comercial Molinera San Luis S.A.C. se desarrolla luego del análisis tanto de los intereses organizacionales como del potencial de la industria y los principios cardinales; los intereses establecidos permiten definir los objetivos de largo plazo, estos enfocados en alcanzar la visión establecida. De esta manera es que Comercial Molinera San Luis S.A.C. debe trabajar en tres frentes: participación de mercado de molienda de arroz cáscara, mejoramiento de la calidad de sus procesos y productos e incursión en la exportación de arroz pilado.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En una primera etapa del proceso estratégico, llamada de análisis, se ha recogido la información básica para elaborar las estrategias; esa información deriva de la evaluación externa e interna de la empresa y considerando la visión, misión y los objetivos a largo plazo. A partir de esa información se desarrolla una segunda etapa, llamada de intuición, que consiste en alinear los factores externos e internos para determinar las estrategias alternativas que podrían seguirse y una tercera etapa, llamada de decisión, en donde se eligen las estrategias retenidas, que serán las que implementará la empresa, y las de contingencia para cualquier eventualidad posterior.

Como se detalló anteriormente para la primera etapa se elaboraron 6 matrices: de intereses nacionales (MIN), evaluación de factores externos (MEFE), perfil competitivo (MPC), perfil referencial (MPR), evaluación de factores internos (MEFI) y de intereses de la organización (MIO). En la segunda etapa se elaborarán 5 matrices: de fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA), posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Boston Consulting Group (BCG), interna – externa (MIE) y de la gran estrategia (MGE). En la tercera etapa se elaborarán 4 matrices: de decisión estratégica (MDE), cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), de Rumelt (MR) y ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Es elaborada a partir de los factores externos considerados en la matriz MEFE y los factores internos considerados en la matriz MEFI, permitiendo establecer 4 tipos de estrategias alternativas: FO para explotar las fortalezas de la empresa frente a las oportunidades del entorno; DO para buscar superar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades del entorno; FA para confrontar las fortalezas de la empresa con las amenazas

que se presentan en el entorno, con la finalidad de disminuir su impacto; DA para evitar las amenazas del entorno frente a las debilidades de la empresa (Tabla 17).

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

Es elaborada a partir del análisis externo e interno de la empresa y consigna factores que son determinantes para evaluar su posición estratégica, considerando dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad del entorno (EE), fortaleza de la industria (FI).

A partir de la evaluación de las cuatro dimensiones se determina el tipo de estrategia más adecuada, que podría ser: conservadora (cuadrante FF-VC), defensiva (cuadrante EE-VC), agresiva (cuadrante FF-FI) o competitiva (cuadrante EE-FI).

Luego de la evaluación de las dimensiones se obtuvieron los siguientes valores promedios: FF +3,63, VC -2,50, EE -2,63 y FI 2,63 (Tabla 18). A partir de ellos se determinan los valores en el eje horizontal (x) y en el eje vertical (y):

$$x = VC + FI = -2,50 + 2,63 = 0,13 \quad y = EE + FF = -2,63 + 3,63 = 1$$

Vector posición: (0,13; 1) (Figura 9).

De acuerdo al vector posición se recomienda a la empresa una estrategia agresiva, que podría estar compuesta por penetración en el mercado nacional, desarrollo del mercado externo, desarrollo de productos, integración hacia atrás y diversificación concéntrica.

Tabla 17

Matriz fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Gerencia con amplia experiencia y conocimiento del sector molinero y arrocero. 2. Procesos eficientes gracias a tecnología de última generación 3. Capacidad de endeudamiento en el sistema financiero. 4. Productos de gama alta para su comercialización. 5. Política de reinversión en crecimiento de la compañía.	1. Carece de vigilancia estratégica. 2. Deficiencias en la organización interna. 3. Alta rotación de personal operativo. 4. Concentración de venta en un solo cliente. 5. Deficiencias en el proceso de evaluación de la empresa.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Ley N ^a 27360 que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. 2. Reactivación del Consejo Nacional del Arroz – CNA. 3. Perú con el mayor índice per cápita de consumo de arroz en Latinoamérica. 4. Innovación tecnológica para el procesamiento de arroz. 5. Reutilización de la cáscara de arroz como descontaminador ambiental. 6. Promoción de consumo de arroz fortificado en la lucha contra la anemia. 7. Macro región nor oriente con la mayor producción de arroz cáscara del Perú 8. Reapertura de mercados para la exportación de arroz pilado.	FO1: Innovar productos derivados del arroz. (F3,F4,F5,O3,O4,O6) FO2: Innovar en alternativas de aprovechamiento de los subproductos de la molienda de arroz. (F1,F2,F3,O1,O4,O5) FO3: Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz. (F1,F2,F3,F5,O1,O3,O4,O6). FO4: Incrementar la capacidad de producción de arroz pilado en la región Lambayeque. (F1,F2,F3,F5,O3,O7) FO5: Mejorar el valor nutritivo del arroz. (F2,F3,F4,F5,O4,O6) FO6: Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín (F1,F2,F3,F5,O3,O7)	DO1: Exportar arroz pilado a Colombia. (D1,D4,O1,O2,O4,O6) DO2: Posicionamiento como arroz de gama alta en el mercado de Colombia (D1,D2,D4,O3,O6) DO3: Establecer alianzas estratégicas con otros molinos para la exportación de arroz peruano.
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Tendencia a estilos de vida saludable. 2. Cambio de cultivos a productos de mayor rentabilidad. 3. Presencia de arroz importado en el mercado peruano a menor precio. 4. Efecto invernadero propiciado por la siembra de arroz. 5. Tendencia al uso sostenible de recursos naturales como el agua.	FA1: Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara. (F1,F2,F3,A2,A3,A4,A5) FA2: Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas (F1,F2,F3,A1,A4,A5)	DA1: Implementar gestión por procesos en la empresa. (D2,D3,D5,A2,A3) DA2: Implementar un modelo de calidad en la empresa. (D2,D3,D5,A1,A2,A3,A4)

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

Tabla 18

Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor
Posición estratégica interna		1. Retorno de la inversión	4
		2. Apalancamiento / Endeudamiento	2
		3. Liquidez	3
		4. Flujo de Caja	3
		5. Riesgo involucrado en el negocio	5
		6. Rotación de inventarios	4
		7. Cobertura de deuda	3
		8. Solvencia	5
	Promedio		3.63
		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
		1. Participación en el mercado	4
		2. Calidad del producto	6
		3. Lealtad del consumidor	1
		4. Conocimiento tecnológico	5
		5. Integración vertical	4
		6. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
		Promedio - 6	
		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor
Posición estratégica externa		1. Cambios tecnológicos	1
		2. Tasa de inflación	5
		3. Variabilidad de la demanda	2
		4. Rango de precios de productos competitivos	5
		5. Barrera de entrada al mercado	3
		6. Rivalidad / Presión competitiva	1
		7. Elasticidad de precios de la demanda	5
		8. Presión de los productos sustitutos	5
	Promedio - 6		-2.63
		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
		1. Potencial de crecimiento	1
		2. Potencial de utilidades	4
		3. Estabilidad financiera	4
		4. Conocimiento tecnológico	2
		5. Utilización de recursos	3
		7. Facilidad de entrada al mercado	5
		8. Productividad / Utilización de la capacidad	2
		9. Poder de negociación de los productores	0
		Promedio	

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

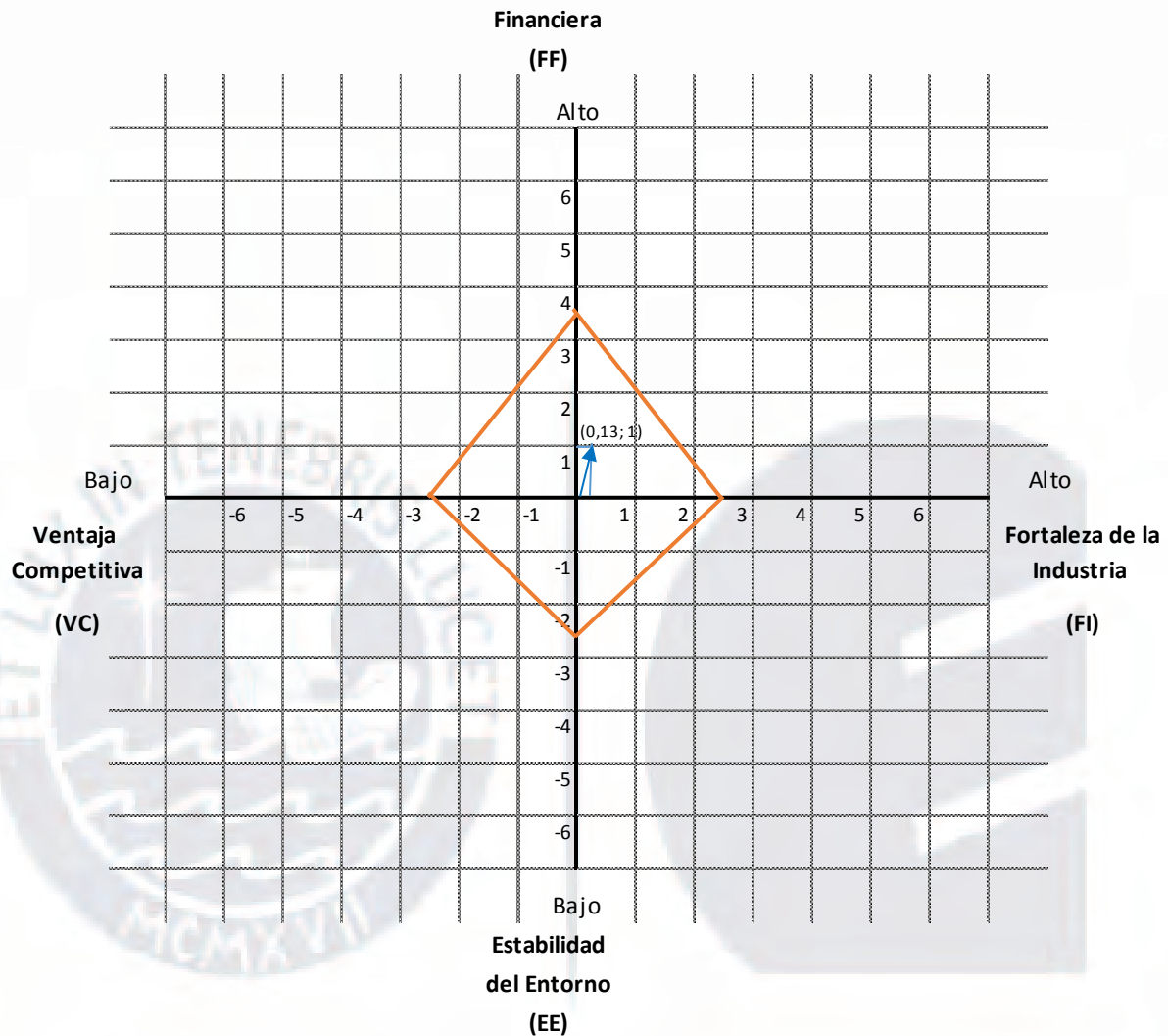


Figura 10. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Es elaborada a partir de los datos de crecimiento de la industria y de la participación de mercado de la empresa; la participación es un valor relativo definido como la razón existente entre la parte de mercado que corresponde a la empresa y la parte de mercado que está ocupando la empresa rival más grande de la industria. En este caso el crecimiento de la

industria molinera se considera en función del crecimiento de la producción de arroz en cáscara en la región de Lambayeque y la participación de mercado se considera la existente en la misma región; en este caso es 1,0 dado que COMOLSA es el molino de mayor participación de mercado (Tabla 19). Se ha considerado la participación en el mercado en general de toda la empresa, dado que se carece de estudios de participación

Tabla 19

Crecimiento producción de arroz en cáscara y participación de mercado de molinos de arroz en Lambayeque 2017 - 2018

Molinos	Producción de arroz en cáscara (toneladas)		Crecimiento (%)	Participación de mercado (%)
	2018	2017		
	(toneladas)	(toneladas)		
	474 974	400 575	18,57	
Comercial Molinera San Luis S.A.C.				17,68
Industria Arroceras de América S.A.C.				11,05
Molinera Tropical del Norte S.A.C.				7,46
Molino's Escaly S.R.L.				4,15
Los Ángeles S.R.L.				3,87
Molinera del Centro S.C.R.Ltda.				2,76
Molinera Sudamérica S.A.C.				1,25
Otros (75 molinos)				51,78

Nota. Adaptado de Calderón, Campos, Coello, Clavo, León y Troncos (2017). Nivel de competencia del sector molinero en el departamento de Lambayeque (p.65).

