



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**“Estrategia de un nuevo producto para mejorar la rentabilidad
de empresa Agroindustrial Cayalti - Lambayeque”**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Ruiz Sánchez, Henry Salatiel (ORCID: 0000-0003-1541-5690)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios por su inconmensurable amor y por permitirme compartir día a día mis alegrías y penas con mis seres queridos.

A mi esposa e hijo por brindarme su amor infinito y apoyo constante en todo momento, especialmente en los difíciles. A mis padres por su ejemplo, apoyo y compañía incondicional en todos los proyectos emprendidos.

A todos mis amigos, compañeros y profesores que son guías para mi formación académica y personal.

Agradecimiento

En el desarrollo de todo proyecto, necesitamos del apoyo moral y la guía profesional de maestros, compañeros y amigos para salir triunfantes en éste difícil pero fructífero proceso de afianzamiento de los conocimientos adquiridos durante nuestra etapa de estudios.

A todas y cada una de estas personas que me apoyaron con sus experiencias, consejos, conocimientos y esas palabras de apoyo y confianza que me incentivaron a seguir adelante, les doy mi más infinito agradecimiento.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	12
III. METODOLOGÍA	26
3.1. Tipo y diseño de investigación	26
3.2. Variables y operacionalización	28
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	29
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.5. Procedimientos	30
3.6. Métodos de análisis de datos	31
3.7. Aspectos éticos	31
IV. RESULTADOS	32
Análisis de factores políticos:	43
V. DISCUSIÓN	69
VI. CONCLUSIONES	74
VII. RECOMENDACIONES	76
VIII. PROPUESTA	77
REFERENCIAS	
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1. Balance de situación	32
Tabla 2. Estado de resultados	35
Tabla 3. Indicadores Financieros	37
Tabla 4. Escalas de valoración de los Principios Rectores	41
Tabla 5. Evaluación de los Principios Rectores	41
Tabla 6. Oferta nacional de producción de azúcar	44
Tabla 7 Producción de caña en miles de toneladas (TM)	45
Tabla 8 Escala de calificación entorno macro	46
Tabla 9 Calificación de las variables del entorno macro	47
Tabla 10 Escala de evaluación fuerza de mercado.....	48
Tabla 11 Evaluación fuerza de mercado.....	48
Tabla 12 Hectáreas sembradas	50
Tabla 13 Objetivos estratégicos.....	52
Tabla 14 Análisis de las capacidades (fortalezas/debilidades).....	52
Tabla 15 Escalas de valoración de las Fortalezas	53
Tabla 16 Evaluación de los factores del entorno externo	54
Tabla 17 Evaluación de las variables internas y externas – FODA	54
Tabla 18 Estrategias FODA a partir del cruce de variables internas y externas.....	55
Tabla 19 Pregunta1 - Encuesta a Clientes.....	56
Tabla 20 Pregunta2 - Encuesta a Clientes.....	56
Tabla 21 Pregunta3 - Encuesta a Clientes.....	57
Tabla 22 Pregunta 4 - Encuesta a Clientes.....	57
Tabla 23 Pregunta 5 - Encuesta a Clientes.....	58

Tabla 24 Pregunta 6 - Encuesta a Clientes.....	58
Tabla 25 Pregunta 6 - Encuesta a Clientes.....	59
Tabla 26 Pregunta 8 - Encuesta a Clientes.....	59
Tabla 27 Pregunta 9 - Encuesta a Clientes.....	60
Tabla 28 Pregunta 10 - Encuesta a Clientes.....	60
Tabla 29 Pregunta 10 - Encuesta a Clientes.....	60
Tabla 30 Criterios de evaluación perfil geográfico del segmento del mercado	61
Tabla 31 Información económica	63
Tabla 32 Flujo de caja	64
Tabla 33 Balance de la situación actual de la empresa	65
Tabla 34 Estados de resultados	66
Tabla 35 Indicadores financieros	67
Tabla 36 Calculo de la WAC.....	68

Índice de figuras

Figura 1. Planeamiento estratégico y el proceso de marketing	20
Figura 2. Modelo Schnarch.....	21
Figura 3. Modelo Stage - Gate.....	22
Figura 4. Etapas de la planificación del desarrollo de nuevos productos	22
Figura 5. Matriz de crecimiento Ansoft.....	62
Figura 6. Matriz de crecimiento Ansoft.....	96

Resumen

La investigación sobre estrategia de desarrollo de un nuevo producto para la rentabilidad de la empresa Agroindustria Cayalti, plantea como objetivo mejorar la rentabilidad con un nuevo producto, jarabe de caña, para lo cual se empleó como metodología un enfoque mixto, aplicada, explicativa; el diseño fue no experimental, predictivo, se utilizó el modelo de planificación estratégica de Wood y como técnicas cualitativas, el análisis documental y cuantitativa como la encuesta, aplicada a una muestra de 06 empresa del sector agroindustrial.

Se halló que los indicadores financieros de los últimos tres años 2017-2019, muestran un panorama poco alentador en términos de liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad, siendo la utilidad neta negativa aumentando de -5,811000.00 a -9,342000.00

Los resultados hallados, validaron la hipótesis planteada al comprobar que si se implementa la estrategia de lanzar un nuevo producto como el jarabe de caña de azúcar se mejora la rentabilidad de -2% del año 2019 a 3% en el año 2024 debido a un mejor control de los gastos operativos y el incremento de las ventas de la empresa en el sector agroindustrial.

Palabras claves: Estrategia de Desarrollo, Jarabe de Caña, Rentabilidad

Abstract

The research on the development strategy of a new product for the profitability of the company Agroindustria Cayalti, sets the objective of improving profitability with a new product, cane syrup, for which a mixed, applied, explanatory approach was used as a methodology; the design was non-experimental, predictive, the Wood strategic planning model was used and as qualitative techniques, the documentary and quantitative analysis such as the survey, applied to a sample of 06 companies in the agro-industrial sector.

It was found that the financial indicators for the last three years 2017-2019 show a less than encouraging outlook in terms of liquidity, activity, leverage and profitability, with negative net income increasing from -5,811000.00 to -9,342000.00

The results found validated the hypothesis raised by verifying that if the strategy of launching a new product such as sugarcane syrup is implemented, profitability will improve from -2% in 2019 to 3% in 2024 due to a better control of operating expenses and increased sales of the company in the agro-industrial sector.

Keywords: Development Strategy, Cane Syrup, Profitability

I. INTRODUCCIÓN

Las economías de los países del mundo, han sufrido efectos jamás vistos, debido a la pandemia, dictándose medidas gubernamentales extremas para evitar el contagio del covid-19 (Páez,2020; Paredes, 2020; Lopez-Calva, 2020). Es el caso de Estados Unidos cuyo PBI caerá en -15 % a fin de año, mientras que Perú, según el Banco Mundial, predice una caída de -4.7 % en este indicador, frente a lo cual el gobierno peruano implementará medidas para estimular el aparato productivo en el orden del 12% para asegurar un rebote rápido de la recesión (Vinelli , Maurer, 2020).

Si bien es cierto, todos los sectores productivos han sido afectados por este fenómeno global, el agro y la pesca, por ser actividades de primera necesidad, lo han sorteado de la mejor forma. En el Foro “Experiencia IDEA Agroindustria-2020 desarrollado en Argentina, Perotti recomendó potenciar la inversión en forma exponencial, ya que posee infraestructura, así como oportunidades para aprovechar e incorporar valor y diversidad productiva. (Infobae, 2020). Por su parte, Peñaranda sostuvo que las operaciones de la agroindustria peruana no han paralizado, debido a la demanda de alimentos externa y local, sufriendo una ligera baja por la actual situación (Ninahuanca, 2020)

Respecto al sector azucarero, se sabe que Perú es el país con los mejores rendimientos agrícolas del mundo en caña de azúcar; además la industria azucarera se ha profesionalizado significativamente, lo que se evidencia por ser una de las más productivas del mundo y su capacidad de satisfacer no solo la demanda nacional, que asciende a 1.200.000 toneladas al año, sino la internacional (Leon Carrasco, 2020)

De acuerdo a los resultados proyectados por los especialistas, se espera que la situación en el país, mejore en el primer trimestre del 2021, por rebote estadístico, siendo un factor influyente que no se registra destrucción de capital como infraestructura, recursos y capital humano (Vinelli y Maurer,2020), lo que obliga al empresariado azucarero a una reestructuración del modelo de

gestión y el diseño de estrategias de desarrollo y crecimiento en el mercado local por las oportunidades que presenta el actual entorno.

La situación descrita en el ámbito internacional y nacional, se pudo observar para el caso de la presente investigación, la configuración de una realidad problemática peculiar, caracterizada por lo siguiente:

Agroindustria Cayaltí, es una industria con 25 años en el mercado, cuya administración está a cargo de Intipuerto y viene pasando además de los efectos que ha causado la pandemia, una grave crisis financiera, por los bajos precios internacionales y la decisión del Gobierno de limitar la franja de precios reduciendo el arancel a la importación de azúcar a un máximo de 15%. Como consecuencia de ello, obligó a los cuatro ingenios azucareros - Pomalca, Tumán, Pucala y Cayaltí a reducir su capacidad de molienda, la participación del recobrado de azúcar y la reducción significativa del precio de la caña en pie.

A partir del segundo semestre del 2017, esta coyuntura económica ha afectado a la empresa ocasionando que se acumulen adeudos laborales y a proveedores. Además, está en la imposibilidad de pagar sentencias laborales que suman casi S/ 30 millones de soles y son consecuencia de adeudos generados durante los años 1996 al 2003. Gran parte de estas deudas laborales no fueron declaradas en los estados financieros al momento en que Intipuerto compra acciones de la empresa con una participación del 94% del total de acciones.

Sumado a lo descrito, la agroindustria en estudio, viene atravesando adeudos laborales, una paralización de trabajadores que ha limitado la faena de la cosecha de campo y la restricción de la inversión de Intipuerto, que ha creado una dependencia de la disponibilidad de cupo el servicio de la molienda en los ingenios azucareros de la región.

Frente a ello, la presente investigación surgió como alternativa para mejorar de la rentabilidad de Agroindustria Cayalti S.A.A, dentro de este entorno, proponiendo una alternativa de solución de diseñar una estrategia de desarrollo y crecimiento en el mercado actual, en base al lanzamiento de un producto nuevo en el mercado por la oportunidad que se presenta en el sector azucarero.

Basado en lo descrito se planteó el siguiente problema: ¿De qué manera la implementación de una estrategia de un nuevo producto influirá en la rentabilidad de la empresa Agroindustria Cayalti S.A.A.?

Su justificación es científica, porque empleó una metodología, con enfoque cuantitativo-cualitativo, explicativa y prospectiva, ya que proyectó los resultados y beneficios de su implementación frente a una realidad crítica del sector en estudio. Institucionalmente, favorecería a la Agroindustria Cayaltí, con una solución viable, que le ayudaría a enfrentar no sólo una crisis financiera sino social, cuya viabilidad se sustentó en una oportunidad de negocio atractiva, de lanzar un nuevo producto en un mercado actual nacional, necesario como insumo para otras industrias representativas en el rubro alimentación y rentable para la empresa, favoreciendo su posicionamiento y competitividad en un sector industrial que ha sabido sortear esta pandemia. Y por otro, lado, la presente investigación, fue relevante socialmente, porque agrega valor a un producto del sector industrial, impulsa su dinamismo económico, genera puestos de trabajo, crea mejor ambiente laboral, estabilidad, bienestar a miles de familias del país, elevando su calidad de vida y alimentación.

El objetivo general planteado fue: Determinar la manera en que la implementación de una estrategia de un nuevo producto mejora la rentabilidad de Agroindustria Cayalti. Los objetivos específicos formulados fueron: 1.- Elaborar un diagnóstico de la empresa Agroindustrial Cayaltí. 2.- Elaborar la propuesta de una estrategia del nuevo producto. 3.- Proyectar los resultados de la aplicación de una estrategia del nuevo producto.

La hipótesis general planteada fue: Si se implementa una estrategia de un nuevo producto, entonces se mejora la rentabilidad de la empresa Agroindustria Cayaltí.

II. MARCO TEÓRICO

No considerar sub títulos, redactar en prosa, hacer una síntesis de la realidad nacional e internacional y considerar la epistemología de la problemática investigada.