En este caso dado el alto crecimiento de la industria molinera en Lambayeque como consecuencia del incremento de la producción de arroz en cáscara (18,57%) y la condición de líder de mercado de COMOLSA (1,0), la empresa se ubica en la matriz BCG, en la situación de estrella (Figura 10); en consecuencia, la empresa debe captar inversiones para reforzar su posición dominante, por ende, las estrategias a considerar deben estar relacionadas a la

integración hacia atrás, penetración en el mercado nacional, desarrollo de mercado exterior, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

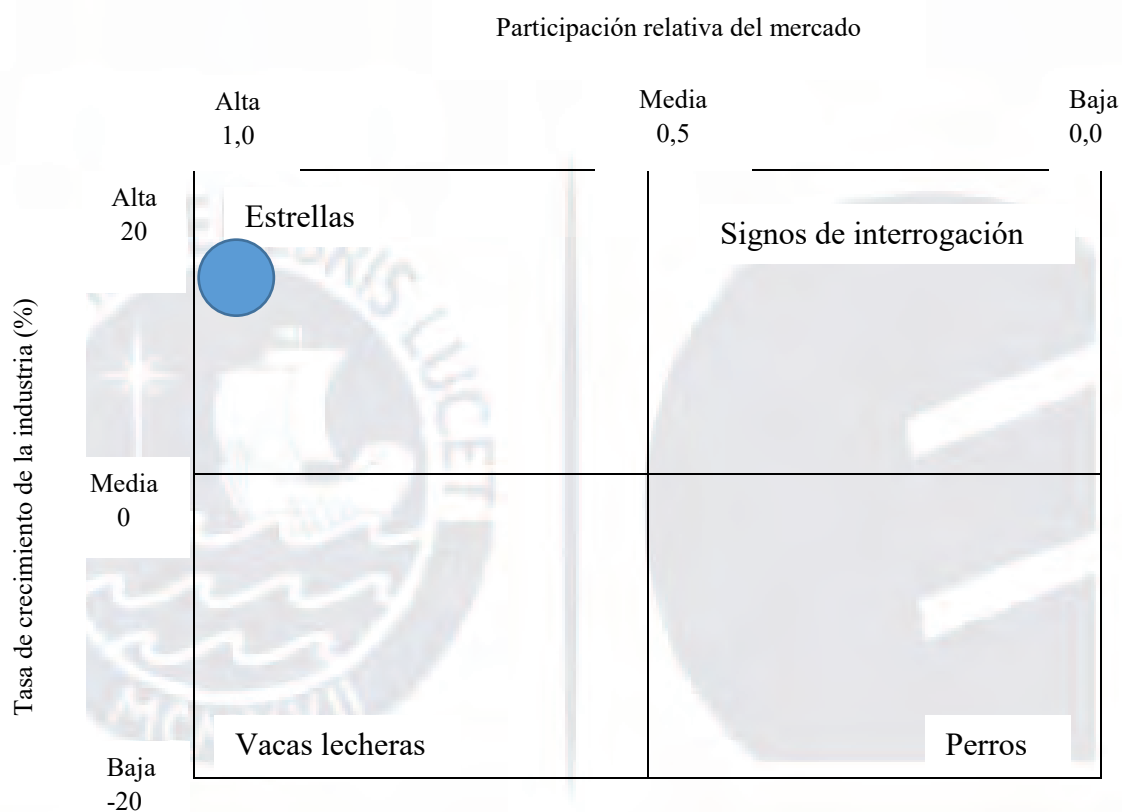


Figura 11. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).
Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Es elaborada a partir de los totales ponderados de las matrices MEFÉ y MEFI, que en el caso de COMOLSA son 2,08 y 2,63 respectivamente; en base a ello se identifica que la empresa se ubica en el sector V (Figura 11), que al igual que los sectores III y VII

corresponden a estrategias de retener y mantener, como penetración en el mercado nacional y desarrollo de productos.

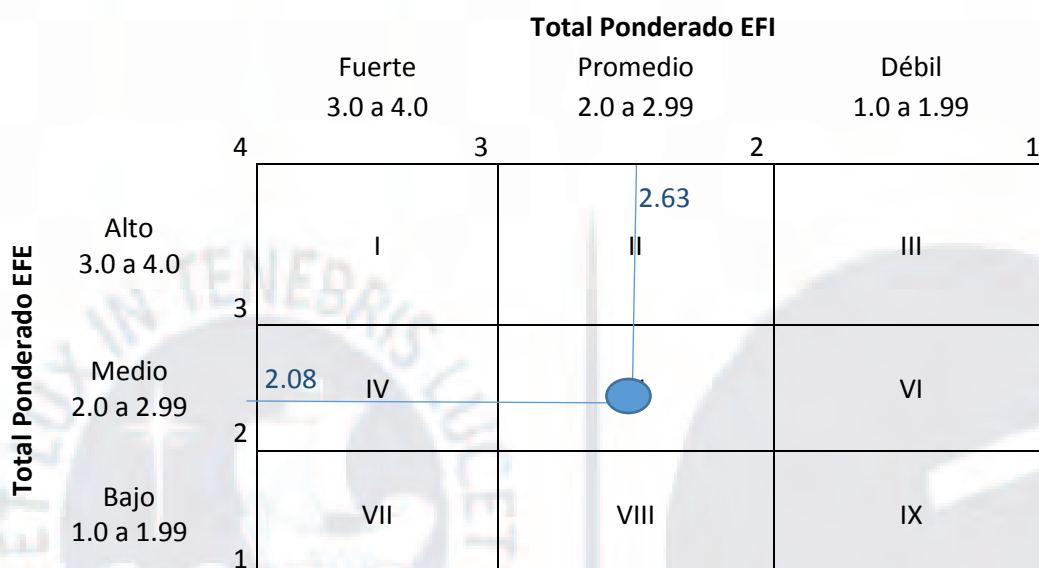


Figura 12. Matriz interna - externa (MIE).

Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Es elaborada en base a dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado. Se considera que el mercado está en crecimiento y que COMOLSA tiene una buena posición competitiva, por lo que se ubica en el cuadrante I (Figura 12). Las estrategias alternativas recomendables son seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos (desarrollo de productos). Debido a su alto nivel de financiamiento sería conveniente una estrategia de integración hacia atrás y otra de diversificación concéntrica.

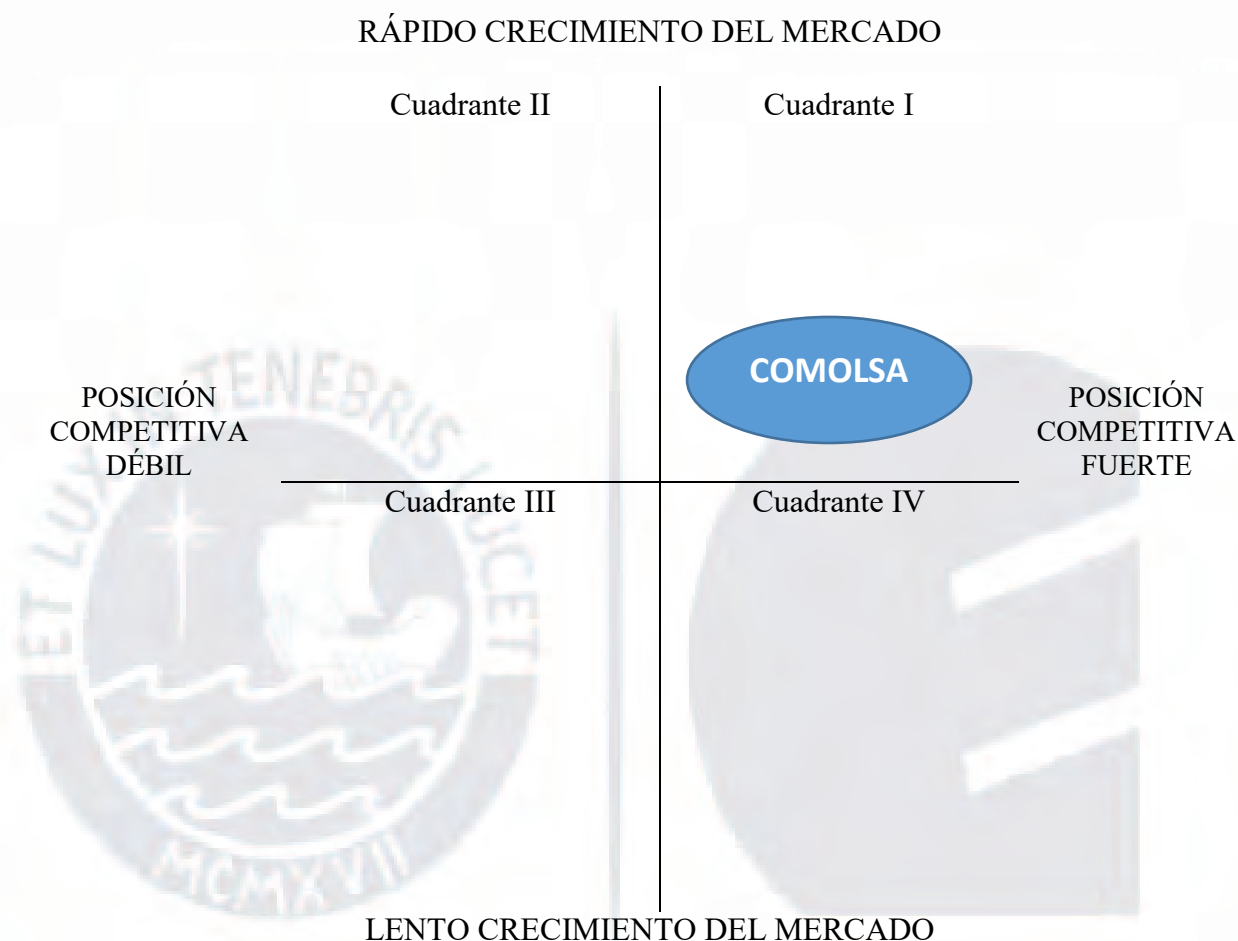


Figura 13. Matriz de la gran estrategia (MGE).

Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica permite consolidar las estrategias alternativas generadas en la matriz MFODA, en un proceso de emparejamiento con las recomendadas en las matrices MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, para determinar las estrategias alternativas

retenidas y las de contingencia; a partir de la MDE, se determinan 12 estrategias retenidas

(valores > 3) y 1 estrategias de contingencia (valores ≤ 3) (Tabla 20).

Tabla 20

Matriz de decisión estratégica (MDE)

Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1: Innovar productos derivados del arroz. (F3,F4,F5,O3,O4,O6)	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
FO2: Innovar en alternativas de aprovechamiento de los subproductos de la molienda de arroz. (F1,F2,F3,O1,O4,O5)	Diversificación Concéntrica	X	X	X	X	X	5
FO3: Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz. (F1,F2,F3,F5,O1,O3,O4,O6).	Desarrollo de producto/Calidad total	X	X	X	X	X	5
FO4: Incrementar la capacidad de producción de arroz pilado en la región Lambayeque. (F1,F2,F3,F5,O3,O7)	Penetración de mercados	X	X	X	X	X	5
FO5: Mejorar el valor nutritivo del arroz. (F2,F3,F4,F5,O4,O6)	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
FO6: Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín (F1,F2,F3,F5,O3,O7)	Desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
FA1: Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara. (F1,F2,F3,A2,A3,A4,A5)	Integración vertical hacia atrás	X	X	X		X	4
FA2: Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas (F1,F2,F3,A1,A4,A5)	Integración vertical hacia atrás	X	X	X		X	4
DO1: Exportar arroz pilado a Colombia. (D1,D4,O1,O2,O4,O6)	Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
DO2: Posicionamiento como arroz de gama alta en el mercado de Colombia (D1,D2,D4,O3,O6)	Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
DO3: Establecer alianzas estratégicas con otros molinos para la exportación de arroz peruano. (D1,D4,O2,O7,O8)	Aventura conjunta	X	X	X			3
DA1: Implementar gestión por procesos en la empresa. (D2,D3,D5,A2,A3)	Gerencia de procesos/Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
DA2: Implementar un modelo calidad en la empresa. (D2,D3,D5,A1,A2,A3,A4)	Desarrollo de mercado / TQM	X	X	X		X	4

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Es elaborada a partir de los factores de éxito externos (MEFE) e internos (MEFI) y de las estrategias alternativas retenidas de la matriz MDE, para determinar el nivel en que los factores afectan la elección de una estrategia; cuanto mayor es el valor total, más atractiva es la estrategia alternativa. De los resultados obtenidos permanecen 9 estrategias retenidas: 6 cuyos valores son ≥ 5 y 3 que son ligeramente menor que el valor mínimo, pero que a juicio de los autores son importantes para el logro de la visión (Tabla 21).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Se evalúan las estrategias retenidas según cuatro criterios (Tabla 22):

- Criterios internos: (a) Consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes (b) Factibilidad: la estrategia no debe originar un sobre costo de los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.
- Criterios externos: (a) Consonancia: la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran (b) Ventaja: la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.

Tabla 21

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Factores críticos de éxito	Peso	Innovar productos derivados del arroz		Innovar aprovechamiento de los subproductos		Implementar nuevas tecnologías		Incrementar la capacidad de producción - Lambayeque		Mejorar el valor nutritivo del arroz		Ingresar mercado región San Martín		Implementar plan de habilitación		Aplicar tecnología limpia en siembra de arroz		Exportar arroz a Colombia		Posicionamiento como arroz de gama alta en el mercado de Colombia		Implementar gestión por procesos		Implementar modelo calidad	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																									
Ley N° 27360	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Reactivación del Consejo Nacional del Arroz	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Perú mayor índice per cápita de consumo en Latinoamérica.	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Innovación tecnológica	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06
Reutilización de la cáscara de arroz	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14
Promoción consumo arroz fortificado	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18
Macro región nor oriente mayor producción arroz cáscara del Perú	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20
Reapertura mercados para la exportación	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Amenazas																									
Tendencia a estilos de vida saludable.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Cambio de cultivos	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Presencia de arroz importado	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Efecto invernadero	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Uso sostenible de recursos naturales	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18
Fortalezas																									
Gerencia con amplia experiencia y conocimiento	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Procesos eficientes	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Capacidad de endeudamiento	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Productos de gama alta	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Política de reinversión	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Debilidades																									
Carece de vigilancia estratégica	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Deficiencias en la organización interna	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Alta rotación de personal operativo	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Concentración de ventas en un solo cliente	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Deficiencias en el proceso de evaluación de la empresa	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Total			4.35		3.69		5.30		5.07		4.41		5.17		5.03		5.00		5.36		4.10		4.32		4.45

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

Tabla 22

Matriz Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
FO3	Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Incrementar la capacidad de producción e arroz pilado en la región Lambayeque	Si	Si	Si	Si
FO5	Mejorar el valor nutritivo del arroz.	Si	Si	Si	Si
FO6	Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín	Si	Si	Si	Si
FA1	Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara.	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Exportar arroz pilado a Colombia	Si	Si	Si	Si
DA1	Implementar gestión por procesos en la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Implementar un modelo de calidad en la empresa	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

6.9. Matiz Ética (ME)

La matriz de ética evalúa si las estrategias retenidas están alineadas con los valores de justicia, derecho de todos los involucrados, así como el utilitarismo de las mismas. Según lo muestra la matriz de ética (Tabla 23) ninguna de las estrategias retenidas muestra algún tipo de violación de estos principios.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que han sido aceptadas en la etapa de decisión y las estrategias de contingencia son las que no superaron la evaluación pero que se tomarán en cuenta si durante la implementación, algunas de las estrategias retenidas tuvieran dificultades; en este caso se determinaron 9 estrategias retenidas y 4 de contingencia (Tabla 24).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Se evalúa la coherencia entre las estrategias retenidas y los objetivos a largo plazo, para salvaguardar que la implementación de las estrategias llevará a la empresa a lograr su visión (Tabla 25).

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La implementación de las estrategias retenidas posiblemente genere reacciones de los competidores, debiendo analizarse los posibles escenarios; en la Tabla 26 se determina el potencial que tienen los competidores para hacer frente a las estrategias implementadas por COMOLSA, en base al análisis de los factores clave de éxito que fueron evaluados en la matriz de perfil competitivo (MPC).

Tabla 23

Matriz ética (ME)

	Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz	Incrementar la capacidad de producción de arroz pilado en la región Lambayeque	Mejorar el valor nutritivo del arroz.	Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín	Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara.	Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas	Exportar arroz pilado a Colombia	Implementar gestión por procesos en la empresa	Implementar un modelo de calidad en la empresa
Derecho									
Impacto en el derecho a la vida	N	N	P	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	P	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia									
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

Tabla 24

Estrategias retenidas y de contingencia

ESTRATEGIAS RETENIDAS	
FO3	Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz
FO4	Incrementar la capacidad de producción de arroz pilado en la región Lambayeque
FO5	Mejorar el valor nutritivo del arroz.
FO6	Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín
FA1	Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara.
FA2	Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas
DO1	Exportar arroz pilado a Colombia
DA1	Implementar gestión por procesos en la empresa
DA2	Implementar un modelo de calidad en la empresa
ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	
FO1	Innovar productos derivados del arroz
FO2	Innovar en alternativas de aprovechamiento de los subproductos de la molienda de arroz
DO2	Posicionamiento como arroz de gama alta en el mercado de Colombia
DO3	Establecer alianzas estratégicas con otros molinos para la exportación de arroz peruano

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

6.13. Conclusiones

Para aprovechar las oportunidades y disminuir o evitar el impacto de las amenazas del entorno, la empresa COMOLSA, en mérito a sus fortalezas y debilidades deberá implementar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia atrás y diversificación concéntrica.

En relación a la penetración de mercado se plantea que la empresa incremente su capacidad de producción de arroz pilado en la región Lambayeque.

Tabla 25

Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo

	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Incrementar participación en el mercado de molienda de arroz en cáscara	Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. incrementará a 6% su participación en el mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. exportará 4 500 t/año de arroz pilado al país de Colombia.	Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. incrementará a 73 % el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. certificará en un sistema integrado de gestión: ISO 9001, 14001 y 45001.	Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. habilitará 1000 hectáreas de siembra de arroz
2	Mejoramiento de la calidad de los procesos y productos					
3	Incurсионar en mercados internacionales con fines de exportación					
	Estrategias					
FO3	Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz		X	X	X	
FO4	Incrementar la capacidad de producción de arroz pilado en la región Lambayeque	X	X			X
FO5	Mejorar el valor nutritivo del arroz.		X		X	
FO6	Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín	X	X			X
FA1	Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara.	X	X	X	X	X
FA2	Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas		X	X	X	X
DO1	Exportar arroz pilado a Colombia	X	X		X	X
DA1	Implementar gestión por procesos en la empresa		X	X	X	X
DA2	Implementar un modelo de calidad en la empresa		X	X	X	X

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

Tabla 26

Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores		
	Industria Arroceras de América S.A.C.	Molino's Escaly S.R.L.	Molinera Tropical del Norte S.A.C.
FO3 Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz	Capacidad de financiamiento para implementar nuevas tecnologías.	No cuenta con acceso al sistema financiero para implementar nuevas tecnologías.	Limitado acceso a líneas de financiamiento para invertir en nuevas tecnologías.
FO4 Incrementar la capacidad de producción arroz pilado en la región Lambayeque	Capacidad de financiamiento para incrementar su capacidad de producción.	Limitaciones financieras para incrementar su capacidad de producción.	Limitaciones financieras para incrementar su capacidad de producción.
FO5 Mejorar el valor nutritivo del arroz.	Implementar un área de investigación para el desarrollo de nuevos productos.	Indiferente	Indiferente
FO6 Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín	Desarrollar nuevo mercado de pilado de arroz en la región San Martín.	Limitaciones financieras para desarrollar nuevos mercados.	Implementar centros de acopio de arroz en cáscara en la Región San Martín.
FA1 Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara.	Incrementar su nivel de habilitación y fortalecer las relaciones con los productores.	Fortalecer las relaciones con los productores.	Fortalecer las relaciones con los productores.
FA2 Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas	Apoyar con la implementación de tecnologías limpias a los productores.	Indiferente.	Indiferente.
DO1 Exportar arroz pilado a Colombia	Establecer alianzas estratégicas para exportar arroz a Colombia.	Limitaciones financieras para exportar arroz.	Establecer alianzas estratégicas para exportar arroz a Colombia.
DA1 Implementar gestión por procesos en la empresa	Mejorar la gestión de sus procesos administrativos.	Indiferente.	Mejorar la gestión de sus procesos administrativos.
DA2 Implementar un modelo de calidad en la empresa	Certificar internacionalmente sus procesos.	Indiferente	Certificar internacionalmente sus procesos.

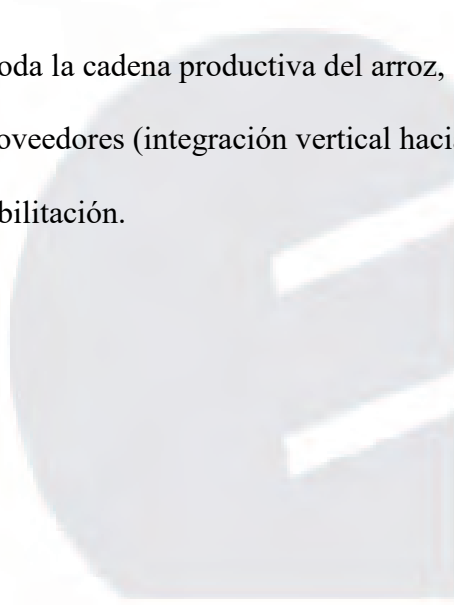
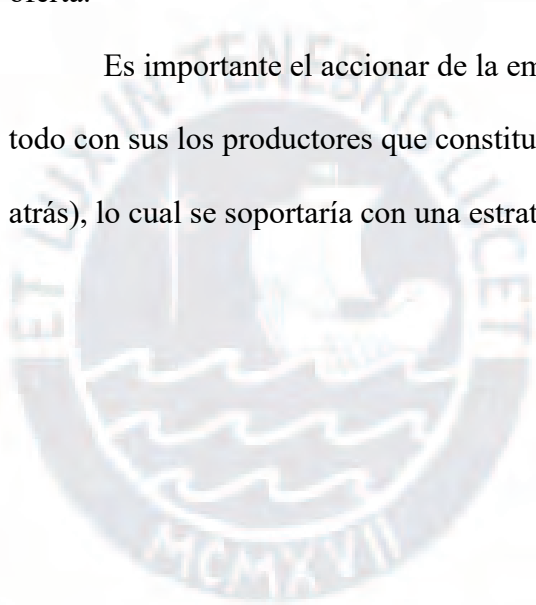
Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

En relación al desarrollo de mercado se plantea que la empresa ingrese al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín y genere una capacidad exportadora que le permita hacer frente a los bajos precios del mercado interno, propiciado por la presencia de

arroz importado y por el crecimiento de la producción de arroz en cáscara, promovido por la ley de promoción del sector agrario.