Leal (2020) realizó un estudio sobre estrategias para impulsar el desarrollo y crecimiento de un clúster agroindustrial alimentario, que no representaba un gran aporte al producto bruto interno en Colombia, ejecutó una investigación que permitió identificar factores influyentes a nivel interno y externo y comparó a nivel nacional el grado de competitividad, aplicando diversas matrices de análisis del entorno como la matriz FODA cruzada. Concluye que existen 26 factores que afectan negativamente al sector agroindustrial, especialmente la falta de gestión, carencia de asociatividad y desconocimiento de mercados a nivel interno; y la variación climática, nuevas tecnologías y costos de intermediación, en el entorno externo.

Relevancia: Es indudable que, para lograr objetivos estratégicos a largo plazo, es necesario estudiar el entorno y sus variables que son incontrolables frente a las cuales debemos estar preparados para enfrentarnos, adaptarnos a las amenazas o aprovechar las oportunidades, siendo clave aplicar herramientas de gestión como el análisis y diagnóstico del entorno, para una toma de decisiones acertada, confiable y oportuna que responda a las circunstancias en forma efectiva.

Para Moncada, Ramírez y González (2020) en su trabajo investigativo, identificó diversas estrategias competitivas implementadas por empresas exportadoras de camarón en Ecuador, empleó el método cualitativo y estudio de casos a una muestra de cinco empresas que ocuparon las mejores posiciones en volumen de ventas de acuerdo al ranking nacional. Concluyeron que, para enfrentar el entorno, estas organizaciones habían aplicado la integración vertical, diversificación y diferenciación en su oferta, recomendando realizar alianzas con el Gobierno y gremios que impulsen el desarrollo económico y las oportunidades del mercado.

Relevancia. -Este aporte, destaca la elección de la estrategia idónea para enfrentar un entorno dinámico y cambiante para seguir creciendo y

desarrollándose en el mercado, desde diversos enfoques como el integrador, diversificado o diferenciado, pero siempre resguardando la calidad y una producción responsable que pueda atender una demanda exigente. Pero además sugiere la triangulación de una alianza empresa, estado y empresas impulsadoras que contribuyan al sostenimiento de la implementación de esta estrategia.

Díaz, et.al (2017) realizaron un estudio sobre las ventajas comparativas para mejorar la rentabilidad en la producción de ovinos en empresas de México que lo llevó a determinar, empleando un método descriptivo, cuantitativo, diseño experimental, a una muestra de 139 productores, y utilizó como técnica el análisis y la entrevista. Concluyeron que la gestión de costos en los insumos utilizado en los sistemas de producción, contribuían a incrementar la rentabilidad; caso contrario ocurría, si se exportaba otro tipo de carne, debido al precio superior.

Relevancia: Este hallazgo, destaca la importancia de analizar los costos que afecta directa o indirectamente los sistemas de producción y por ende la utilidad para el empresario, sobre todo factores que inciden significativamente sobre el mercado interno o externo y en la toma de decisiones empresariales

Vanegas y Ubaque (2016) realizó un plan estratégico y prospectivo para una procesadora de alimentos lácteos en Colombia al 2026, realizó un estudio exploratorio, empleó la técnica documental y la técnica encuesta y aplicó cuestionarios a intermediarios y clientes de la empresa. Concluyen que el producto cumple con las pautas de eco diseño como mono materialidad, multifuncionalidad y durabilidad que lo hacen amigable con el medio ambiente, así como la propuesta genera beneficios económicos al fabricar un volumen promedio de piezas, sin la necesidad de contratar personal extra; mejora su imagen corporativa y puede utilizar la responsabilidad social como estrategia empresarial.

Relevancia.- Indudablemente estos hallazgos, confirman que para aprovechar la coyuntura que se presenta en el mercado, lo importante es analizar las nuevas tendencias del mercado y responder creativamente con el diseño de productos o servicios, cuya reglas son impuestas por el consumidor,

que genera una propuesta de valor, asegura una posición privilegiada en el sector, optimice recursos para generar una rentabilidad atractiva, todo ello sumado a una percepción positiva sobre su identidad e imagen en los clientes.

Daza (2015) realizó una investigación a empresas brasileras para medir su crecimiento y rentabilidad, en un período de diez años (2002 a 2012), empleó un enfoque cualitativo, diseño experimental, la observación como técnica de recolección de datos a una muestra de 246 organizaciones. Concluye que el factor clave de desarrollo empresarial, se basan en la gestión de riesgos y el uso correcto de recursos en los proyectos, que ayudan la toma de decisiones estratégicas y su impacto en el tiempo.

Relevancia: El hallazgo, destaca la gestión de las finanzas en la organización de adoptar decisiones estratégicas en proyectos que aseguren una rentabilidad significativa, evitando riesgos que pongan en peligro el nivel de inversiones, para lo cual es importante evaluar in situ la situación que rodea a esta elección, con información del mercado y sus factores influyentes.

Mayta, (2019) en su estudio sobre nuevos desarrollos de innovación en productos explosivos como propuesta de valor para aumentar la retención de clientes de una empresa minera en Lima, basado en estudios de mercado, teorías y un modelo de estrategia de innovación abierta. Concluye que un producto innovador, genera nuevas oportunidades de mercado y una superioridad competitiva en el sector y que el método empleado se adapta a los cambios en las organizaciones, sin afectar su rentabilidad.

Relevancia. - El aporte de esta investigación, destaca la creación de una nueva cultura de innovación en el trabajo, que genere ideas creativas y sumen valor a los productos y el fortalecimiento de la lealtad de los clientes y por ende contribuye a su sostenibilidad, siendo clave una metodología sistemática y efectiva que oriente el esfuerzo hacia éxito en el mercado.

Guimarey (2018) en su estudio analiza la gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en Lima, empleó una investigación exploratoria cualitativa y cuantitativa a consumidores, distribuidores y la competencia, aplicando 25 entrevistas semiestructuradas sobre factores de alto impacto en innovación. Concluye que el desarrollo innovador de nuevos productos y la

efectividad del sistema distributivo de la oferta, resultó significativo en los resultados económicos, evidenciado por el crecimiento y desarrollo empresarial.

Relevancia. - Se destaca de este hallazgo, el valor de la gestión del directivo para lograr los resultados deseados, empleando herramientas que le permitan identificar, analizar y diagnosticar oportunidades y amenazas, para diseñar estrategias de crecimiento, en base a modelos eficaces de innovación, que actualmente es un factor clave de éxito para conquistar el controvertido mercado masivo en el país.

Rujel (2017) realizó un estudio sobre financiación y rentabilidad en el rubro construcción, empleó una investigación descriptiva correlacional, cuantitativo, diseño no experimental, aplicó técnicas como la encuesta e índices financieros. Concluyó que las empresas en estudio, que solicitaron financiamiento para cumplir con sus actividades, elevaron su rentabilidad en un 35% sobre el patrimonio, utilizando indicadores financieros positivos, lo que permitió seguir brindando un servicio competitivo, así como cumplir con sus obligaciones adecuadamente.

Relevancia: El hallazgo destaca la necesidad de buscar financiamiento para invertir en un proyecto que genere utilidades, pero enfocado a una visión de crecimiento, desarrollo y posicionamiento en el sector que compite la empresa, generando mayor valor no sólo en lo económico y financiero, sino también en un producto o servicio que tenga una superioridad competitiva, ya que es la única razón de mantenerse en el mercado, por la preferencia de sus clientes.

Seclen (2016), en su investigación sobre los factores del crecimiento en el sector metalmecánico en Lima, empleó como método la casuística, aplicó como técnicas una encuesta, entrevistas personales a 10 propietarios-gerentes y funcionarios estatales, cuyo criterio de inclusión fue un capital peruano que represente el 51% de su propiedad, antigüedad mínima de diez años y una planilla entre 10 a 49 empleados. Concluye que su ventaja competitiva es la especialización productiva artesanal y su nicho reducido; también la generación de ideas innovadoras que agregan valor a sus productos; sin embargo, no

consideran a la capacitación como una necesidad, ya que el nivel de calidad en el mercado local es bajo, incidiendo en su competitividad y productividad.

Relevancia.-Este aporte hace evidente, que la aspiración orientada a crecimiento y desarrollo empresarial no solo local sino internacional se trunque, por la falta de una visión empresarial de sus directivos, cuyo esfuerzo se centra en un enfoque cortoplacista; de allí que para lograr el nivel competitivo, es necesario adoptar una cultura innovadora dentro de la organización que fomente el talento humano creativo, se invierta en investigación y desarrollo que sustente el lanzamiento exitoso de un nuevo producto.

Peña y Usquiano (2018) en su estudio sobre estrategias de innovación en la cadena de valor en el sector cafetalero en la provincia Rodríguez de Mendoza, para buscar un desarrollo sostenible y equitativo, realizó una investigación descriptiva, aplicó guías de observación, cuestionarios y entrevistas a propietarios. Concluyen que plantear estrategias innovadoras orientadas al desarrollo sostenible y equitativo, implica la necesidad de contar con mecanismos de asistencia técnica, fomentar la investigación y las tecnologías productivas, manejo eficiente de enfermedades y plagas; realizar una intensiva promoción y mejorar el sistema distributivo para impulsar el acceso a mercados nacionales e internacionales de gran demanda.

Relevancia. -Este hallazgo, destaca la innovación, como una estrategia de crecimiento en el mercado, basado en la cadena de valor que exige un comportamiento justo y responsable en este sector, lo que implica integrar todos los procesos de investigación, asistencia técnica, producción, comercialización y distribución de un producto de valor que responda las nuevas exigencias de un consumidor más educado y exigente.

Uceda (2019) en su estudio sobre el posicionamiento de un producto agropecuario en Chota, realizó una investigación descriptiva y propositiva, su diseño fue no experimental, aplicó la encuesta y un cuestionario a 152 productores y 202 consumidores. Concluye que casi la totalidad de entrevistados prefieren consumir el cuy por su sabor característico (98%), además crea identidad en el consumidor y que se necesita ejecutar campañas

de posicionamiento que contribuyan al fortalecimiento de la línea productiva y a la economía del mercado.

Relevancia. –Es destacable el hecho que la identidad crea fidelidad y que para ello se necesita una estrategia de comunicación efectiva, basado en instituir valor un producto que es reconocido por sus características diferenciales y superiores que satisfacen la gran demanda del producto alimenticio, que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de este sector agropecuario.

Chimoy y Rodríguez (2019) realizó un estudio sobre desarrollo de la cadena productiva y competitividad en la cadena productiva del sector algodón en Mochumí Lambayeque, empleó una investigación descriptiva explicativa, propositiva, dirigido a productores. Concluyeron que se necesita agregar valor a la cadena de producción, lo que ayudará a incrementar su rentabilidad, sobretodo en una zona que posee un insumo de alta calidad y demanda en el mercado, cuyo reconocimiento es favorable.

Relevancia.- Lo relevante de este hallazgo, destaca el rol que juega en las etapas del proceso de la cadena productiva, el talento humano que agrega valor en forma permanente, lo que se convierte en un desafío por parte de la empresa, de crear una cultura, un ambiente donde las personas involucradas en el proceso aporten ideas para seguir ofreciendo un producto de calidad que se encuentra en el mercado y que goza de una imagen de prestigio, convirtiéndose en un compromiso de llevar al cliente una oferta diferenciada.

Mamani (2017) en su estudio sobre factores influyentes en la rentabilidad de las cajas municipales en el país, entre los años 2007 al 2016, empleó una investigación descriptiva, correlacional, diseño no experimental. Concluyó que la rentabilidad en este sector, se conservó debido a la mejora de la eficiencia financiera y operativa de acuerdo a la medición realizada del ROE y el ROA.

Relevancia: La incidencia en la medición de los ratios de la rentabilidad, juegan un papel importante en toda decisión en el campo económico y financiero de la empresa, por lo que una información objetiva, oportuna y realista de la situación actual, contribuirá a tomar acciones eficaces en la gestión administrativa de la organización.