En relación al desarrollo de productos, se plantea que la empresa invierta en investigación para innovar productos derivados del arroz, que le permita darle mayor valor agregado al arroz y hacer frente a las amenazas de cambio de cultivos de mayor rentabilidad para el productor; así mismo, permitirá a la empresa realizar diversificación concéntrica de su oferta.

Es importante el accionar de la empresa en toda la cadena productiva del arroz, sobre todo con sus los productores que constituyen sus proveedores (integración vertical hacia atrás), lo cual se soportaría con una estrategia de habilitación.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de corto plazo

En base a los objetivos de largo plazo (OLP) se determinan los objetivos a corto plazo (OCP), considerando que estos son eslabones cuyos cumplimientos conducen al cumplimiento de los primeros. Para tal efecto se considera los intereses organizacionales y las estrategias retenidas vinculadas a cada objetivo de largo plazo (matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo); en la Tabla 27 se detalla los OCP en relación a cada OLP.

7.2. Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Para el logro de los objetivos de corto plazo, se deben implementar las estrategias retenidas y para ello se requieren recursos de tipo financiero, físico, humano y tecnológico; en la Tabla 28 se detallan los recursos requeridos por cada objetivo a corto plazo.

7.3. Políticas de cada estrategia

Las políticas a implementar se basan en los valores de la empresa y están diseñadas para orientar a las estrategias hacia el logro de los objetivos de corto y largo plazo, que conllevan a la visión; las políticas a implementar por COMOLSA se consignan en la Tabla 29.

7.4. Estructura de la organización

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura oficial, sin embargo, se observa una gestión que se representa en la Figura 13

Tabla 27

Objetivos de corto plazo

OLP	OCP
OLP 1: Al 2030, Comercial Molinera San Luis S.A.C. incrementará a 6% su participación en el mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	OCP 1.1: del 2019 al 2022 se incrementará al 2.7% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.
	OCP 1.2: del 2023 al 2024 se incrementará al 3.8% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.
	OCP 1.3: del 2025 al 2027 se incrementará al 4.9% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.
	OCP 1.4: del 2028 al 2030 se incrementará al 6% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.
OLP 2: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. exportará 4 500 t/año de arroz pilado al país de Colombia.	OCP 2.1: del 2019 al 2022 se exportará 800 t/año de arroz pilado.
	OCP 2.2: del 2023 al 2024 se exportará 2000 t/año de arroz pilado
	OCP 2.3: del 2025 al 2027 se exportará 3200 t/año de arroz pilado
	OCP 2.4: del 2028 al 2030 se exportará 4500 t/año de arroz pilado
OLP 3: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. incrementará a 73 % el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	OCP 3.1: del 2019 al 2022 se incrementará a 69% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado
	OCP 3.2: del 2023 al 2024 se incrementará a 69% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado
	OCP 3.3: del 2025 al 2027 se incrementará a 71% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado
	OCP 3.4: del 2028 al 2030 se incrementará a 73% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado
OLP 4: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. certificará en un sistema integrado de gestión: ISO 9001, 14001 y 45001.	OCP 4.1: del 2019 al 2023 se certificará el Sistema de Gestión de la Calidad: ISO 9001
	OCP 4.2: del 2024 al 2026 se certificará el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral: ISO 45001
	OCP 4.3: del 2027 al 2030 se certificará el Sistema de Gestión de Medioambiente: ISO 14001
OLP 5: Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. habilitará 1000 hectáreas de siembra de arroz.	OCP 5.1: del 2019 al 2022 se habilitarán 200 hectáreas de siembra de arroz
	OCP 5.2: del 2023 al 2024 se habilitarán 450 hectáreas de siembra de arroz
	OCP 5.3: del 2025 al 2027 se habilitarán 700 hectáreas de siembra de arroz
	OCP 5.4: del 2028 al 2030 se habilitarán 1000 hectáreas de siembra de arroz

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

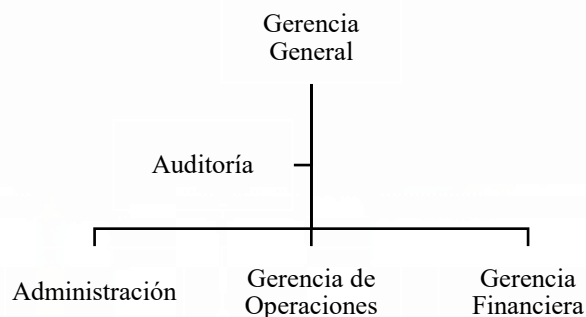


Figura 14. Estructura organizacional actual COMOLSA

El área de administración se encarga de las actividades de balanza, almacén de materias primas, logística y caja; el área de gerencia de operaciones se encarga de la producción de arroz pilado, la calidad de los procesos y el almacenamiento de productos terminados; el área de gerencia financiera se encarga de la contabilidad de la empresa.

Se propone una estructura funcional, que se desarrolla cuando una empresa está en crecimiento y tiene necesidad de crear áreas especializadas que respondan a la dinámica del entorno, pero que sean flexibles y tengan una fluida comunicación entre ellas. Las decisiones se toman en equipo, en base al conocimiento y experiencia de cada uno de los responsables de área (Bastidas, 2018). De acuerdo a las estrategias planteadas, se propone la estructura mostrada en la Figura 14.

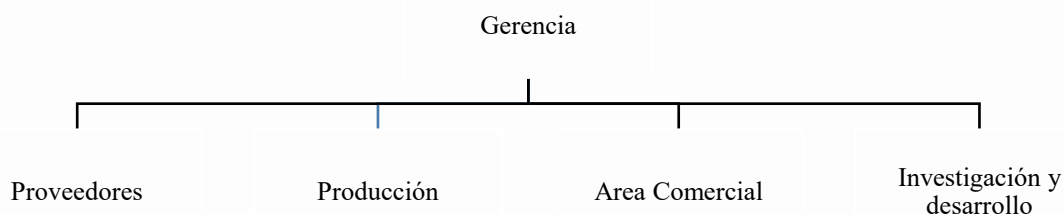


Figura 15. Estructura organizacional propuesta para COMOLSA

Tabla 28

Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.

OCP	Recursos			
	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1: del 2019 al 2022 se incrementará al 2.7% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Créditos a corto plazo	Vehículos y transporte de carga	Ingeniero agrónomo y personal administrativo	Equipos de comunicación móvil
OCP 1.2: del 2023 al 2024 se incrementará al 3.8% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Créditos a corto plazo	Vehículos y transporte de carga	Ingeniero agrónomo y personal administrativo	Equipos de comunicación móvil
OCP 1.3: del 2025 al 2027 se incrementará al 4.9% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Créditos a corto plazo	Vehículos y transporte de carga	Ingeniero agrónomo y personal administrativo	Equipos de comunicación móvil
OCP 1.4: del 2028 al 2030 se incrementará al 6% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Créditos a corto plazo	Vehículos y transporte de carga	Ingeniero agrónomo y personal administrativo	Equipos de comunicación móvil
OCP 2.1: del 2019 al 2022 se exportará 800 t/año de arroz pilado.	Crédito a mediano plazo	Almacén y equipo de acarreo	Ingeniero industrial y técnico logístico	Software de control de inventarios
OCP 2.2: del 2023 al 2024 se exportará 2000 t/año de arroz pilado.	Crédito a mediano plazo	Almacén y equipo de acarreo	Ingeniero industrial y técnico logístico	Software de control de inventarios
OCP 2.3: del 2025 al 2027 se exportará 3200 t/año de arroz pilado.	Crédito a mediano plazo	Almacén y equipo de acarreo	Ingeniero industrial y técnico logístico	Software de control de inventarios
OCP 2.4: del 2028 al 2030 se exportará 4500 t/año de arroz pilado.	Crédito a mediano plazo	Almacén y equipo de acarreo	Ingeniero industrial y técnico logístico	Software de control de inventarios
OCP 3.1: del 2019 al 2022 se incrementará a 69% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	Crédito a mediano plazo	Laboratorio de investigación	Ingeniero Agroindustrial y técnico molinero	Software de automatización de procesos
OCP 3.2: del 2023 al 2024 se incrementará a 69% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	Crédito a mediano plazo	Laboratorio de investigación	Ingeniero Agroindustrial y técnico molinero	Software de automatización de procesos
OCP 3.3: del 2025 al 2027 se incrementará a 71% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	Crédito a mediano plazo	Laboratorio de investigación	Ingeniero Agroindustrial y técnico molinero	Software de automatización de procesos
OCP 3.4: del 2028 al 2030 se incrementará a 73% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado	Crédito a mediano plazo	Laboratorio de investigación	Ingeniero Agroindustrial y técnico molinero	Software de automatización de procesos
OCP 4.1: del 2019 al 2023 se certificará el Sistema de Gestión de la Calidad: ISO 9001	Crédito a corto plazo	Ambiente de capacitación	Ingeniero Industrial	Internet y medios audiovisuales
OCP 4.2: del 2024 al 2026 se certificará el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral: ISO 45001	Crédito a corto plazo	Ambiente de capacitación	Ingeniero Industrial	Internet y medios audiovisuales
OCP 4.3: del 2028 al 2030 se certificará el Sistema de Gestión de Medioambiente: ISO 14001	Crédito a corto plazo	Ambiente de capacitación	Ingeniero Industrial	Internet y medios audiovisuales
OCP 5.1: del 2019 al 2022 se habilitarán 200 hectáreas de siembra de arroz	Crédito a corto plazo	Vehículos livianos de 1 tonelada de carga	Ingeniero agrónomo e Ingeniero Ambiental	Equipos de medición de indicadores ambientales
OCP 5.2: del 2023 al 2024 se habilitarán 450 hectáreas de siembra de arroz	Crédito a corto plazo	Vehículos livianos de 1 tonelada de carga	Ingeniero agrónomo e Ingeniero Ambiental	Equipos de medición de indicadores ambientales
OCP 5.3: del 2025 al 2027 se habilitarán 700 hectáreas de siembra de arroz	Crédito a corto plazo	Vehículos livianos de 1 tonelada de carga	Ingeniero agrónomo e Ingeniero Ambiental	Equipos de medición de indicadores ambientales
OCP 5.4: del 2028 al 2030 se habilitarán 1000 hectáreas de siembra de arroz	Crédito a corto plazo	Vehículos livianos de 1 tonelada de carga	Ingeniero agrónomo e Ingeniero Ambiental	Equipos de medición de indicadores ambientales

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

Tabla 29

Políticas de Comercial Molinera San Luis S.A.C. (COMOLSA)

POLÍTICAS	ESTATEGIAS									
	Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz	Incrementar la capacidad de producción de arroz pilado en la región Lambayeque	Mejorar el valor nutritivo del arroz.	Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín	Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara.	Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas	Exportar arroz pilado a Colombia	Implementar gestión por procesos en la empresa	Implementar un modelo de calidad en la empresa	
P1. Promover el desarrollo de productos saludables derivados del arroz.			X		X	X	X			
P2. Fomentar el uso de tecnología sostenible en toda la cadena productiva del arroz.	X	X	X	X	X	X	X			
P3. Promover la calidad del producto en toda la cadena productiva del arroz.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
P4. Interiorizar la cultura de calidad y desarrollo sostenible en el personal de la empresa.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
P5. Ser una empresa socialmente responsable en su ámbito de influencia.	X	X	X	X	X	X				

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

La gerencia complementariamente a las actividades propias de la gestión se encargará de la gestión financiera y de la auditoría interna.

El área de proveedores se encargará de las actividades de suministro de insumos, financiamiento y captación de la producción de arroz en cáscara de los diferentes productores de las regiones Lambayeque y San Martín, así como, de las actividades de responsabilidad social con las poblaciones de las zonas de influencia.

El área de producción se encargará del control del arroz, desde su ingreso en cáscara hasta culminar el proceso de almacenaje en el molino de arroz pilado; asimismo, es responsable del control de insumos, subproductos y repuestos de equipo y maquinaria de molienda.

El área comercial se encargará del marketing y ventas de arroz pilado en el mercado nacional e internacional, buscando diversificar la demanda y realizando estudios de comportamiento del consumidor para proveer de información confiable a las otras áreas.

El área de investigación y desarrollo se encargará de la mejora continua de los procesos y el producto, para mejorar la productividad y la calidad. También se encargará de la vigilancia tecnológica en búsqueda de alternativas de desarrollo de productos innovadores a partir del arroz y sus subproductos, como la cáscara, el polvillo y el ñelen.

7.5. Medio ambiente y ecología – responsabilidad social

Como se señala en el análisis PESTE, en relación al análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales, la forma de sembrar arroz por inundación propicia el efecto invernadero y ello sumado al requerimiento de agua para el sembrío, afecta la sostenibilidad, lo que podría generar la necesidad de disminuir la producción de arroz y por ende afectaría a la industria molinera.

Para contrarrestar ello y lograr el balance entre lo económico, lo social y lo ambiental, se trabajará en forma integrada las estrategias planteadas para que, a través de la fidelización de los productores de arroz, mediante acompañamiento técnico, financiero y con el desarrollo de actividades de responsabilidad social en sus zonas de procedencia, se pueda asegurar la calidad de producto y el uso sostenible de los recursos naturales en toda la cadena productiva.

La implementación de las estrategias aludidas se dará en el marco de las políticas de fomentar el uso de tecnología sostenible en toda la cadena productiva, ser una empresa socialmente responsable e interiorizar la cultura de calidad y desarrollo sostenible en todo el personal de la empresa.

7.6. Recursos humanos y motivación

En el ítem 7.4. se ha propuesto una estructura organizacional funcional de la empresa COMOLSA para poder implementar las estrategias propuestas; se requiere que en cada área exista personal con las competencias que amerita las funciones del área y a la vez, tenga las habilidades personales de trabajar en equipo con los integrantes de las otras áreas, enfocados al logro de los objetivos de corto y largo plazo consignados y que están alineados a la visión de la empresa.

Así mismo, el recurso humano de la empresa debe generar sinergia con los actores de los otros eslabones de la cadena productiva para comulgar intereses y lograr una relación ganar – ganar. Es importante el liderazgo del gerente y los jefes de área para alinear los intereses personales de todo el recurso humano con los intereses de la empresa, generando altos niveles de motivación.

7.7. Gestión del cambio

La implementación de las estrategias seguramente generará algunas resistencias al cambio en el personal directivo y operativo de la empresa; se plantea pasar de una empresa de manejo familiar, que no tiene relación con sus proveedores, con un único cliente de arroz pilado, que a la vez es miembro del mismo grupo económico y con participación solo en el mercado nacional, a una empresa de un manejo funcional, integrada con sus proveedores, con portafolio de productos y clientes, enfocada a la innovación de nuevos productos, a una cultura de uso sostenible de recursos y a desarrollar nuevos mercados en el ámbito internacional.

Para ello se plantean acciones como: (a) establecer la necesidad de cambiar; (b) conformar un equipo directivo facultado y comprometido con el cambio; (c) crear canales de comunicación permanente con el personal de la empresa, en relación a explicar el plan que se irá implementando, de los logros alcanzados y las dificultades que se presenten, así como, para responder a las inquietudes de cualquier integrante de la cadena productiva; (d) capacitación permanente a todo el recurso humano de la empresa.

7.8. Conclusiones

Para lograr la visión planteada por COMOLSA de ser el primer productor de arroz pilado del Perú, se requieren estrategias que generen un cambio estructural y cultural de la empresa.

En esas condiciones la implementación de estas estrategias requiere por un lado el compromiso y liderazgo de los directivos para monitorear y salvaguardar el éxito de todo el proceso y, por otro lado, un cambio cultural de todos los actores de la cadena productiva, que generen actitudes proactivas a la integración, a la asociatividad, a la calidad y al respeto por el medio ambiente.

Para ello se han planteado objetivos de corto plazo, alineados a cada objetivo de largo plazo, que permitirá ir evaluando los resultados parciales y hacer las correcciones pertinentes o cambiar estrategias, valorando algunas estrategias de contingencia. Asimismo, se han establecido las políticas a implementar para poder apoyar el cumplimiento de las actividades vinculadas a las estrategias y que son soportadas en los principios y valores de la empresa.

Por otro lado, se han caracterizado las áreas de la nueva estructura organizacional, así como, los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos requeridos para la implementación de las estrategias; complementariamente se consigna la vinculación de las políticas y estrategias con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, que le da carácter de viabilidad al plan estratégico propuesto.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de evaluación estratégica se da a lo largo de todo el planeamiento estratégico, es permanente e iterativo. Los entornos, tanto interno como externo, de las organizaciones son dinámicos por ello se hace necesario contar con mecanismos de evaluación estratégica eficaces en donde la retroalimentación es fundamental y debe ser adecuada y oportuna.

8.1. Perspectivas de Control

La actualidad el entorno de las organizaciones presentan cambios constantes esto las obliga a tener capacidad de reacción oportuna, es por ello que el control es primordial, para ello el Tablero de Control Balanceado -en inglés: *Balanced Scorecard* (BSC) es una potente herramienta que se utilizará.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva se desarrolla alrededor de la interrogante: ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión?, esta perspectiva medirá aspectos relacionados con el capital humano como por ejemplo la retención, productividad y satisfacción del personal, otro aspecto son los sistemas e infraestructuras referido a los recursos puestos a disposición del personal para realizar su trabajo y un aspecto muy importante como el clima organizacional que indica cómo se sienten los colaboradores en la empresa y cuan involucrados están con los objetivos de la organización.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva busca identificar los procesos que son claves para la organización en alcanzar los objetivos y expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Existen muchos procesos que pueden tomarse en cuenta es importante seleccionar aquellos que

generan un valor real a la estrategia planteada. Los procesos deben estar orientados a la mejora continua, elevar la productividad de la planta y a alcanzar los objetivos planteados.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva se medirá los aspectos relacionados con las soluciones destinadas satisfacer las necesidades de los clientes, con ello se podrá evaluar la participación de mercado, la retención, captación y rentabilidad de los clientes y consumidores. Con esta información se puede saber si se está yendo por el camino trazado y si es necesario realizar acciones correctivas oportunas que permitan a la organización encaminarse nuevamente a fin de lograr el objetivo trazado

8.1.4. Financiera

En esta perspectiva permite analizar los ingresos, costos y rentabilidad que la organización está generando con las diferentes acciones tanto comerciales como de producción que se están realizando. Los indicadores económico-financieros son fundamentales en la toma de decisión de la organización por ello deben ser evaluados de manera constante a fin de que sigan alineados a los objetivos trazados y permita alcanzar la visión general.

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

El tablero de Control Balanceado permite evaluar el desempeño de la organización por medio de cuatro perspectivas: a) financiera, b) clientes, c) procesos internos y d) aprendizaje y crecimiento. Según D'Alessio (2015), con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización, además facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación (Tabla 30).

Tabla 30

Tablero de control balanceado COMOLSA

Objetivos a Corto Plazo		Perspectiva	Responsable	Indicador	Unidad de Medida	Periodo
OCP 1.1	Del 2019 al 2022 se incrementará al 2.7% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Cliente	Área de proveedores / Área de producción	Participación de mercado	Porcentaje	Mensual
OCP 1.2	Del 2023 al 2024 se incrementará al 3.8% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Cliente	Área de proveedores / Área de producción	Participación de mercado	Porcentaje	Mensual
OCP 1.3	Del 2025 al 2027 se incrementará al 4.9% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Cliente	Área de proveedores / Área de producción	Participación de mercado	Porcentaje	Mensual
OCP 1.4	Del 2028 al 2030 se incrementará al 6% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	Cliente	Área de proveedores / Área de producción	Participación de mercado	Porcentaje	Mensual
OCP 2.1	Del 2019 al 2022 se exportará 800 t/año de arroz pilado	Cliente	Área de producción / Área comercial	Exportación de arroz	Toneladas / año	Mensual
OCP 2.2	Del 2023 al 2024 se exportará 2000 t/año de arroz pilado.	Cliente	Área de producción / Área comercial	Exportación de arroz	Toneladas / año	Mensual
OCP 2.3	Del 2025 al 2027 se exportará 3200 t/año de arroz pilado.	Cliente	Área de producción / Área comercial	Exportación de arroz	Toneladas / año	Mensual
OCP 2.4	Del 2028 al 2030 se exportará 4500 t/año de arroz pilado.	Cliente	Área de producción / Área comercial	Exportación de arroz	Toneladas / año	Mensual
OCP 3.1	Del 2019 al 2022 se incrementará a 69% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	Aprendizaje Interno	Área de producción / Investigación y desarrollo	Índice de conversión	Porcentaje	Anual
OCP 3.2	Del 2023 al 2024 se incrementará a 69% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	Aprendizaje Interno	Área de producción / Investigación y desarrollo	Índice de conversión	Porcentaje	Anual
OCP 3.3	Del 2025 al 2027 se incrementará a 71% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	Aprendizaje Interno	Área de producción / Investigación y desarrollo	Índice de conversión	Porcentaje	Anual
OCP 3.4	Del 2028 al 2030 se incrementará a 73% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado	Aprendizaje Interno	Área de producción / Investigación y desarrollo	Índice de conversión	Porcentaje	Anual
OCP 4.1	Del 2019 al 2023 se certificará el Sistema de Gestión de la Calidad: ISO 9001	Procesos	Gerencia	Número de certificaciones	Unidad	Anual
OCP 4.2	Del 2024 al 2026 se certificará el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral: ISO 45001	Procesos	Gerencia	Número de certificaciones	Unidad	Anual
OCP 4.3	Del 2027 al 2030 se certificará el Sistema de Gestión de Medioambiente: ISO 14001	Procesos	Gerencia	Número de certificaciones	Unidad	Anual
OCP 5.1	Del 2019 al 2022 se habilitarán 200 hectáreas de siembra de arroz	Financiera	Gerencia / Área de proveedores	Número de hectáreas habilitadas	Hectáreas	Mensual
OCP 5.2	Del 2023 al 2024 se habilitarán 450 hectáreas de siembra de arroz	Financiera	Gerencia / Área de proveedores	Número de hectáreas habilitadas	Hectáreas	Mensual
OCP 5.3	Del 2025 al 2027 se habilitarán 700 hectáreas de siembra de arroz	Financiera	Gerencia / Área de proveedores	Número de hectáreas habilitadas	Hectáreas	Mensual
OCP 5.4	Del 2028 al 2030 se habilitarán 1000 hectáreas de siembra de arroz	Financiera	Gerencia / Área de proveedores	Número de hectáreas habilitadas	Hectáreas	Mensual

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

8.3. Conclusiones

Mediante la implementación del tablero de control balanceado se podrá evaluar de manera cuantitativa si los objetivos a corto plazo se están desarrollando de acuerdo a lo planificado por medio de las diferentes perspectivas que se plantean en el tablero y de no ser el caso poder realizar las acciones correctivas necesarias y oportunas que permitan retomar el camino que lleve a la organización a la situación futura deseada.