A continuación, se describen algunos conceptos que se contemplan para la siguiente investigación:

Gestión estratégica: Existe diversas conceptualizaciones y características que añade al término una configuración distintiva. Así se tiene un enfoque centrado en la función directiva que ayuda a alcanzar las metas trazadas, en base al análisis a la influencia de fuerzas externas e internas que pueden afectarla (Osborne,2004). A este concepto, Johnson, Scholes y Whittington (2006) añade la incidencia de un entorno, complejo y que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias que rodea a una organización. En esta línea de pensamiento, David y David (2017) concibe la gestión empresarial multidisciplinaria para alcanzar sus objetivos empresariales. Por su parte Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) la conciben como un proceso de crear e implementar estrategias, cuyas fases sistemáticas implican la formulación de una visión empresarial, fijación de objetivos diseño de la estrategia, la implementación y la evaluación de resultados. Por su parte Westgren y Cook (1986) añade el medioambiente externo e interno, la competencia, los clientes y proveedores de recursos físicos y financieros. Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2014) la gestión empresarial, representa una configuración compleja de estrategias, competitividad y compromisos para alcanzar sostenibilidad económica; de allí que es necesario, el liderazgo directivo para crear estrategias orientadas a lograr mejor desempeño organizacional (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Las estrategias constituyen un componente básico para conquistar los objetivos organizacionales a través de un direccionamiento general que, optimiza los recursos (Anthony et al, 2014; Atkinson et al. 2012). Su formulación le permite al empresario identificar fortalezas, debilidades internas, así como oportunidades y amenazas del ambiente macro y micro; establecer las ventajas competitivas en circunstancias favorables (Anthony et al. 2014). El alineamiento orientado en función a este ejercicio analítico, implica concebir el ajuste de dos formas: como un plan escrito predefinido que abarca una serie de decisiones estratégicas previas; o en forma alternativa, revisando, corrigiendo, adaptando o mejorando acciones no planeadas en el tiempo (Fredrickson,1984).

David (2013) señala que los directivos deciden las estrategias en términos de propósitos y proyecciones de expansión y diversificación que contribuyen a la rentabilidad del negocio, y que la gestión de este crecimiento se concibe desde una perspectiva interna donde confluyen percepciones y expectativas que los lleva a adoptar una posición frente a la realidad actual a la que enfrentan (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998). Por su parte, Hill et al. (2015) sostiene que las estimaciones y ponderaciones de factores externos e internas que llevan a planificar, organizar, dirigir y controlar estrategias y acciones que logran alcanzar dichas proyecciones (Pordomingo et al.2020).

Las estrategias de desarrollo, basado en un nuevo producto contemplan las siguientes teorías:

Hidalgo (2002) sostiene que la planificación de un nuevo producto, es un factor estratégico frente a un mercado complejo y competitivo por lo es necesario la dirección de una unidad responsable que oriente los esfuerzos de todas las áreas, implemente las distintas fases de su desarrollo, con capacidad de decisión para lograr los propósitos fijados.

Pordomingo (2020) sostiene que las estrategias como procesos deliberados son planificados desde un análisis de factores identificados, descritos y cuantificados en el ámbito interno y externo, entre los que se encuentran el potencial de mercado, los segmentos por atender, la viabilidad de la propuesta comercial, las acciones de la competencia, entre otros.

Las estrategias, forman parte del planeamiento estratégico de la organización y se encuentra articulada a las estrategias de marketing como se visualiza en la figura N° 1.

El modelo del proceso del planeamiento estratégico de Wood (1983) tiene cuatro componentes: a.- la definición de la misión empresarial que permitirá alinear las oportunidades que tiene marketing en relación a la ventaja competitiva del producto a lanzar b.-los propósitos empresariales, que se relacionan con el segmento-meta: características, necesidades y deseos. c.- la estrategia de desarrollo con visión de futuro, la definición de su posicionamiento y la mezcla de mix marketing c.-elaborar el plan de desarrollo del nuevo producto que involucra la implementación de actividades para efectivizar lo

planeado. Todo este proceso, implica la elaboración previa de un análisis del entorno que rodea a la organización, que incidirá tanto en el diseño del planteamiento estratégico y del proceso de marketing.

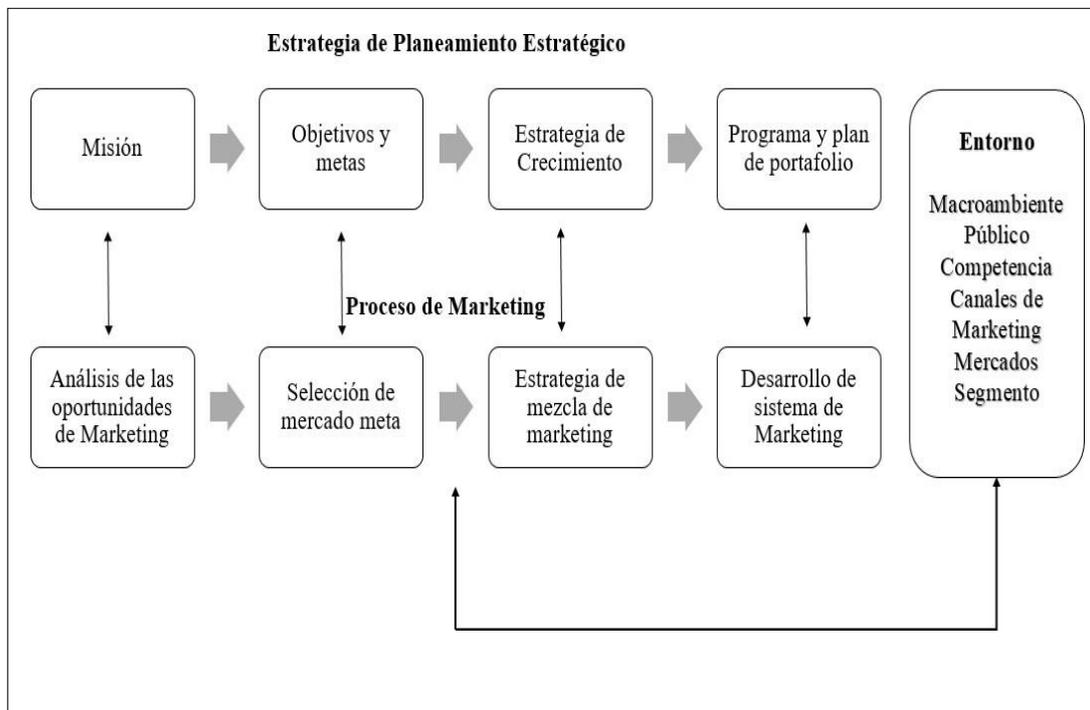


Figura 1. Planeamiento estratégico y el proceso de marketing

Modelo de Schnarch (2009) explica que el proceso parte de fijar el objetivo que se persigue, luego se generan ideas de nuevos productos, se filtran las más viables para posteriormente evaluarlas con el cliente potencial, recogiendo percepciones, sugerencias y actitudes de compra, lo que determinarían la aceptación del producto, de allí la importancia de realizar un estudio serio y confiable, ya que la data ayudará a mejorar la propuesta de tal manera que el lanzamiento en el mercado sea todo un éxito comercial y logre el impacto deseado. Cabe destacar que esta propuesta metodológica es flexible y adaptable (ver figura 2).

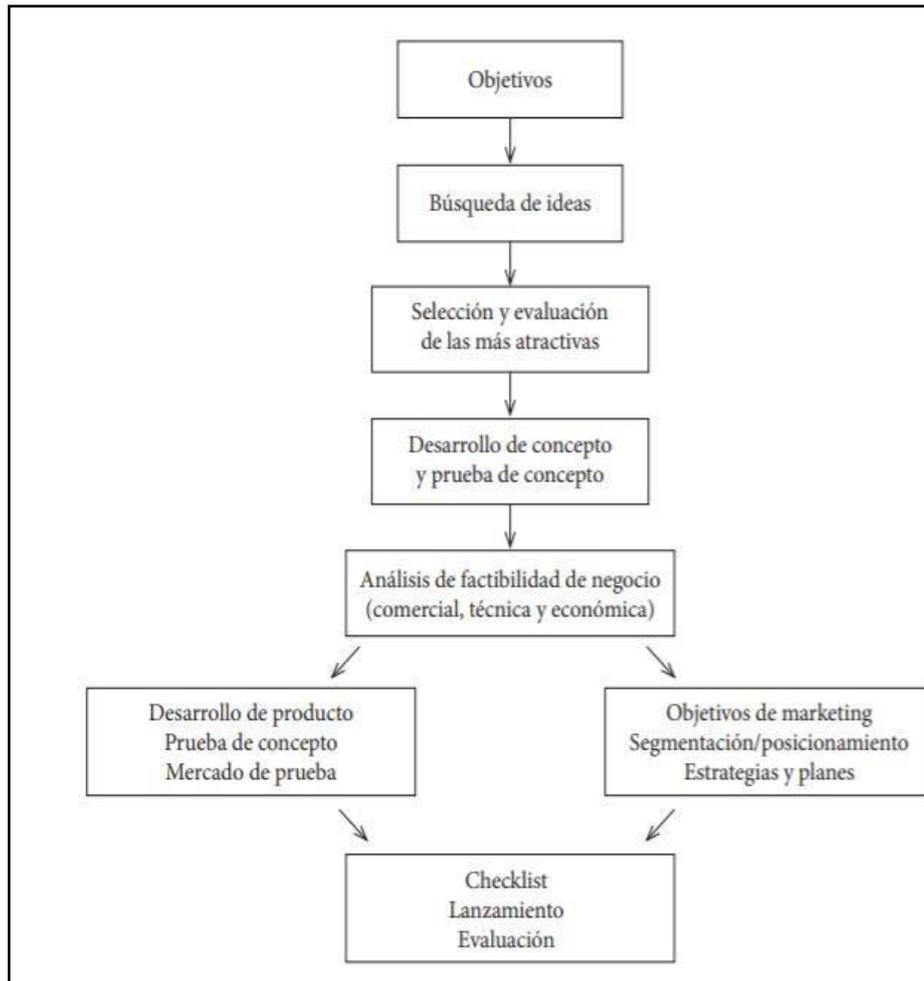


Figura 1. Modelo Schnarch

Modelo de Stage-Gate: abarca siete etapas, dependiendo del tamaño de la organización, sin embargo, suele reducirse hasta en cinco fases: la delimitación del proyecto de desarrollo del nuevo producto, el diseño específico de la propuesta, el desarrollo y ejecución, la prueba y evaluación hasta el lanzamiento al mercado. Una característica peculiar del modelo es que en cada etapa existe una fase que evalúa la calidad del proyecto, tanto previa, durante y posterior a su desarrollo, que mide su factibilidad y permite corregir desviaciones para una mejora continua dentro del proceso (Cooper et. al 1993).

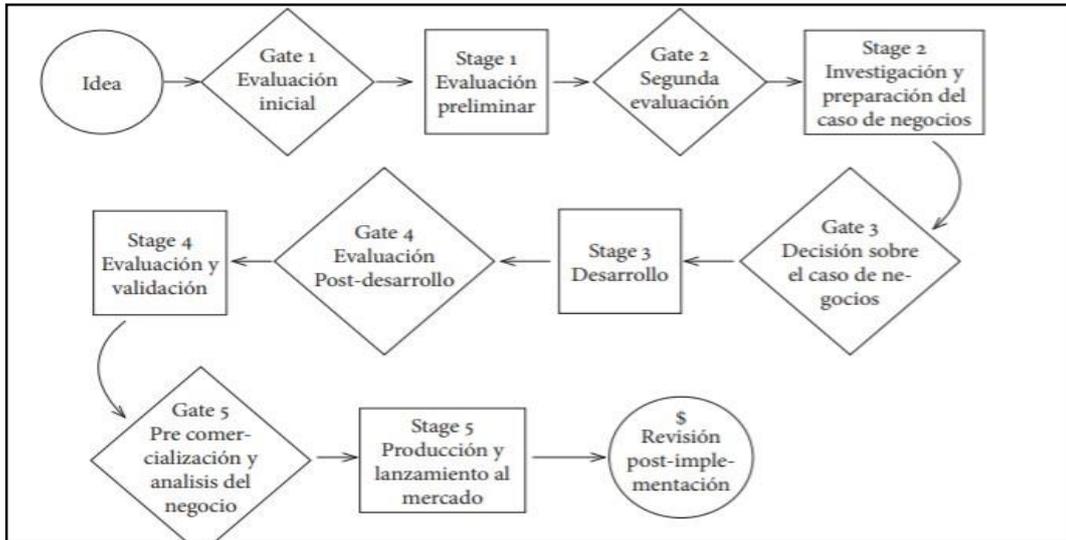


Figura 2. Modelo Stage - Gate

Tomado de Cooper & Kleinschmidt, *Stage-Gate System for New Product Success*, 1993.

Modelo de Hidalgo (2002) establece cuatro etapas para el desarrollo de nuevos productos: la estrategia del producto, la planificación del producto de avanzada, planificación de vida del nuevo producto y la articulación coordinada entre las distintas etapas para consolidar el lanzamiento de la propuesta comercial.



Figura 3. Etapas de la planificación del desarrollo de nuevos productos

La primera etapa, contempla la propuesta de valor de la oferta al mercado, cuya diferenciación conecte con las necesidades y deseos del consumidor, siendo clave la innovación en el diseño del producto y la ventaja competitiva superior que ofrezca en el mercado.

La segunda fase, la evaluación en el mercado a través de la investigación que brinde información confiable para diseñar un producto a la medida de las necesidades del consumidor, así como del uso de tecnología que agregue valor en los componentes del prototipo del producto y todas las acciones de marketing que posicionen en forma efectiva la imagen de marca del producto, teniendo en cuenta los factores del entorno y sus riesgos que directa o indirectamente incidan en su ejecución

La tercera etapa, se orienta a analizar la factibilidad económica y financiera en base a indicadores que miden el comportamiento y la evolución en el tiempo del crecimiento del proyecto y su rentabilidad.

Análisis del mercado: evalúa la viabilidad comercial de la oferta, sus gustos, preferencias y actitudes de compra del consumidor, basado en técnicas de investigación efectivas.

Análisis de costos; son los gastos que implican el lanzamiento del nuevo producto, su performance, márgenes de ganancia, endeudamiento, entre otros indicadores económicos, en relación a los objetivos planteados y a la visión empresarial de los propietarios o accionistas.

El ciclo de vida del nuevo producto, abarca el análisis que atravesará este proyecto en sus etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive que asegure márgenes atractivos de rentabilidad, sostenibilidad y la consolidación de su posicionamiento y el modo de enfrentar a la competencia del sector.

Coordinación del proceso. En esta fase se establecen los mecanismos que faciliten la coordinación interdepartamental con los equipos de trabajo, siendo importante una comunicación de calidad y efectiva y la motivación del equipo que genere compromiso con el proyecto.

De otro lado, respecto a la rentabilidad, se puede decir, como sostiene Sánchez (2002), que esta variable financiera establece principios que orientan

a la empresa a optimizar el uso de sus recursos, que le permitan generar beneficios económicos. Es decir, que este término, permite medir el rendimiento en un periodo de tiempo que produce un capital usado en una actividad comercial. Por otra parte, Lizcano (2004) enfoca la rentabilidad como “la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas” (p.35).

La rentabilidad económica abarca los activos de la empresa que genera valor determinado por el tiempo, independientemente de la forma de su financiamiento. Su obtención se explica a continuación:

$$R.E. = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

La rentabilidad financiera, se determina por el rendimiento de los fondos propios de la organización, producto del cumplimiento de las metas logradas. El modo de medirlo se realiza de la siguiente forma:

$$R.F. = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos Propios a su estado medio}}$$

Santana (2016, pág. 31) que todo empresario invierte en un proyecto basado en un nuevo producto en la medida que le genere un beneficio o rendimiento mayor tanto económica como financieramente, lo que suma valor a su patrimonio en el mercado. De allí, que es necesario evaluar en forma permanente los factores que inciden en la rentabilidad de una empresa, toda vez que el entorno se puede presentar turbulento, impredecible e inestable y se hace necesario asegurar la capacidad financiera de la organización.

Por lo general, se asocia el estudio de la rentabilidad, con la forma de medir cuánto dinero se gana o pierde contra lo invertido en un negocio donde se mueven recursos materiales, humanos y financieros.

Cuando la ratio de la rentabilidad es positiva se llama ganancia y cuando es negativa se le conoce como pérdida. Asimismo, la rentabilidad se puede

medir bajo dos enfoques: el económico, que está asociada al beneficio promedio de una organización u empresa y financiera se usa para diferencia la capacidad individual de ganancia de cada socio a partir de su inversión.

Por lo tanto, la rentabilidad es un indicador de crecimiento empresarial, rendimiento de las inversiones de los accionistas, beneficios que le permiten seguir apostando por nuevos proyectos alternativos viables (Aguirre et al 1997).

Rentabilidad Neta: es el margen de ganancia que obtiene la empresa al finalizar su ejercicio, que evidencia el beneficio obtenido por cada unidad de venta (Chacón, 2007). Se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Riesgo asociado al negocio: son condiciones asociadas que muestran peligros en la inversión. Un indicador financiero que mide este factor es la Beta de un activo que mide la sensibilidad entre la volatilidad del activo con el índice del mercado y las variaciones respectivas del mismo.

Entre los factores influyentes de la rentabilidad se pueden identificar los siguientes: la gestión de la administración, el diseño organizacional, el clima laboral, la toma de decisiones de proyectos y operaciones, la competencia, el mercado, la demanda, la innovación, el precio, las ventas, los ingresos y los gastos, entre otros (Dees & Lumpin, 2003; Gitman, 2003, Paredes y Inciarte, 2013, Parkin y Loría, 2010, Hirache, 2013).

Estados Financieros Proyectados: es una técnica que permite la implementación de estrategias empresariales en base al estudio de períodos anteriores como referencia y proyecciones en base a escenarios que permiten la toma de decisiones estratégicas que aseguren el futuro promisorio (Beltrán, 1998).

Presupuestos Financieros: los recursos económicos asignados a un proyecto, que permitirán la ejecución de las actividades previstas para su ejecución y cumplimiento de las metas trazadas en un período de tiempo. El

uso correcto de estas partidas asegura la eficiencia y eficacia de los resultados en forma rentable y productiva (Brealy,1998).

Valor del Negocio: determinado por el conjunto de activos de la empresa que le permiten consolidar una posición de superioridad en el mercado por el valor que posee, en cuanto a utilidades y patrimonio en general, que le genera grandes beneficios y una buena imagen financiera en el mercado, lo que favorece acceder a préstamos y créditos, la adquisición o asociación con otras empresas, accesibilidad y extensión a nuevos mercados, entre otras ventajas (Ross,2009).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Hernández, Fernandez y Baptista (2014) sostiene que la investigación depende del tipo de problema a investigar, el alcance de los resultados que quiere obtener, la capacidad del investigador y el uso de recursos que utilice para lograr el objetivo de la misma.

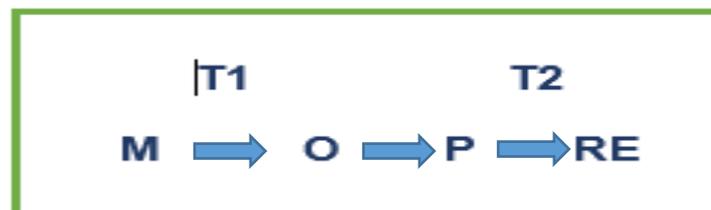
El tipo de investigación mixta consiste en integrar los métodos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de tener un panorama completo del fenómeno de estudio. Hernández y Baptista (2014). Estos pueden ser configurados de tal forma que las aproximaciones de los métodos cuantitativos y cualitativos, conserven sus estructuras y procedimientos puedan ser adaptados, alterados o sistematizados.

Los métodos cuantitativos y cualitativos pueden ser combinados en diferentes niveles. Esto poder ir tan lejos como implementar ambos enfoques en todo el proceso de indagación, a ello Hernández y Mendoza (2008), lo denominan como diseños mixtos de integración de procesos y representan el grado más alto de combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos, estas aproximaciones se mezclan desde el inicio hasta el final o al menos en la mayoría de sus etapas.

Por el propósito, fue una investigación aplicada ya que aplicó teorías para la resolución de un problema de una organización y por el nivel de alcance, fue explicativa porque buscó explicar cómo la variable independiente influía en la variable dependiente.

El diseño de investigación fue: no experimental – predictivo, porque demostró la hipótesis a través de métodos lógicos y juicios de expertos (Hernández et Al, 2010). Y es predictivo porque proyectó los resultados de aplicación de una propuesta de solución. (Caballero 2011)

Dónde



- M: Es la muestra que se estuvo observando: Rentabilidad (variable dependiente)
- O: Observación desarrollada en la muestra: encuesta.
- P: Propuesta de especialidad: Estrategia de desarrollo empresarial, basado en un nuevo producto (variable independiente)
- T1: Tiempo de medición inicial con información actual.
- T2: Tiempo de proyección por el período que duró la implantación de la propuesta de solución.
- RE: “Resultados estimados” o proyectados, que generaba la implantación de la propuesta de solución P en la rentabilidad.

El método de investigación, fue deductivo, pues parte de un planteamiento general y va a lo específico, de experiencias a nivel internacional a la situación problemática particular (Gómez, 2012). Se caracteriza por que su estructura incluye el problema, hipótesis, objetivos, marco teórico, conclusiones y sugerencias.

3.2. Variables y operacionalización

- **Variable Independiente:** Estrategia de un nuevo producto

Definición conceptual: El modelo del proceso del planeamiento estratégico se tiene cuatro componentes:

a.- la definición de la misión empresarial que permitirá alinear las oportunidades que tiene marketing en relación a la ventaja competitiva del producto a lanzar

b.-los objetivos y metas de la empresa, que se relaciona con el segmento-meta, sus características, necesidades y deseos.

c.-conocer la estrategia de crecimiento de la marca con visión a futuro, definiendo e posicionamiento y la mezcla de mix marketing

d.-elaborar el plan de desarrollo del nuevo producto que involucra la implementación de un sistema de información y organización de marketing (Wood, 1983)

Dedición operacional: La estrategia de crecimiento que es la variable independiente se operacionalizó con las dimensiones e indicadores establecidas.

- Variable Dependiente: Rentabilidad

Definición conceptual: Para Sánchez (2002) La rentabilidad son principios aplicados a toda acción económica donde se movilizan medios, materiales, humanos y financieros con el fin de medir rendimiento en un periodo de tiempo que produce un capital usado en una actividad comercial. Por otra parte, Lizcano (2004) enfoca la rentabilidad como “la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas” (p.35).

Dedición operacional: El plan estratégico que es la variable independiente se operacionalizó con las dimensiones e indicadores establecidos.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Para Sampieri (2006), la población es un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Para el presente trabajo de investigación se consideró que la población es igual a la muestra por ser pequeña y pertenecer a un sector agroindustrial.

$$P = M$$

P= Población

M= Muestra

Para el caso de la rentabilidad se consideró como muestra los estados financieros de los años 2017, 2018 y 2019 y en cuanto a la estrategia de desarrollo de un nuevo producto la muestra fue: una el Gerente General de la empresa Agroindustria Cayalti y 06 Gerentes – Clientes de empresas del sector agroindustrial.

El muestro aplicado fue no probabilístico por conveniencia y por ser la muestra limitada.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Encuesta

Para Baena (2017) la técnica tiene como fin lograr un objetivo, puesto que es práctica y está orientada a obtener información fehaciente.

Para la recolección de datos se procedió a elaborar lo siguiente:

Encuesta: se realiza una serie de interrogantes para determinar la problemática en la organización. Según Méndez (2001) La encuesta resulta útil y viable cuando se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen cierto carácter público o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas.

Instrumento: Cuestionario

El instrumento para recolectar datos de las variables plan fue el cuestionario, que incluyó escalas cuantitativas ordinales y se aplicó a los expertos. Para medir la confiabilidad del instrumento se usó los indicadores estadísticos: Alfa de Cronbach que arrojó un valor de 0,8 cercano a 1 y para validar el instrumento, se apoyó con el juicio de tres expertos de la especialidad, cuyos criterios de selección estuvo basados en su formación profesional, experiencia en la actividad profesional, producción intelectual y especialización.

Técnica: Entrevista

También se utilizó la técnica de la entrevista, que consistió en un diálogo interpersonal que dio entre el investigador (entrevistador) y el sujeto de estudio (entrevistado), cuyo propósito fue obtener información relevante sobre un tema de estudio, a través de respuestas verbales dadas por el sujeto de estudio. En este caso se aplicó al Gerente General de la empresa agro industrial Cayalti SAA.

Se utilizó como instrumento de investigación, la guía de preguntas, que consistió en una relación de preguntas sobre las variables en estudio.