Capítulo IX: Competitividad de la organización

En el presente capítulo se evaluará la productividad, competitividad de la empresa Comercial Molinera San Luis SAC y los potenciales clústeres a desarrollar.

9.1. Análisis Competitivo de la empresa Comercial Molinera San Luis SAC

El análisis de la empresa se basará en el modelo de competitividad de Michael Porter, que nos permitirá identificar las fortalezas de la empresa frente a la competencia.

Comercial Molinera San Luis SAC es considerada una empresa Top en el sector molinería de arroz a nivel nacional, considerando como factores de éxito su política de inversión permanente en tecnología para mejoras en sus procesos productivos, su alta capacidad de acceder a líneas de financiamiento en el sistema financiero con lo cual todos los años asegura el abastecimiento de arroz en cascara como materia prima para la producción permanente de arroz blanco, además le permite desarrollar nuevos proyectos como inversión en obras civiles y ampliación de la capacidad instalada del molino. Esto a su vez es un factor clave si se toma la decisión de exportar ya que hace la diferencia con un gran porcentaje de molinos en el sector.

La actual demanda de arroz en el Perú se divide en 2 segmentos: formal e informal, siendo este segundo el más importante en consumo masivo pero no el más relevante para la empresa, porque a diferencia del sector formal que logra márgenes de rentabilidad mayores, posicionamiento de marcas propias, acceder al sistema financiero, crecimiento sano, estable y consolidado de la organización en todas sus áreas, el sector informal es mucho más masivo, temporal, no se establece un marco legal que les brinde seguridad a los participantes.

Las estrategias para considerar son las que les permitan seguir creciendo a la compañía hasta lograr los objetivos de largo plazo establecidos. En la actualidad la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para desarrollar las estrategias planificadas, lo cual le permite contar con ventaja competitiva frente a sus principales rivales. Los molinos rivales de Comercial Molinera San Luis SAC que se encuentran establecidos en la región Lambayeque y pueden competir bajo condiciones similares son: Industria arrocera de América, Molinera Tropical del norte, Molino's Escaly, Los Ángeles SRL, Molinera del centro SCRLTDA y Molinera Sudamérica.

Los sectores afines a la molinería de arroz son el agrícola (productores de arroz), transportes de carga pesada y de comercio (fertilizantes, insecticidas, semillas, agroquímicos).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Comercial molinera San Luis SAC

Anteriormente se realizó el análisis interno de la empresa donde se logró establecer los factores determinantes que le dan ventajas competitivas a la compañía frente a su competencia, logramos priorizar cuales de estos factores son los más importantes para el sector molinero de arroz y de tenerlos lograrían hacer una diferencia en el mercado. Estas ventajas son:

- **Calidad del producto:** ha logrado posicionar en el mercado formal de supermercados marcas con alta calidad reconocida de arroz, dándole el valor agregado del añejamiento.
- **Conocimiento tecnológico:** cuenta con un equipo gerencial que aplica la tecnología en todos sus procesos productivos permitiéndoles mejoras importantes en volumen y calidad.

- Mitigar el riesgo involucrado al negocio: a diferencia de la mayoría de los molinos, no participa en todas las etapas de la cadena productiva, mitigando de esta forma los principales riesgos del negocio del arroz.
- Alta capacidad de solvencia: la empresa cuenta con recursos financieros propios como un capital de trabajo importante y además acceso a líneas de financiamiento en el sistema financiero que le permiten estar a la vanguardia en esta área.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector molinero

En la industria molinera del arroz, hemos logrado identificar cuáles serían los potenciales clúster que podríamos desarrollar dada las actuales condiciones del mercado; clúster de molinos de arroz, considerando la ubicación de los principales molinos de arroz a nivel nacional, sus altos niveles de participación en el mercado formal del arroz a nivel nacional, además considerar que estos molinos tienen como característica común la aplicación de procesos productivos con tecnología que les da la capacidad de exportar altos volúmenes de arroz procesado de existir la oportunidad. Clúster de productores de arroz como proveedores de insumos, en la región Lambayeque y en la macro región norte están ubicados la mayor cantidad de agricultores productores de arroz, lo que nos permitirá generar el clúster.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Ubicación geográfica; considerando que la región Lambayeque tiene en la actualidad una alta concentración de molinos arroceros, de acuerdo al IV Censo Nacional de arroz en molinos, almacenes y comercio mayoristas (MINAGRI, 2019) existen 569 molinos de arroz a nivel nacional de los cuales 72 están ubicados en la región Lambayeque siendo el tercero a nivel nacional después de Arequipa y Piura, pero se debe considerar que Lambayeque es la

primera región en volúmenes de producción de arroz en cascara registrando 400,575 toneladas.

También se debe considerar que en la región Lambayeque está ubicado el APEMA (Asociación de productores de molinos de arroz), esta organización nos permitiría recabar mucha información que ayude al clúster en uniformizar sus procesos productivos, realizar proyecciones de producción con la visión de exportar arroz de calidad con valor agregado, generando mayores ingresos.

9.5. Conclusiones

Debido a lo anteriormente expuesto se concluye que la empresa Comercial Molinera San Luis SAC tiene ventajas frente a la competencia directa en la región Lambayeque y también frente al mercado de molinos a nivel nacional.

Se destaca su ubicación en una zona estratégica que le permite asegurar el abastecimiento de materia prima durante todo el año e incrementar sus volúmenes de ventas de forma constante en el tiempo. También se debe considerar la solidez financiera con la que cuenta no solo en patrimonio sino en los altos niveles de endeudamiento que puede asumir en el sistema financiero para invertir en materia prima, capacidad instalada, mejoras en tecnología o desarrollo de nuevos productos e investigación.

Finalmente se concluye que el sector molinero de arroz podría convertirse en clúster, liderado por Comercial Molinera San Luis SAC considerado como molino referente para la competencia y donde no es necesario contar con una gran cantidad de molinos, ya que solo agrupando a la competencia directa de la empresa se asegura tener a los jugadores con los mismos factores competitivos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan estratégico integral

En la Tabla 31 se presenta el Plan Estratégico Integral que resume la propuesta estratégica que se plantea para el logro de la visión y misión de la empresa COMOLSA, relacionando las políticas y estrategias con los objetivos de largo y corto plazo, en el marco de los valores, las políticas y el código de ética.

10.2. Conclusiones finales

1. La Visión que se definió para este Plan Estratégico es que para el año 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. será el primer productor y exportador de arroz pilado del Perú. Esta visión se basa en el cumplimiento de los siguientes cinco objetivos de largo plazo al 2030: (a) se incrementará a 6 % su participación en el mercado de producción de arroz pilado en el Perú, (b) se exportará 4 500 t/año de arroz pilado al país de Colombia, (c) se incrementará a 73 % el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado, (d) se certificará en un sistema integrado de gestión: ISO 9001, 14001 y 45001 y (e) se habilitarán 1 000 hectáreas para siembra de arroz.
2. Se ha detectado diversas oportunidades para el crecimiento de la empresa como es la reapertura del mercado de Colombia para la exportación de arroz pilado, la promoción a nivel mundial y nacional del consumo de arroz fortificado en la lucha contra la anemia, la reutilización de la cáscara de arroz como descontaminador ambiental y la política nacional de promoción del sector agrario, que aunados a que el Perú es considerado el país con mayor índice per cápita de consumo de arroz en Latinoamérica y la ubicación geográfica de la empresa en la macro región Nor Oriente, que concentra casi el 86% de la producción nacional de arroz, dan sustento a lo realista y alcanzable de los objetivos propuestos.

3. Asimismo, COMOLSA cuenta como fortalezas con una gerencia de amplia experiencia y conocimiento del sector molinero y toda la cadena de valor de la producción de arroz, con una política de reinversión para el crecimiento continuo de la empresa, con énfasis al uso de tecnologías de última generación en su procesamiento del arroz y que le permite obtener productos de gama alta; para ello, cuenta con capacidad de endeudamiento en el sistema financiero nacional.
4. Analizando a los principales competidores de COMOLSA se han identificado como factores de éxito en la industria molinera de arroz, el prestigio del molino, las mejoras tecnológicas en los procesos de producción, la expansión a zonas geográficas estratégicas, la fidelización de los clientes, la integración con la cadena productiva y el acceso a líneas de financiamiento. COMOLSA presenta debilidad notoria en su expansión a otras zonas, nacionales e internacionales y requiere mejorar la fidelización de sus clientes, debido a que no habilita a productores para siembra y comercializa el total de su producción de arroz pilado a una empresa consorciada.
5. Los objetivos a largo plazo serán alcanzados con la implementación de 9 estrategias referidas a mejorar el valor nutritivo del arroz, implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado, incrementar la capacidad de producción del molino actual en la región Lambayeque, ingresar con nuevas instalaciones en la región San Martín, implementar un plan de habilitación para productores de arroz en cáscara, aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las áreas habilitadas, exportar arroz pilado a Colombia, implementar en la empresa la gestión por procesos e implementar un modelo de calidad.
6. La implementación del área de investigación y desarrollo permitirá generar nuevos productos en base del arroz, con énfasis en productos saludables como el arroz

fortificado y que faciliten el modo de vida, como el arroz instantáneo. Ello da un valor agregado al arroz, lo cual incrementa los márgenes de rentabilidad de la empresa y mejora sus expectativas de participar en nuevos nichos de mercado nacional e internacional, diversificando su oferta y portafolio de clientes de arroz pilado.

10.3. Recomendaciones finales

1. Se recomienda entregar al gerente general de la empresa COMOLSA el presente Plan Estratégico para ser implementado a partir del año 2019.
2. COMOLSA debe trabajar en conjunto con otras instituciones vinculadas al Consejo Nacional del Arroz, para promover el uso eficiente de los recursos naturales y de tecnología limpia, en toda la cadena productiva del arroz, para incrementar la competitividad del producto en comparación con otros que son más atractivos para la agroexportación y revertir la tendencia a cambio de cultivo. Se debe asegurar el principio de equidad para todos los eslabones, así como, procesos tecnológicos sostenibles y regidos por las normas internacionales ambientales y de calidad.
3. COMOLSA debe aliarse con instituciones educativas para realizar investigaciones con la finalidad de mejorar el rendimiento por hectárea, el valor nutritivo del arroz, su resistencia al pilado, desarrollar nuevos productos en base al arroz y nuevas aplicaciones de los subproductos, que permitan mejorar los márgenes de rentabilidad en toda la cadena productiva y así alentar su producción. Se debe respetar la equidad en los beneficios tanto para los productores como para los molineros.