Otra técnica que se utilizó será la documental, que consistió en la recopilación de datos, en fuentes secundarias. Se empleó como técnica, la ficha documental donde se consignó información para elaborar el marco teórico. Asimismo, se aplicó para elaborar el diagnóstico sobre las variables en estudio.

3.5. Procedimientos

Se aplicó instrumentos de recolección de datos en la población o muestra elegida, así como la tabulación de datos que permitió su clara interpretación.

Diseño del instrumento dependiendo de las dimensiones las variables.

Protección de la información obtenida.

Procesamiento de los resultados.

Interpretación los resultados.

3.6. Métodos de análisis de datos

El método utilizado mostró, según Gómez (2012) la inferencia deductiva, en que un principio general o ley, se apoyó en un conjunto de hechos que son los que lo constituyen como un todo. (variables). También el método de la investigación utilizado fue inductivo, porque fue un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de sistematizado encontrando relaciones de constructos que la fundamentan en base a la teoría científica (Bernal Torres, 2006)

Se recopiló datos de la empresa a partir del instrumento como son las encuestas y documentos que permitió registrar información de su variable independiente y dependiente. Una vez recopilada la información se procedió a tabular en hojas de Excel para su respectivo procesamiento.

3.7. Aspectos éticos

Confidencialidad: La información solo fue aplicada para el propósito de esta investigación.

Veracidad: La información que permitirá el desarrollo de esta investigación será real.

Integridad: No se reveló datos de individuos, ni indicios de éstos.

Análisis: La tabla muestra que en el año 2017 la empresa tenía activos corrientes por S/ 28,765 que representaba el 7% del valor de los activos, en el año 2018 aumentó a 49,372 que representaba el 12% y en el año 2019 se redujo a 22,861 que representaba el 6%.

La variación en estos años, se centró básicamente porque en el año 2018, aumentó por otros activos financieros que pasó de 310 en el año 2017 a 14,723 y en el año 2018 y que luego descendió a 652 en el año 2019.

Por tanto, el total activo corriente, en un análisis horizontal, pasó de 0.42% (2018-2017) a un 1.16% (2019-2018).

En cuanto al total activo no corriente su inversión era de S/ 371,027 que representaba el 93% del valor de los activos, aumentó en el año 2018 a S/ 376,705 y creció en el año 2019 a 386,046 representado por un 94%.

Esta variación se debió a que, en este período, aparecen cuentas por cobrar por el valor de S/ 4,730 y propiedad de inversión por un monto de S/ 31,929; que hizo que aumentará en un 94% en el año 2019 respecto a un 88% y 92% de los años 2018 y 2018 respectivamente.

En resumen y haciendo un análisis horizontal, el total activo no corriente aumentó de 0.02 (años 2017-2018) a un 0.03 (años 2019-2018).

En general, en 2017 el total activo fue de S/399,72 aumentó en el año 2018 a S/ 426,077 y luego descendió en el año 2019 a un valor de S/ 411,907 siendo la variación porcentual entre estos años del 1%.

El pasivo corriente, que muestran el balance, evidencia un crecimiento anual, tal es así, que en año 2017 el pasivo corriente era de S/ 38,567 que representaba el 10% del valor de este rubro, aumentó en el año 2018 a S/ 67,171 que equivalía al 16% y creció en el año 2019 en el orden de S/ 85,415, que representaba el 21%.

En resumen y haciendo un análisis horizontal, el pasivo corriente paso de 0.74 (años 2018-2017) a un 0.27 (años 2019-2018).

El pasivo no corriente en el año 2017 fue de S/ 90,580 y descendió en el año 2018 en un S/ 82,867 y bajo en el año 2019 a un valor de S/ 71,761

y en términos porcentuales fue descendiendo en estos tres años de 23% a 19% y 17% respectivamente.

Respecto al patrimonio, el año 2017 fue de S/ 270,645, luego bajo en el año 2018 en S/276,039 y en el año 2019 volvió a descender en S/254,731, con una variación porcentual anual del 1%.

Las cuentas por pagar en el año 2017 ascendieron a la suma de S/ 38,567, luego aumentaron en el año 2018 a S/ 67,171 y se incrementaron significativamente en el año 2019 a S/ 85,145.

El total patrimonio de la empresa fue en el año 2017 de S/ 270,645, aumentó en el año 2018 a S/ 276,039 y luego descendió a S/ 254,731 en el año 2019.

En general, el total pasivo más patrimonio, durante los años 2017, 2018 y 2019 fueron de S/ 399,792, S/426,077 y de S/411,907.

Interpretación:

El Balance de Situación de la empresa muestra la existencia de activos corrientes por S/ 28,765 (en miles) que representaba el 7% del valor de los activos, y la inversión en activos no corrientes era de S/ 371,027 (en miles) que representaba el 93% del valor de los activos (ver detalle de Tabla N1).

Los pasivos representan el nivel de compromisos pendientes que tiene que asumir la empresa, tal es así, que en año 2017 el pasivo corriente era de S/ 38,765 que representa el 10% del valor de los pasivos y patrimonio, la deudas de largo plazo fueron de S/ 90,580 que representan el 23% y el patrimonio fue de S/ 270,645 que representa el 68%, lo que nos indica que la empresa en el periodo 2017 mantuvo un nivel de deuda baja en relación a su patrimonio, lo que indica la fortaleza patrimonial del negocio y un mínimo riesgo para los inversionistas actuales y potenciales.

Para los años 2018 los activos corrientes a corto plazo, representaron el 12% y para el año 2019, el 6%, cuyo descenso se debió a una reducción de los activos no financieros. En términos relativos los pasivos corrientes del negocio se han mantenido en 16% y 21% tanto para el año 2018 y 2019,

este aumento se debe a un incremento de deudas con proveedores y el Patrimonio se ha mantenido en su nivel de 65%.

Se puede afirmar que comparativamente de un periodo a otro la empresa ha mostrado un fortalecimiento en sus inversiones de corto plazo, tal es así, que del año 2017 al 2018 hubo una mejora en sus inversiones de 42% y del año 2018 al 2019 mejoro en 116%, asimismo, los activos totales aumentaron en 7% en el periodo 2017-2018 y se redujo en 3% entre 2018-2019., como resultado de la depreciación de equipos.

Tabla 2.

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS							ANALISIS HORIZONTAL	
	2017	%	2018	%	2019	%	2018 - 2017	2019 - 2018
VENTAS	25,584.00	1.00	23,080.00	1.00	25,420.00	1.00	- 0.10	0.10
COSTO DE VENTAS	22,939.00	0.90	18,710.00	0.72	20,646.00	0.81	- 0.27	0.24
UTILIDAD BRUTA	2,645.00	0.10	6,370.00	0.28	4,774.00	0.19	1.41	- 0.25
GASTOS DE ADMINISTRACION	10,149.00	0.40	6,507.00	0.28	5,520.00	0.22	- 0.36	- 0.15
GASTO DE VENTA	7,459.00	0.29	2,555.00	0.11	6,556.00	0.26	- 0.66	1.57
OTRAS GANANCIAS	11,128.00	0.43	268.00		552.00			
UTILIDAD DE OPERACIÓN	- 3,835.00	- 0.15	- 2,692.00	- 0.12	- 7,302.00	- 0.29	- 0.30	1.71
OTROS INGRESOS Y GASTOS:	9.00							
GASTOS FINANCIEROS	2,548.00	0.10	2,040.00	0.09	2,040.00	0.08	- 0.20	-
DIFERENCIA DE CAMBIO	563.00	0.02	528.00	0.02	590.00	0.02		
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-		
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES IMPUESTOS	- 5,811.00	- 0.23	- 4,732.00	- 0.21	- 9,342.00	- 0.37	- 0.19	0.97
IMPUESTO RENTA	-	-	-	-	-	-		
UTILIDAD NETA	- 5,811.00	- 0.23	- 4,732.00	- 0.21	- 9,342.00	- 0.37	- 0.19	0.97

Fuente: Estados Financieros en estudio.

En lo que respecta a sus ventas, se han mantenido en un nivel adecuado durante los tres años analizados, ascendiendo a la cifra en el año 2017 de S/ 25,584, bajo en el año 2018 a 23,080 y luego se recuperó y aumentó a 25,420 en el año 2019.

En cuanto a la utilidad neta, deducida los gastos fue de -5,811 (21%) en el año 2017, bajó a -4,732 (21%) en el año 2018 y aumentó significativamente en el año 2019 en el orden de -9,342 (37%).

En un análisis horizontal hubo una variación significativamente en la utilidad neta de 19% (2018-2017) a 97% (2019-2018)

Interpretación:

Las ventas se descendieron del año 2017 al 2018 en 10%, asociado al fenómeno del niño costero, que redujo la productividad, y del año 2018 al 2019 las ventas crecieron 10%, debido a una mejora en su productividad. También se aprecia que los costos de ventas bajaron entre los años 2017-2018, por causa del fenómeno del niño costero, y por el contrario aumentaron del 2018 – 2019 por tendencia del mercado y alza de los insumos.

Los márgenes de utilidad bruta fueron del orden de 10%, 28 y 21%, de los períodos 2017 -2019, pudiéndose observar una tendencia a la baja en el año 2019, debido a un incremento de los costos de los materiales, y que no se ha podido cargar al precio de venta, por la competencia agresiva en el mercado. Los gastos operativos han tenido una tendencia a la baja, pero superiores a la utilidad bruta, originando una pérdida operativa que se incrementó en el año 2019.

Se debe indicar también, que el margen de utilidad, antes del impuesto a la renta es negativo, y se mantiene en los tres años, lo que permite que el margen de la utilidad neta sea de -37% durante el periodo 2019.

Tabla 3.

Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
RAZONES DE LIQUIDEZ			
LIQUIDEZ GENERAL	0.75	0.74	0.27
PRUEBA ACIDA	0.72	0.72	0.25
PRUEBA DEFENSIVA	0.00	0.00	0.00
CAPITAL DE TRABAJO NETO	- 9,802.00	- 17,799.00	- 62,554.00
RAZON CT	- 0.38	- 0.77	- 2.46
RAZONES DE ACTIVIDAD			
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	190.33	192.95	171.33
PERIODO PROM. PAGO	605.26	1,447.13	1,489.36
PERIODO PROM. INVENT.	18.35	27.21	32.36
CICLO CONVERSION EFECTIVO	- 396.59	- 1,226.97	- 1,285.67
ROT. ACTIVO TOTAL	0.06	0.05	0.06
RAZONES DE APALANCAMIENTO			
SOLVENCIA PATRIMONIAL	0.48	0.54	0.62
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0.32	0.35	0.38
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	1.48	1.54	1.62
RAZONES DE COBERTURA			
COBERTURA DE INTERESES	- 1.51	- 1.32	- 3.58
RAZONES DE RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	0.10	0.28	0.19
MARGEN OPERATIVO	- 0.15	- 0.12	- 0.29
MARGEN NETO	- 0.23	- 0.21	- 0.37
ROE	- 0.02	- 0.02	- 0.04
ROA	- 0.01	- 0.01	- 0.02
ROIC	- 0.01	- 0.01	- 0.02
CAPITAL INVERTIDO	326,067.00	324,589.00	293,255.00
Deuda	55,422.00	48,550.00	38,524.00
Capital	270,645.00	276,039.00	254,731.00
Ebit	- 2,684.50	- 1,884.40	- 5,111.40
Ebit / CI	- 0.01	- 0.01	- 0.02
F.M.	- 9,802.00	- 17,799.00	- 62,554.00

Fuente: Estados Financieros en estudio.

Análisis: Los indicadores financieros de la empresa de los últimos tres años 2017-2019, muestran lo siguiente:

Liquidez: Se tiene que este indicador -liquidez corriente- fue de 0.75 en el año 2017, bajo en el año 2018 a 0.74 y descendió significativamente a 0.27 en el año 2019.

Se observa que la prueba ácida fue de 0.72 en el año 2017 y 2018 y luego descendió a 0.25 en el año 2019. En relación a las Razones de la

Actividad, se observa que el Período Promedio de Cobro (PPC) este tarda 190 días en cobrar las ventas al crédito en promedio, y el Período Promedio de Inventario (PPI) es decir, la demora de despachar el producto al cliente fue aumentando de 18 días en 2017 a 22 días en el año 2018 y posteriormente a 32 días en el año 2019. El Período Promedio de Pago, fue en el año 2017 de S/ 605, aumentó en el año 2018 y 2019 de S/ 1,447 a S/ 1,489.