Tabla 31.
Plan Estratégico Integral COMOLSA

Misión: Somos una empresa que comercializa arroz de forma eficiente y competitiva, con capacidad de ofrecer al mundo productos certificados de calidad e innovadores. Contamos con personal altamente capacitado y equipamiento de última generación tecnológica. Operamos de manera responsable, preservando el medio ambiente y mejorando la calidad de vida de nuestro personal y de la población de las zonas de influencia. alta tecnología.	Visión: Para el año 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. será el primer productor y exportador de arroz pilado del Perú reconocido por la calidad de sus productos y sus procesos eco amigables.						VALORES * Enfoque al cliente: cumplir con las solicitudes de los clientes de manera oportuna y eficiente velando por su satisfacción. *Compromiso con el medio ambiente: hacer uso de tecnologías y procesos de reciclaje y reutilización necesarios para no dañar el medio ambiente. *Integridad: las actuaciones del personal deben ser llevadas a cabo de manera honesta, transparente y guiada por altos valores morales. *Trabajo en equipo: que todas las áreas involucradas trabajen en armonía y apoyo mutuo, primando el objetivo común antes que el individual.	CÓDIGO DE ÉTICA: - Proteger el medio ambiente con el uso de la tecnología, ayudando el uso eficiente de los recursos. - Velar por la seguridad de los clientes, trabajadores y proveedores. - Propiciar la formalidad entre los agentes participantes en el sector arrocero. - Respetar la legislación peruana.		
	INTERESES ORGANIZACIONALES 1. Incrementar participación en el mercado de molinera de arroz en cáscara 2. Mejoramiento de la calidad de los procesos y productos. 3. Incursionar en mercados internacionales con fines de exportación		OBJETIVOS A LARGO PLAZO						PRINCIPIOS CARDINALES	
			OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4			OLP 5	POLITICAS
			Al 2030, Comercial Molinera San Luis S.A.C. incrementará a 6% su participación en el mercado de producción de arroz pilado en el Perú	Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. exportará 4 500 t/año de arroz pilado al país de Colombia.	Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. incrementará a 73 % el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. certificará en un sistema integrado de gestión: ISO 9001, 14001 y 45001.			Al 2030 Comercial Molinera San Luis S.A.C. habilitará 1000 hectáreas de siembra de arroz	
	ESTRATEGIAS									
	1	Implementar nuevas tecnologías en el proceso de pilado de arroz								P2, P3, P4, P5
	2	Incrementar la capacidad de producción de arroz pilado en la región Lambayeque	X	X	X	X				P2, P3, P4, P5
	3	Mejorar el valor nutritivo del arroz.								P1, P2, P3, P4, P5
	4	Ingresar al mercado de producción de arroz pilado en la región San Martín		X		X				P2, P3, P4, P5
	5	Implementar la habilitación en el proceso de producción de arroz cáscara								P1, P2, P3, P4, P5
	6	Aplicar tecnología limpia en el proceso de siembra de arroz en las hectáreas habilitadas	X	X	X	X			X	P1, P2, P3, P4, P5
	7	Exportar arroz pilado a Colombia								P1, P2, P3, P4
	8	Implementar gestión por procesos en la empresa	X	X		X			X	P3, P4
	9	Implementar un modelo de calidad en la empresa		X	X	X			X	P3, P4
	TABLERO DE CONTROL		OCP 1.1: del 2019 al 2022 se incrementará al 2.7% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	OCP 2.1: del 2019 al 2022 se exportará 800 t/año de arroz pilado.	OCP 3.1: del 2019 al 2022 se incrementará a 69% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	OCP 4.1: del 2019 al 2023 certificar Sistema de Gestión de la Calidad: ISO 9001			OCP 5.1: del 2019 al 2022 se habilitarán 200 hectáreas de siembra de arroz	TABLERO DE CONTROL
PERSPECTIVAS Financieras Clientes Procesos Aprendizaje		OCP 1.2: del 2023 al 2024 se incrementará al 3.8% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	OCP 2.2: del 2023 al 2024 se exportará 2000 t/año de arroz pilado.	OCP 3.2: del 2023 al 2024 se incrementará a 69% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	OCP 4.2: del 2024 al 2026 certificar Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral: ISO 45001	OCP 5.2: del 2023 al 2024 se habilitarán 450 hectáreas de siembra de arroz	PERSPECTIVAS Financieras Clientes Procesos Aprendizaje			
		OCP 1.3: del 2025 al 2027 se incrementará al 4.9% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	OCP 2.3: del 2025 al 2027 se exportará 3200 t/año de arroz pilado.	OCP 3.3: del 2025 al 2027 se incrementará a 71% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado.	OCP 4.3: del 2028 al 2030 certificar Sistema de Gestión de Medioambiente: ISO 14001	OCP 5.3: del 2025 al 2027 se habilitarán 700 hectáreas de siembra de arroz				
		OCP 1.4: del 2028 al 2030 se incrementará al 6% la participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú.	OCP 2.4: del 2028 al 2030 se exportará 4500 t/año de arroz pilado.	OCP 3.4: del 2028 al 2030 se incrementará a 73% el índice de conversión de arroz en cáscara a pilado		OCP 5.4: del 2028 al 2030 se habilitarán 1000 hectáreas de siembra de arroz				
RECURSOS										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

4. COMOLSA debe aliarse con molinos con experiencia en exportación para disminuir los riesgos en su propósito de desarrollar nuevos mercados internacionales.
5. Si bien COMOLSA pertenece al grupo económico Valle Norte, la gerencia debe fomentar la gestión autónoma de la empresa, para respetar el nivel heterogéneo de los ciclos de vida de las empresas del grupo, sincerando la realidad financiera de cada una de ellas y disminuyendo el riesgo del grupo.
6. COMOLSA debe implementar la estructura organizacional propuesta para potenciar la fidelización de productores con el área de proveedores; la diversificación de productos y mercados internacionales con las áreas de investigación y desarrollo y comercial.

10.4. Futuro de la empresa Comercial Molinera San Luis S.A.C. (COMOLSA)

La posición que se espera de la empresa el año 2029 se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32

Posición futura de la empresa COMOLSA

ITEM	Situación Actual	Situación Futura
Volumen de arroz en cáscara procesado en t/año	48 000	210 000
Participación de mercado de producción de arroz pilado en el Perú	1,37 %.	6 %.
Exportación de arroz pilado en t/año.	0	4 500
Índice de conversión de arroz en cáscara a pilado	67 %	73 %
Certificaciones internacionales de gestión (unidades)	0	3
Habilitación a productores (hectáreas)	0	1 000

Referencias.

Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*.

Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf

Agencia EFE. (19 de octubre de 2018). El comercio ente Ecuador y Perú se incrementó 75% desde el acuerdo de paz. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/comercio-ecuador-peru-incremento-75-acuerdo-paz-247666>

Autoridad Nacional del Agua. (2015). *Huella hídrica del Perú. Sector agropecuario*.

Recuperado de

<http://www.ana.gob.pe/media/1256542/estudio%20huella%20h%C3%ADdrlica%20nacional.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (09 de julio de 2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2020*. Conferencia llevada a cabo en el Desayuno Empresarial BCRP. Trujillo, Perú.

Banco Mundial. (2018). *Doing Business 2018*. Recuperado de

<https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>

Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. (Trabajo de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>

Calderón, C., Campos, P., Coello, K., Clavo, L., León, A. y Troncos, A. (2017). *Nivel de competencia del sector molinero en el departamento de Lambayeque*. (Trabajo de investigación de pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Lambayeque,

Perú. Recuperado de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/molinerolambayeque.pdf>

Castellares, R., Regalado, F. y Huaranca, M. (2018, setiembre). Régimen de promoción del sector agrario. *Moneda* (175), p. 30 – 35. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-175/moneda-175-05.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Perú: Informe nacional voluntario sobre la implementación de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/07/INVPeru-04-07-2017-para-web.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *Perú 2030: tendencias globales y regionales*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/CEPLAN-Tendencias-globales-y-regionales.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *El Perú en que vivimos: caracterización del territorio*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/El-Per%C3%BA-en-el-que-vivimos-CEPLAN.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2019). *El Perú y su red de acuerdos comerciales*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/siicex-infografia-red-acuerdos-comerciales-peru.pdf>

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (2019, abril). Perú: Población 2019. *Market report (4)*. Recuperado de

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Cuevas, A. y Ardilla, J. (2018). *El manejo del cultivo del arroz y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)*. Recuperado de

<https://www.engormix.com/agricultura/articulos/manejo-cultivo-arroz-emisiones-t42544.htm>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F. México: Pearson.

Desarrollo Peruano. (15 de octubre de 2018). La gran estabilidad de nuestro tipo de cambio. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2018/10/la-gran-estabilidad-de-nuestro-tipo-de.html>

Desarrollo Peruano. (22 de marzo de 2019). Siete grandes de América Latina: PBI en dólares 2018. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2019/03/siete-grandes-de-america-latina-pbi-en.html>

Foro Económico Mundial. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Fowks, J. (8 de junio de 2019). Perú cierra la puerta a migrantes venezolanos. *El País*. Recuperado de

https://elpais.com/internacional/2019/06/07/america/1559932265_923817.html

Gestión. (25 de mayo de 2019). Guerra comercial: cuatro efectos que esta disputa ya genera en Latinoamérica. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/guerra-comercial-efectos-latinoamerica-disputa-estados-unidos-china-nndc-268130>

Global Fire Power. (2019). *Latin American Powers ranked by military strength*.

Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-latin-america.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Indicadores de empleo e ingreso por departamento*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Maximixe. (2019). *Estudio multiclente: Arroz*

Ministerio de Agricultura y Riego. (2012). *El arroz: Principales aspectos de la cadena agro productiva*. Recuperado de

<http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomiaarroz3.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Acrónimos y glosario de términos*. Recuperado

de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/glosario141015.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Plan Nacional de cultivos: campaña agrícola 2018-2019*.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Informe de coyuntura de arroz*. Recuperado de

http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-coyuntura-arroz-280818_2.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *IV Censo Nacional de arroz en molinos, almacenes y comercios mayoristas*. Recuperado de

[http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARRO_Z-2019%20\(1\).pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/IV_CENSO_NACIONAL_ARRO_Z-2019%20(1).pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *Observatorio de Commodities: Arroz*.

Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2019>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2019, abril). Indicadores económicos. *El agro en cifras*, p. 78, 101. Recuperado de

<http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-abr19-260619.pdf>

Ministerio del Ambiente. (2015). *Estudio de desempeño ambiental 2003 – 2013*.

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/esda/1-1-1-caracteristicas-geograficas-y-demograficas-del-pais/>

Ministerio de Defensa. (2018). Seguridad suramericana y amenazas comunes: hacia un enfoque nacional. Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/287205/Libro_Seguridad_Suramericana.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Franja de precios*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/politica-arancelaria/franja-de-precios>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019 - 2022*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación. (2013). *Agricultores pequeños y familiares*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/ar588s/ar588s.pdf>

- Pastor, A., Balbuena, J., Cruz-Yusta, M., Pavlovic, I. y Sánchez, L. (2019). ZnO on rice husk: A sustainable photocatalyst for urban air purification. *Chemical Engineering Journal*, 368, 659 – 667. doi: [10.1016/j.cej.2019.03.012](https://doi.org/10.1016/j.cej.2019.03.012). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/331494776_ZnO_on_rice_husk_A_sustainable_photocatalyst_for_urban_air_purification
- Perú Compite. (2019). *Informe de competitividad 2019*. Recuperado de <https://www.compite.pe/wp-content/uploads/2019/02/informe-de-competitividad-2019.pdf>
- Política General de Gobierno al 2021. Decreto Supremo N° 056-2018-PCM. 23 de mayo del 2018. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/12455/D-S-N-056-2018-PCM.pdf>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Programa Mundial de Alimentos. (2018). Arroz fortificado: incremento de hierro en la alimentación familiar. Recuperado de <http://hambreceperu.pe/wp-content/uploads/2018/12/FORTIFICACION-ARROZ.pdf>
- Rellstab, A. (2014). Potencial geográfico del Perú y sus regiones. Recuperado de https://prezi.com/dfwwxv13_b1w/potencial-geografico-del-peru-y-sus-regiones/
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A. y Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2018/11/12/GEM%202017-2018%20FINAL.pdf>
- Stakeholders. (13 de noviembre de 2017). Investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica: ¿En qué situación nos encontramos? Recuperado de <http://stakeholders.com.pe/noticias-sh/investigacion-cientifica-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-en-que-situacion-nos-encontramos/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.). *Concepto y operaciones gravadas – IVAP*. Recuperado de

<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/otros-tributos/ivap>



Apéndice A: Entrevistas personales

Transcripción de entrevista realizada el 07 de Abril del 2,019 al Sr. Henry Aldana Bravo quien ocupa el cargo de gerente de finanzas del Grupo empresarial Gasco.