En relación al Apalancamiento, la ratio de solvencia patrimonial aumentó en los años 2017 a un valor de 0.48, luego en el año 2018 se incrementó a 0.54 y en el año 2019 llegó a 0.62. El apalancamiento financiero también creció paulatinamente de 0.32 en el año 2017 a 0.35 en el año 2018 y 0.38 en el año 2019, lo que afecta el nivel de riesgo en el manejo financiero de las deudas.

En relación a la Rentabilidad: En lo relacionado a su margen bruto fue de 0.10, 0.28 y 0.19 en los años 2017, 2018 y 2019. Y en cuanto a su margen neto en el año 2017 fue de -0.23, luego descendió a -0.21 y luego aumentó a -0.37%.

En lo que se refiere al ROA o Rentabilidad Económica, este fue de -0.01% en el año 2017 y se mantuvo en el 2018 para luego aumentar en el año 2019 a -0.02, lo que evidencia una adecuada rentabilidad de la inversión compensada con las utilidades generadas por las ventas. En relación al ROE o Rentabilidad Financiera, en los años 2017-2018 fue de -0.02 y aumentó a -0.04 en el año 2019. En cuanto al Capital invertido, se evidencia que es superior a la deuda en estos años. Así se tiene 55,422 contra 270,000 (2017), 48,550 contra 276,000 y 38,524 contra 254,000.

Interpretación:

Los indicadores financieros de la empresa de los últimos tres años 2017-2019, muestran un panorama poco alentador en términos de liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad. Así tenemos, que la liquidez corriente es menor a la unidad para los tres periodos 2017 - 2019, lo que

indica que no se tiene capacidad de poder cumplir con los acreedores los compromisos de pagos, asimismo la prueba ácida menor a 1, indica que la empresa no tiene la capacidad económica de cumplir con las acreencias sin tener que liquidar sus inventarios, un indicador mayor a uno, genera confianza en los acreedores e inversionistas.

En relación a los indicadores de actividad, el PPC es superior a 190 días en cobrar las ventas al crédito en promedio, tiempo muy lejos de la razón de mercado, en lo relacionado al PPI este tarda de 30 días en promedio en despachar el producto al cliente a través de la venta para el año 2017 al año 2019, lo que significa un óptimo proceso, en lo relacionado a PPP la empresa tarda en promedio más de 1,400 días en cancelar su compromiso con sus acreedores, debido a los resultados operativos y la escasa liquidez que maneja tesorería.

La empresa muestra un indicador de apalancamiento moderado que se ubica en 32% en 2017 y 38% en año 2019, lo que muestra un mínimo nivel de riesgo el manejo financiero de las deudas.

En lo relacionado a los indicadores de rentabilidad, la rentabilidad bruta fue de 10% en año 2017 y la rentabilidad neta se ubicó en -23%, para el año 2019, la rentabilidad bruta fue de 19% y la rentabilidad neta fue de -37%, se puede decir que es necesario mejorar estos indicadores, mejorando la venta y siendo más eficiente en el manejo de los gastos operativos y financieros.

En lo que se refiere al ROA o Rentabilidad Económica, este fue de -2% para el año 2017 y para el año 2019, lo que nos indica una ineficiente rentabilidad de la inversión compensada con las utilidades generadas por las ventas. En lo relacionado al ROE o Rentabilidad Financiera, para el año 2017 fue de -1% e igual para el año 2019 fue -2%, lo que indica que este indicador está por muy por debajo del mercado, teniendo que mejorar para el bienestar de los accionistas.

2.- Análisis del entorno interno y externo de la empresa

Análisis de los principios rectores

Este análisis empezara con parte de la entrevista realizada al Gerente general de la empresa Agroindustrial Cayalti.

Pregunta	Respuesta
Principio rectores	
¿Cuál es su misión empresarial?	Posicionar a Cayaltí como la empresa líder en producción de caña de azúcar, a través de una nueva cultura organizacional y de innovación, implementando nuevas tecnologías, comprometida con la comunidad y uso eficiente de sus recursos.
¿Y en cuanto a su visión como viene cumpliendo sus sueños?	Ser una empresa referente por su modelo de gestión, por sus índices de producción y rentabilidad, así como en el cumplimiento de las normas vigentes; admirada por sus grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, autoridades y comunidad) por su compromiso en contribuir en el desarrollo de la región.
¿Cuáles son los valores de la empresa?	Nueva cultura empresarial que promueve valores corporativos que impactan positivamente en el trabajo diario. Ética que permite afrontar nuevos retos y resolver problemas de manera conjunta y transparente. Desarrollo social de la zona y mejora de la calidad de vida de cada una de sus familias del valle del Zaña.

Los resultados de la entrevista, comprueban la visión empresarial que tienen sus directivos de crecimiento en el mercado, basado en sus principios rectores que direccionar en base a una planificación estratégica, el logro de los objetivos corporativas, generando mayor valor económico para la marca, rentabilidad, compromiso social y rentabilidad que permitirá la sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 4.

Escalas de valoración de los Principios Rectores

ESCALAS	
ESCALA	RESULTADO
0 A 0.33	Desfavorable
3.4 A 6.6	Moderada
6.7 A 10	Favorable

Tabla 5.

Evaluación de los Principios Rectores

PRINCIPIOS RECTORES				
Factores	Calificación	Favorable	Moderado	Desfavorable
Misión	8.3			
Visión	8.3			
Valores	8.3			

Los principios rectores de la Misión, Visión y Valores corporativos alcanzaron un puntaje significativo, debido a que se encuentran declarados por los directivos y compartidos a sus trabajadores, además de guardar coherencia y se encuentran alineados con los objetivos corporativos estratégicos de crecimiento y desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Cabe destacar que también estas estrategias de primer nivel, validan la oportunidad de aprovechar las oportunidades que presenta el entorno macro y micro desde el punto de vista comercial y económico-financiero según las proyecciones realizadas.

Análisis del entorno

Para analizar el entorno tomamos como referencia la entrevista realizada al gerente de la empresa Agroindustrial Cayalti.

Análisis del entorno	
¿Cómo afecta el entorno externo a las operaciones de la empresa agroindustrial Cayaltí?	En cuanto al ámbito externo, se está dando un cambio en la política comercial del país, al haberse promovido un cambio de las reglas de juego relacionadas con el sistema de franja de precios, (SFP), cuyo objetivo original fue el de corregir distorsiones de los precios internacionales producidas por subsidios a la producción o barreras al comercio libre. Las modificaciones al SFP han facilitado la importación de azúcar al hacerla más barata y al disminuir de manera significativa la posibilidad de corregir las distorsiones en el precio internacional. Este cambio ha permitido triplicar la importación de azúcar cruda y rubia en el año 2017 lo que ha producido una disminución en el precio del azúcar en el mercado nacional y, en consecuencia, en el precio de la caña en campo.
¿Respecto a la demanda interna de la producción de azúcar, ¿cómo se viene operando?	El crecimiento de la producción de azúcar en el Perú está permitiendo que la demanda nacional de azúcar pueda ser atendida totalmente con la producción local y esté en capacidad de producir excedentes para la exportación a países con los que tengamos tratados de libre comercio. Asimismo, la desvalorización de nuestro activo biológico como producto de la disminución del precio de la caña, así como del factor social, la actual administración viene ejerciendo una gestión competitiva y de ajuste, lo que ha generado un impacto positivo en el resultado económico del año del orden de S/ 5.5 millones
¿Qué medidas ha tomado la administración de la Empresa, para mitigar los impactos negativos?	Hemos tomado como decisión estratégica las siguientes: -Una drástica reducción de gastos y de personal, es importante resaltar que la reducción de personal no ha comprendido a ningún trabajador cayaltiano. -No eliminar en el ejercicio vigente, socas de menor productividad que aún contribuían a cubrir costos fijos, para mantener la producción. Cambio en el sistema de tarifas eléctricas que permiten un ahorro en las facturas de

	<p>electricidad. Una reestructuración de la organización de operaciones con cambio de funcionarios. Venta de activos no productivos como la fábrica y terrenos urbanos. Activación o reconocimiento de valor de terrenos que no formaban parte de nuestros activos.</p>
<p>¿Qué resultado de crecimiento han obtenido con estas medidas?</p>	<p>Al final de todos los impactos y ajustes realizados por la administración, el resultado final en el Patrimonio de la Empresa, es de un incremento de S/ 15.2 millones, con lo cual el valor de la Empresa se ha preservado. Con relación al crecimiento y a las inversiones, éstas continúan sin ninguna dilación. Durante el ejercicio 2017 las inversiones en campo, pozos y sistemas de riego sumaron S/ 31 millones, habiéndose sembrado 615 hectáreas (has), alcanzando una existencia de caña de 2,808 has. Durante el año 2018 se continuó con las siembras, incrementándose en otras 650 has, se eliminó 202 has de campos de más de 11 cortes, y alcanzamos un inventario de campos con caña de 3,256 has al final del año 2019.</p>

Es el análisis de las fuerzas externas al sector agroindustrial que influyen directa o indirectamente en las decisiones de la empresa, en este caso el lanzamiento del nuevo jarabe de caña, como producto agroindustrial de la empresa Cayalti.

Para este análisis se contó con datos pasados, presentes y futuros ya fueron muy importantes para poder seguir con el desarrollo del proceso de la planificación estratégica indicando a la empresa las acciones a seguir para seguir creciendo y mejorar su rentabilidad. En la empresa los aspectos más importantes que se analizan son los siguientes:

Análisis del Entorno externo macro:

Factor político-legal

Con respecto a la situación actual que vive el país por el COVID-19 el gobierno ha brindado programas sociales a nivel nacional, como “Reactiva

Perú”, creado mediante Decreto Legislativo 1455 para asegurar la continuidad en la cadena de pago de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas para cumplir con sus obligaciones laborales y proveedores. Igualmente, el Gobierno viene apoyando con políticas económicas y productivas al sector de la agroindustrial para impulsar la economía.

Factor económico

El mercado de caña de azúcar, y de producción y comercialización de azúcar tiene un tamaño de facturación de aproximadamente entre S/. 750 y S/. 1,500 millones en el Perú.

Una de las características de este mercado es la tasa de crecimiento que ha sido del 7% durante los últimos años. En el 2019, la producción nacional fue de 141 mil toneladas métricas (TM), y el precio del azúcar se incrementó en un 13.7% en el período 2018-2019.

La oferta nacional de la producción de caña de azúcar, lo conforman las regiones de la Libertad, Ancash y Lambayeque que concentran más del 75% d, cuyos cultivos son prósperos por su clima e hidrografía. De acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura y Riego (2019) la participación del sector es la siguiente:

Tabla 6.

Oferta nacional de producción de azúcar

Región	Producción de Azúcar
La Libertad	45,617
Ancash	34,776
Lambayeque	26,255
Lima	20,738
Otros	13,725

Nota: Elaboración propia

Existen cuatro polos cañeros en el Perú: Piura: Caña Brava con 12 mil hectáreas: Lambayeque: Agro Olmos, Pomalca, Tumán y Cayaltí, con 24 mil hectáreas, La Libertad: Grupo Coazucar y Chiquitoy, con 41 mil hectáreas y Lima: Paramonga y Andahuasi, con 13 mil hectáreas.

La producción y rendimiento de caña con fines de la elaboración de azúcar ha superado una producción de 10 millones de toneladas por año en los últimos 10 años, con un rendimiento superior a las 120 toneladas por hectárea.

Tabla 7

Producción de caña en miles de toneladas (TM)

AÑO	TM
2000 – 2009	7,992
2011	9,885
2012	26,255
2013	20,738
2014	10.398
2015	11,390
2016	12.458
2018	11,771
2019	13,487

Nota: Elaboración propia

Se observa un crecimiento paulatino del sector azucarero, siendo la participación de Lambayeque significativa y ocupando el tercer lugar

Factor tecnológico

La incorporación de tecnología en el agro industria ha sido un aporte muy importante porque ha contribuido a tener mejores condiciones para el desarrollo y rendimiento del cultivo, elevar el nivel de la calidad y transformación del producto agropecuario, mejorar los procesos, agilizar las etapas de procesamiento, con el consiguiente ahorro de tiempo, mano de obras y la optimización de la cadena de valor de la producción en general.