Sr. Aldana buenas tardes, muchas gracias por acceder a la entrevista programada; como le comentamos, estamos realizando nuestra tesis sobre Comercial Molinera San Luis SAC y como sabe el sector molinero del arroz no cuenta con mucha información por lo que recurrimos a su experiencia para recabar información importante para nuestra investigación.

A continuación, procederemos a realizar una serie de preguntas abiertas, por favor siéntase libre de contestar.

¿Dentro de la administración de Comolsa existe un organigrama establecido?

No existe un Organigrama pero si una estructura que se trata de mantener, en ocasiones las funciones se duplican.

¿Quién es el gerente de Comolsa?

El Ingeniero Víctor Miñan, él tiene más de 20 años de experiencia en el sector arrocero y en el tiempo se ha desempeñado en diversas áreas que le permiten tener el conocimiento suficiente para gerenciar la compañía. Su estilo de gerencia es horizontal y se reúne con todas las jefaturas de cada área.

¿Dentro de la estructura administrativa existe un área de auditoria?

Si, existen dentro de la organización 2 personas encargadas de realizar auditorías a las diferentes áreas, no trabajan bajo un plan preestablecido sino más bien dan prioridad de acuerdo con los requerimientos de gerencia. Los procesos permanentes son los arqueos de caja y cuadros de inventarios.

¿La empresa cuenta con un área de Marketing?

No, todo lo relacionado a marketing por una decisión de directorio esta centralizado en la empresa relacionada Tambos Perú SAC.

¿Cómo es la relación entre Comolsa y la relacionada Tambos Perú SAC?

El acuerdo del directorio fue que Comolsa solo produce el arroz pilado y vende a Tambos Perú de acuerdo con sus requerimientos, todo lo relacionado con posicionamiento de marca y un presupuesto de marketing lo asume Tambos Perú, esto para los próximos años cambiará, donde Comolsa tendrá un presupuesto asignado para el desarrollo de sus marcas propias.

¿Qué cantidad de arroz procesa el molino?

Nosotros trabajamos 2 turnos de 8 horas diarias todo el año, a excepción del mes de diciembre, que lo utilizamos para mantenimiento de los equipos. Pilamos alrededor de 48 mil toneladas al año, con un rendimiento de 67%.

¿El arroz que procesan es de Lambayeque?

Nosotros compramos arroz en cáscara de productores no solo de Lambayeque, también de Piura, Amazonas y San Martín; inclusive en menor volumen de Cajamarca y La Libertad. A diferencia de otros molinos, no financiamos la siembra, compramos en la cosecha, mayor porcentaje al contado (cerca del 88%) y todo nuestro arroz pilado lo vendemos a Tambo, que es una empresa del grupo. con una política de venta del 85% a crédito con plazo máximo de pago de 120 días.

¿Qué perspectiva de crecimiento tienen?

Hemos pensado invertir para el año 2020, 3,5 millones de dólares en activos, con financiamiento de los bancos. Nuestra idea es ingresar al mercado de la región de San Martín, con un molino similar al que tenemos, con mayor énfasis en área de

secado y secadores industriales, porque el arroz de esa zona sale con mucha humedad.

También hemos pensado en exportar, hay buenas condiciones actualmente para exportar a Colombia; tenemos que defendernos del ingreso de arroz importado que hace bajar los precios, a pesar de contar con regulaciones. Estos últimos meses hemos preferido no vender y estamos stockeados en los almacenes, esperando que el precio mejore. Para ello si financiaremos la siembra de unas cuantas hectáreas (mil más o menos) para poder asegurar la calidad del arroz para exportación.

Quisiéramos mantener nuestro posicionamiento de arroz de gama alta.

¿Cuándo inicia el proceso de abastecimiento de arroz para Comolsa?

Comolsa a diferencia de la mayoría de los molinos no participa en el proceso inicial de producción del arroz, “habilitando” a los agricultores con pagos adelantados.

Víctor Miñan como gerente de la empresa, con la experiencia que tiene del mercado y sobre todo en el área de acopio. Lo que hace es cuando inicia la campaña de arroz salen a comprar directamente a los productores ofreciendo precio ligeramente mayor sobre el mercado. Al final de la campaña se apoya a los agricultores con la cosecha, pagando la mano de obra o maquinaria, esto les permite minimizar el riesgo de la siembra.

¿El principal cliente de Comolsa es Tambos Perú?

Si, del 100% de la producción de Comolsa, 85% compra Tambos Perú, 1% a AGA Representaciones SAC otra empresa distribuidora relacionada del grupo y la diferencia del 14% son subproductos.

¿Qué sucedería en el caso hipotético que Tambos Perú quiebre, tienen algún plan B?

En este momento no existe un plan B para Comolsa, es totalmente dependiente de Tambos lo cual genera un gran riesgo comercial. Para tratar de mitigar el riesgo de concentración, Tambos ha desarrollado nuevos canales de distribución y diversificado los productos que distribuye.

¿Cómo es el procedimiento actual de abastecimiento de materia prima (arroz en cascara) en Comolsa?

Antes de que se inicie las campañas de cosecha de arroz establecemos cuanto es la suma de nuestras líneas de financiamiento en los diferentes bancos, líneas que tomamos como capital de trabajo para poder comprar la mayor cantidad posible de materia prima para asegurar la producción de todo el año, todas las compras se realizan al contado. En paralelo le pedimos a Tambos nos defina el volumen de compra proyectado para el año, así definimos cuanto arroz necesitamos tener en stock y cuanto necesitamos producir. Si tenemos capacidad o vemos que los precios van a estar más bajos que los años anteriores, tratamos de comprar inventarios para un mes más o dos. Eso equivale en dinero casi 6 millones de soles por mes de compra, de esa manera logramos definir nuestra meta anual.

¿A nivel del área de operaciones, tienen diferentes áreas?

Si, tenemos el área de producción, control de calidad y almaceneros que se dividen a su vez en tres, productos terminados, materia prima y uno para insumos.

¿Qué hace el área de control de calidad?

Son los encargados de revisar los porcentajes de rendimientos, niveles de humedad y calidades de arroz en el acopio y en el despacho. Desde cuando se compra el arroz en cascara ellos determinan la calidad, si el arroz es de baja calidad se ajusta el precio final de venta. También son los encargados de los controles de fumigación, el mantenimiento en los almacenes.

¿Comolsa realiza habilitación a productores de arroz?

Nosotros no trabajamos de esa forma, solo habitamos a 3 personas del 100% de nuestros proveedores recurrentes. Nuestro abastecimiento esta totalmente diversificado y la forma de abastecernos a diferencia de la gran mayoría de molinos de arroz es comprar en la campaña de cosecha pagando unos puntos sobre el precio del mercado. En algunos casos apoyamos pagando maquinaria para la cosecha, sacos o mano de obra y al final se hace una liquidación descontando los gastos realizados.

¿Ustedes cuando compran buscan algún tipo de arroz o buscan calidades?

El extra hasta 5% de quebrado, el superior desde 5% hasta 15% y el económico que es 25% de quebrado. Comolsa compra extra para mantener niveles de calidad exigidos por los supermercados y por los segmentos donde estamos enfocados. También existen otro tipo de clasificación para calidades de arroz, que son el arroz fresco o el arroz añejado. El arroz añejado tiene un precio mayor que el arroz fresco.

¿Existe la posibilidad de buscar ampliar su capacidad de producción y abastecimiento?

Se tomo una decisión corporativa donde toda la inversión en ampliar la comercialización la realizaría Tambos Perú y por el momento Comolsa se mantendría igual.

Solo se considerarían inversiones puntuales en mejorar los cuellos de botella que existan en las líneas de producción, por ejemplo, comprar maquinaria selectoras por color para la etapa final del proceso. Con estas inversiones puntuales hemos

logrado ampliar nuestra capacidad de producción a 52,000 sacos al 100% de capacidad instalada.

¿Qué cantidad de arroz procesa el molino?

Nosotros trabajamos 2 turnos de 8 horas diarias todo el año, a excepción del mes de diciembre, que lo utilizamos para mantenimiento de los equipos. Pilamos alrededor de 48 mil toneladas al año, con un rendimiento de 67%.

¿El arroz que procesan es de Lambayeque?

Nosotros compramos arroz en cáscara de productores no solo de Lambayeque, también de Piura, Amazonas y San Martín; inclusive en menor volumen de Cajamarca y La Libertad. A diferencia de otros molinos, no financiamos la siembra, compramos en la cosecha, mayor porcentaje al contado (cerca del 88%) y todo nuestro arroz pilado lo vendemos a Tambo, que es una empresa del grupo. con una política de venta del 85% a crédito con plazo máximo de pago de 120 días.

¿Qué perspectiva de crecimiento tienen?

Hemos pensado invertir para el año 2020, 3,5 millones de dólares en activos, con financiamiento de los bancos. Nuestra idea es ingresar al mercado de la región de San Martín, con un molino similar al que tenemos, con mayor énfasis en área de secado y secadores industriales, porque el arroz de esa zona sale con mucha humedad.

También hemos pensado en exportar, hay buenas condiciones actualmente para exportar a Colombia; tenemos que defendernos del ingreso de arroz importado que hace bajar los precios, a pesar de contar con regulaciones. Estos últimos meses hemos preferido no vender y estamos stockeados en los almacenes, esperando que el precio mejore. Para ello si financiaremos la siembra de unas cuantas hectáreas

(mil más o menos) para poder asegurar la calidad del arroz para exportación.

Quisiéramos mantener nuestro posicionamiento de arroz de gama alta.

¿Cuáles considera sean sus mayores fortalezas como empresa?

Considero que una de nuestras mayores fortalezas es que tenemos credibilidad crediticia, lo cual nos permite mantener siempre los procesos con tecnología de vanguardia; actualmente somos uno de los pocos molinos que cuenta con secadores industriales, lo cual nos permite captar arroz de la región oriental que como sabemos es una región de alta producción de arroz en cáscara, pero tiene mucha humedad, lo que hace quebrar al arroz al momento de pilar. Asimismo, contamos con mucha experiencia en el sector, conocemos bien toda la cadena de producción, lo que nos permite tratar siempre de ofrecer arroz de gama alta

¿Y si hubiera que mencionar algo que mejorar?

Trabajar más con los agricultores desde el inicio de la siembra, para asegurar la calidad de toda la cadena; tratar de fortalecer el trabajo en conjunto con otros molinos, tenemos una organización llamada APEMA, pero tenemos que fortalecerla con molinos de otras zonas y ser un gremio fuerte a nivel nacional.