Factor geográfico

Perú posee el mayor rendimiento de caña por hectárea en el mundo por su beneficiosa situación geográfica que le permite producir continuamente durante todo el año, siendo ésta una ventaja competitiva para la reducción de los costos de producción.

Factor ecológico.

La empresa viene cambiando la forma de cosechar tradicionalmente de quema de caña a industrializarla mecánicamente, lo que favorece en agilizar las etapas de procesamiento de caña y a disminuir la contaminación medio ambiente generado por el humo y las cenizas, además de contribuir con la cosecha mecanizada favorablemente en el mejoramiento de las condiciones del suelo.

Factor social

Pese a las medidas adoptadas frente al Covid-19 que obligó al confinamiento y restricciones en la libertad de tránsito, el sector agroindustrial no ha paralizado sus actividades, por lo que se ha mantenido la mano de obra para sembrar, producir y cosechar, beneficiando a miles de agricultores y por ende contribuyendo al bienestar social de las comunidades y del país, por la necesidad básica de alimentos para la subsistencia.

Tabla 8

Escala de calificación entorno macro

ESCALA	RESULTADO
0 A 0.33	Desfavorable
3.4 a 6.6	Moderada
6.7 a 10	Favorable

Tabla 9

Calificación de las variables del entorno macro

Factor	Calificación	Favorable	Moderada	Desfavorable
Político Legal	8.2	X		
Económico	8.2	X		
Tecnológico	9.0	X		
Geográfico	8.2	X		
Ecológico	7.5	X		
Social	8.3	X		

Los seis factores del entorno macro se valorizan como muy favorable alcanzando calificaciones por encima de los 6.7, siendo el valor más alto el factor tecnológico con una calificación de 9.0.

Análisis del entorno externo micro:

El desarrollo de este aspecto se basó en el análisis de Porter en base al estudio del sector industrial azucarero.

Nuevos competidores: las posibilidades en la región son bastante bajas debido a que las empresas están dedicadas a la producción de azúcar rubia domestica debido a la infraestructura con la que cuentan.

Clientes: La capacidad de negociación con los clientes dedicados a la producción de productos basados en el jarabe de caña de azúcar es alta ya que en el mercado hay variedad de productos similares a los que cuentan con altos estándares de calidad.

Proveedores: Existe una gran cantidad de proveedores justamente por la creciente demanda. El poder de negociación es regular.

Productos sustitutos: Reemplazo del jarabe del azúcar, como producto agroindustrial natural, frente a productos industriales sustitutos (jarabes artificiales endulzantes a base de químicos) por parte de la línea de grandes laboratorios extranjeros internacionales.

El poder medianamente bajo, pero a futuro, debido a las nuevas de tendencias de consumo natural, biodegradable y un consumidor más educado, exigente y responsable con este tipo de necesidades básicas.

Rivalidad y competencia del mercado: Este es un mercado que comercialmente carece de un enfoque a mediano y largo plazo todo esto referido a políticas de comercialización, tendencias al consumidor final y estándares tanto en la producción como en la calidad el producto.

Tabla 10

Escala de evaluación fuerza de mercado

ESCALA	RESULTADO
0 A 0.33	Desfavorable
3.4 a 6.6	Moderada
6.7 a 10	Favorable

Tabla 11

Evaluación fuerza de mercado

FUERZA DEL MERCADO	FUERZA DE MERCADO			
	CALIFICACION	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE
Nuevos competidores	6.67	X		
Proveedores	8.33	X		
Clientes	8.33	X		
Rivalidad y competencia del mercado	5.00		X	
Productos sustitutos	6.60		X	

La calificación muestra una rivalidad moderada de mayor a 5 puntos, siendo los factores de mayor incidencia nuevos competidores y clientes. Le sigue proveedores y clientes.

Análisis del entorno interno

La empresa agroindustrial Cayaltí S.A.A., objeto de estudio de la presente investigación, es una sociedad anónima abierta, con R.U.C.: 20164042686, cuya actividad económica se consigna como actividades de Agricultura, Cultivo de Caña y su comercialización.

El ámbito territorial donde la Empresa realiza su principal actividad económica comprende La Hacienda Cayaltí y sus anexos de La Otra Banda, Chumbenique, Santa María, San Antonio, Santa Rosa, San Lorenzo de Palomino, Culpón, El Potrero, La Viña de Zarrapo y Melchora Barrera de Aspillaga, teniendo una extensión aproximada de 5800 has, todos ubicados en el valle del Zaña, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

La Empresa tiene una duración indefinida, estando sus acciones listadas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y registradas en el Registro Público del Mercado de Valores (RPMV).

Cayaltí, al cierre del ejercicio 2019, cuenta con un capital inscrito de S/. 37,958,555.00 (Doscientos Treinta y Siete Millones Novecientos Cincuenta y Ocho Mil Quinientos Cincuenta y Cinco y 00/100 Soles), representado por 237,958,555 acciones comunes con derecho a voto de un valor nominal de S/.1.00 cada una, íntegramente suscritas y pagadas.

Actualmente la administración de la empresa, se encuentra a cargo del Sr. Augusto Cillóniz Benavides, Gerente General, directivo competitivo en el ámbito académico al ser graduado con honores por la California State University en Estados Unidos y amplia experiencia en sector agrario, habiendo desempeñado cargos importantes en las empresas Negociación Agrícola Jayanca, Agrícola Cerro Prieto e Irrigadora Cerro Prieto, todas en la región Lambayeque con cultivos de agro exportación e industriales.

La empresa cuenta con 801 colaboradores, entre empleados y obreros, muchos de ellos con más de 20 años de servicios, aportando conocimiento en la realización de sus labores diarias y el 90% son oriundos del Valle del Zaña, contribuyendo socialmente como empresa al bienestar y crecimiento de la zona.

Como empresa agroindustrial, cuenta con una participación en el mercado nacional con el 1.5 % y en Lambayeque con el 3.87% de Caña de Azúcar cosechada.

Dentro de su Plan Estratégico de Campo de Cayaltí se ha considerado la siembra del 100% del área cultivable, de aproximadamente 4,500 has, durante el periodo 2016 – 2020. A continuación, se muestra una evolución de la producción de caña, con una proyección al 2019:

Tabla 12

Hectáreas sembradas

AÑO	HAS
2016	200,000
2017	300,00
2018	500,000
2019	600,00

Se observa un crecimiento significativo entre los períodos 2016 al 2019 con proyección a incrementarse en los siguientes años.

Para llevar a cabo sus objetivos estratégicos, Cayaltí ha puesto mucho énfasis en la incorporación de nuevos campos bajo sistemas de riego por goteo. A la fecha, la empresa ha instalado más de 1,000 hectáreas de goteo y tiene proyectado llegar a los 29500 a cierre del 2018. Con la proyección de siembra del 2020, la Empresa alcanzará un stock de caña de 3,400 hectáreas, de un total de 4,500 proyectadas.

De otro lado, la empresa en estudio, comprometida con el manejo sostenible del agua, se preocupa por la disponibilidad de agua superficial con agua de fuente subterránea, implementando como parte de sus acciones estratégicas de campo, un sistema de riego tecnificado que permitirá el ahorro sustantivo del uso del recurso hídrico, maximizando la producción de la caña, cumpliendo con sus objetivos empresariales.

Actualmente, la Empresa dispone de 70 pozos tubulares operativos con una capacidad potencial anual de bombeo de 22 MMC, que operan esencialmente durante la época de estiaje del río Zaña (julio – diciembre). Para cubrir la demanda total de agua subterránea, es necesaria la perforación de pozos tubulares adicionales con un volumen de explotación anual de 8 MMC. Esta cantidad de agua subterránea se puede obtener con la perforación de 24 pozos tubulares adicionales, con un rendimiento promedio de 25 l/s.

El área cosechada al cierre del 2018 fue 1,770.74 has. Al cierre del 2019 se registró un área cosechada de 1,890 has, para venta y 41.30 has que se utilizaron para semilla para nuevos campos.

Al cierre del 2019 se registraron 25.6 millones de ingresos por venta, teniendo como principales compradores a la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., Casa Grande S.A.A., Empresa Azucarera del Norte SAC.,

Análisis de los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	
¿Cuáles son los objetivos corporativos que se han planteado como corporación?	Los objetivos que nos hemos planteados son: incrementar el valor de la empresa para beneficio de todos nuestros accionistas, es decir mejorar la rentabilidad económica-financiera. Lograr un posicionamiento fehaciente tanto en la participación de ventas en el sector industrial y presencia e imagen en el mercado nacional e internacional. El crecimiento sostenido y con paz social y laboral, así como con un compromiso con nuestra comunidad.

De los análisis, diagnóstico y estrategia FODA realizado se plantearon los siguientes objetivos corporativos.

Tabla 13

Objetivos estratégicos

Objetivos	Cualitativos	Cuantitativos
Posicionamiento	Lograr el liderazgo en la participación del sector industrial como proveedor de jarabe de caña de azúcar	Ventas 25%
	Lograr una imagen de una empresa sólida que genere confianza en los clientes.	Reconocimiento de clientes 80%
Rentabilidad	Social	Económica-Financiera

Análisis de estrategias de crecimiento

Fortalezas/Debilidades de Agroindustria Cayalti

Para este análisis se identificó las variables estratégicas dentro de la empresa como son la capacidad directiva, de producción, recursos humanos y financiera.

Tabla 14

Análisis de las capacidades (fortalezas/debilidades)

Factor	Fortalezas	Debilidades
Capacidad directiva	<ul style="list-style-type: none"> -30 años de creación como empresa agroindustria. -Reconocimiento como empresa en el sector industrial. -Directivos con gran capacidad y experiencia profesional y académica. -Premios a la calidad del producto. -Directivos lambayecanos. -Planificación estratégica sólida y con visión de futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación de acciones del directorio. -Accionistas e inversiones en otros rubros o sectores más competitivos. -Propuestas de nuevos productos para consolidar el crecimiento empresarial. -Limitación en la sistematización de datos de mercado de clientes.
Capacidad Producción	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad de materia prima permanente. -Accesibilidad a la materia prima inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> -No contar con maquinaria propia. -No tener control sobre la disponibilidad del alquiler.

	-Alquiler sostenido de maquinaria para producción de jarabe de caña.	-Línea de productos demasiada limitada. -Alto índice de desperdicios de caña.
Capacidad de recursos humanos	-Personal con años de experiencia en el rubro. -Jefes y superintendentes de planta especializados en el sector azucareros. -Trabajo en equipo entre áreas. -Casi la totalidad de trabajadores de la zona. -Identificación y compromiso con el trabajo. -Amor a su tierra.	-Carga social por falta de pagos de sueldos pendientes. -Incorporación de una cultura de innovación industrial para mejora o innovación de productos industriales.
Capacidad financiera	-Solidez financiera en activos. -Línea de crédito bancaria -Bonos gubernamentales.	-Mala imagen por conflictos sociales. -Limitado acceso a créditos financieros.

Las capacidades directivas, de producción, recursos humanos y financieras, contribuyen al fortalecimiento como empresa y a desarrollar e implementar estrategias para su crecimiento institucional, incremento de rentabilidad y sostenibilidad.

Tabla 15

Escalas de valoración de las Fortalezas

ESCALA	RESULTADO
0 A 0.33	Desfavorable
3.4 a 6.6	Moderada
6.7 a 10	Favorable

Tabla 16

Evaluación de los factores del entorno externo

FACTOR	CALIFICACION	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE
Capacidad directiva	6.67	X		
Capacidad de producción	8.33	X		
Capacidad de recursos humanos	8.33	X		
Capacidad financiera	5.00		X	

Los puntajes obtenidos de los factores internos favorecen la estrategia de lanzar el nuevo producto agroindustrial de la empresa Cayaltí, cuyas potencialidades serán fundamentales para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado azucarero.

Diagnóstico FODA

Tabla 17

Evaluación de las variables internas y externas – FODA

VARIABLES	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Fortalezas	8.3	Favorable
Debilidades	6.6	Moderado
Oportunidades	8.3	Favorable
Amenazas	6.6	Moderado

Nota: La calificación muestra tanto en las Fortalezas como la Oportunidades una calificación de 8.3 por lo tanto es favorable con respecto a las debilidades y amenazas cuyas calificaciones es de 6.6. siendo moderado.

Estrategias Corporativas FODA de la empresa Agroindustria Cayaltí

Luego que se listó y evaluó el potencial de fortalezas y debilidades internas y de oportunidad y amenazas, a continuación, se muestra las estrategias FODA de acuerdo al siguiente detalle

Estrategias Ofensivas: Cruce de la fortalezas - oportunidades (maxi-maxi)

Estrategias Adaptativas: Cruce de las debilidades - oportunidades (mini-maxi).

Estrategias Defensivas: Cruce de las fortalezas - amenazas (mini-maxi)

Estrategias de supervivencia: Cruce de las debilidades - amenazas (mini-mini)

Tabla 18

Estrategias FODA a partir del cruce de variables internas y externas

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
E1	Lanzamiento del nuevo jarabe de caña de azúcar.	Favorable
E2	Compra de maquinaria industrial para procesamiento de jarabe.	Moderado
E3	Apertura de líneas de crédito para aumentar la nueva línea de productos agroindustriales.	Favorable
E4	Apertura de líneas de crédito para capacitación de personal y publicidad para acercarse a los nuevos clientes.	Moderado
E5	Estudio de segmentos del mercado y participación del sector industrial	Moderado
E6	Evaluar el uso de otros insumos para la fabricación de jarabes.	Moderado
E7	Siembra del 20% de nuevas hectáreas de caña en pie.	Moderado
E8	Capacitación del personal técnico-humano para reforzar cultura organizacional.	Moderado

Nota: Del cruce de variables de la matriz FODA, se obtiene la estrategia competitiva de lanzar el nuevo jarabe de caña como nuevo producto de la empresa Agroindustrial Cayalti, en base al cruce la máxima fortaleza con la máxima oportunidad lo que arroja por impacto en la rentabilidad la propuesta del presente estudio.

Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes industriales sobre el lanzamiento del nuevo jarabe de caña de Agroindustria Cayaltí.

Tabla 19

Pregunta 1 - Encuesta a Clientes

¿El lanzamiento del nuevo jarabe de caña cubre una gran necesidad en el sector industrial?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	1	17%
De Acuerdo	1	17%
Totalmente en acuerdo	4	67%
Total	6	100%

Con respecto a la pregunta del lanzamiento del nuevo jarabe de caña que si cubre una gran necesidad el sector industrial el 67% de los entrevistados estuvieron totalmente de acuerdo mientras que el 17% estuvieron de acuerdo y medianamente de acuerdo.

Tabla 20

Pregunta 2 - Encuesta a Clientes

¿El jarabe de caña de azúcar le brinda ventaja competitiva en su empresa?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	1	17%
De Acuerdo	2	33%
Totalmente en acuerdo	3	50%
Total	6	100%

Referente a la pregunta si el jarabe de caña de azúcar le brinda ventaja competitiva en su empresa, el resultado de la encuesta indica que el 50% está totalmente de acuerdo mientras que el 17% esta medianamente de acuerdo.

Tabla 21

Pregunta 3 - Encuesta a Clientes

¿El jarabe de caña de azúcar es un insumo fundamental para el proceso de sus productos?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Totalmente en acuerdo	6	100%
Total	6	100%

El 100% de los entrevistados están totalmente de acuerdo e indican que el jarabe de caña de azúcar es un insumo fundamental para el proceso de sus productos.

Tabla 22

Pregunta 4 - Encuesta a Clientes

¿Considera que la empresa proveedora de juego de caña de azúcar, es confiable en la entrega oportuna y en el tiempo requerido que lo necesitaría?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	1	17%
De Acuerdo	3	50%
Totalmente en acuerdo	2	33%
Total	6	100%

Según la encuesta a la pregunta si se considera que la empresa proveedora de jugo de caña de azúcar, es confiable en la entrega oportuna y en el tiempo requerido, podemos indicar que el 50% está de acuerdo y el 17% se encuentra medianamente de acuerdo

Tabla 23

Pregunta 5 - Encuesta a Clientes

¿Considera que la empresa proveedora de jarabe de caña de azúcar, posee la capacidad de producción suficiente para abastecer los requerimientos de su empresa en cantidad y calidad?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	2	33%
De Acuerdo	1	17%
Totalmente en acuerdo	3	50%
Total	6	100%

Referente a la pregunta: si se considera que la empresa proveedora de jarabe de caña de azúcar, posee la capacidad de producción suficiente para abastecer los requerimientos de su empresa en cantidad y calidad. Los encuestados indican que el 50% se encuentran totalmente de acuerdo y el 17% de acuerdo.

Tabla 24

Pregunta 6 - Encuesta a Clientes

¿Este jarabe de caña de azúcar simplifica los procesos de producción de sus productos?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Totalmente en acuerdo	6	100%
Total	6	100%

Referente a la pregunta: si se considera que la empresa proveedora de jarabe de caña de azúcar, posee la capacidad de producción suficiente para abastecer los requerimientos de su empresa en cantidad y calidad, las encuestas indican que el 100% están totalmente de acuerdo.

Tabla 25

Pregunta 7 - Encuesta a Clientes

¿El jarabe de caña de azúcar ofrecido le asegura una buena calidad en sus productos?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	0	0%
De Acuerdo	2	33%
Totalmente en acuerdo	4	67%
Total	6	100%

El 67% de los encuestados refieren que están totalmente de acuerdo y el 33% de acuerdo, frente a la pregunta que si el jarabe de caña de azúcar ofrecido les asegura una buena calidad a sus productos.

Tabla 26

Pregunta 8 - Encuesta a Clientes

¿Considera que el jarabe de caña de azúcar, mejora la rentabilidad de su empresa?

Frente a la respuesta que se realizó a los encuestados con referencia a la pregunta, si consideran que el jarabe de caña de azúcar, mejora la rentabilidad

de su

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	0	0%
De Acuerdo	2	33%
Totalmente en acuerdo	4	67%
Total	6	100%

empresa, tenemos como resultado un 67% están totalmente de acuerdo y el 33% están de acuerdo.

Tabla 27

Pregunta 9 - Encuesta a Clientes

¿Estás dispuesto a comprar el nuevo jarabe de caña de azúcar?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Totalmente en acuerdo	6	100%
Total	6	100%

Del total de encuestados sobre si están dispuestos a comprar el nuevo jarabe de caña de azúcar, el 100% indican estar totalmente de acuerdo.

Tabla 28

Tabla 29 Pregunta 10 - Encuesta a Clientes

¿Estaría dispuesto a recomendar el nuevo producto?

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Medianmanet de acuerdo	1	17%
De Acuerdo	2	33%
Totalmente en acuerdo	3	50%
Total	6	100%

Del total de encuestados sobre si están dispuestos a comprar el nuevo jarabe de caña de azúcar, el 100% indican estar totalmente de acuerdo.

Análisis de Posicionamiento y segmentación

Objetivos Corporativos

- Incrementar el valor económico-social de la empresa Cayaltí para los inversionistas
- Lograr el liderazgo y consolidar el posicionamiento en el sector industrial
- Generar paz y bienestar social a la comunidad, como empresa responsable socialmente.

Los objetivos corporativos se basan en el crecimiento y desarrollo empresarial, que aseguran su sostenibilidad y rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo. Para ello relacionado con este planteamiento de logros empresarial, se encuentra la definición de nuevos segmentos en mercados actuales y nuevos mercados. Para el caso de la presente investigación se presenta el análisis del perfil del segmento y criterios de evaluación.

Estrategia de Segmento en Mercado Actual de la Agroindustria Cayalti

Tabla 30

Criterios de evaluación perfil geográfico del segmento del mercado

Segmento	Principios rectores	Superioridad competitiva	Ventas	Adecuación de recursos	Beneficios futuros	Total	PRIORIDAD
Puntaje	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	25	
1:bajo 5:alto							
Segmento local	5	5	5	5	4	24	Primario
Otros Segmentos	5	4	3	3	4	19	Secundario

Prioritariamente el perfil geográfico del segmento-meta al que se dirige Agroindustria Cayaltí se centra en una cobertura local, seguido del Segmento Otros segmentos, que son clientes de otras regiones que albergan gran potencial a futuro lo que favorecería el crecimiento de la empresa, fortalecer su

posicionamiento en el sector industrial azucarero. Y aprovechar la oportunidad que arroja el diagnóstico empresarial y el análisis microentorno del presente estudio.

Estrategia de Crecimiento de Ansoff en base al registro de la información relacionada con el análisis del entorno:

Estrategia Mercado Tradicional o actual con Producto nuevo.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura 4. Matriz de crecimiento Ansoff

De acuerdo al análisis y a la matriz de Crecimiento o Desarrollo Empresarial Mercados/Productos, la estrategia a desarrollar por parte de la Agroindustria Cayaltí, se enmarca en el cuadrante de variable Mercado Tradicional o actual con Productos Nuevos, por lo tanto, la estrategia a implementar fue *Desarrollo de Nuevos Productos*, es decir lanzar el nuevo jarabe de caña en el sector azucarero.

2.- Proyectar los resultados de la aplicación de una estrategia del nuevo producto.

Programa y Plan de Producto industrial jarabe de caña (ver capítulo VII)

Análisis de la rentabilidad

Se ha tomado la información de los últimos cinco años, que permite evaluar con mayor amplitud el flujo de caja libre y el flujo de caja financiero. Además, se ha elaborado los Estados Financieros de los últimos cinco años, con la finalidad de construir los ratios financieras y tener un panorama económico de la empresa.

Tabla 31

Información económica

I. GENERALES		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.1 . Generales							
Días por año	Días	365	365	366	365	365	365
1.1. Macroeconómicos							
Inflación	%	2.8%	2.7%	2.6%	2.5%	2.5%	2.5%
PBI Perú	%	2.5%	4.0%	4.0%	3.9%	3.9%	3.9%
PBI Agricultura	%	4.0%	3.1%	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%
Tipo de Cambio		3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35
Precio S/ por Pol (sin IGv)	10.55	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9
Precio S/ por bolsa de azúcar (sin IGv)	70.0	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3	59.3
1.2. Impuestos							
IGV	%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Impuesto a la Renta	%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Participación de Trabajadores	%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
1.3 Crecimiento							
1.Gastos Administrativos	Inflación	2.8%	2.7%	2.6%	2.5%	2.5%	2.5%
2.Gastos de Ventas	Inflación	2.8%	2.7%	2.6%	2.5%	2.5%	2.5%
1.4 Financieros							
Variación de precio de Arándanos	%		-3%	-3%	-3%	-3%	-3%

Los inputs son las variables cuantitativas o información económica y financiera, que permitirá proyectar los estados financieros, y flujos de caja económico y financiero de la empresa, relativo a la Planta de Jarabe.

Se usa como información las tasas de inflación proyectada, PBI de Perú, PBI del sector, tasa de cambio, precio del producto, tasa de crecimiento operativa, es decir las tasas estimadas que crecerán los gastos de administración y los gastos de ventas. El valor de la inversión en la planta asciende a S/ 21, 245 (en miles).

Los inputs muestran la producción de caña y la producción del jarabe, sus precios promedio proyectado, así como la determinación de IGv, para cumplir el compromiso tributario como empresa.

Tabla 32

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (en miles de USD)	0	1	2	3	4	5						
FLUJO DE CAJA LIBRE	(21,314)	19,489	16,223	16,204	16,182	16,158						
(-) Gastos Financieros	--	(1,944)	(1,671)	(1,281)	(853)	(382)						
(+) Escudo IMP RTA (15% GF)		292	251	192	128	57						
Financiamiento Largo Plazo	18,063	--	(3,892)	(4,281)	(4,709)	(5,180)						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(3,251)	17,836	10,911	10,833	10,747	10,653						
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>VAN</td> <td style="text-align: right;">84,035</td> </tr> <tr> <td>Ks</td> <td style="text-align: right;">9.49%</td> </tr> <tr> <td>TIR</td> <td style="text-align: right;">513.83%</td> </tr> </table>							VAN	84,035	Ks	9.49%	TIR	513.83%
VAN	84,035											
Ks	9.49%											
TIR	513.83%											
EBITDA/Interes		10.22	11.89	15.51	23.29	51.98						
EBITDA/cuota repago		10.22	3.57	3.57	3.57	3.57						

La planta de jarabe de la empresa Cayalti tiene un costo de S/ 21,314 (en miles soles), se ha proyectado el flujo de caja a 10 años, con el uso de las variables de los inputs, se proyectó los ingresos S/ 73,257 por un periodo uniforme de 10 años, de la misma forma se proyectó los costos de materia prima, y gastos operativos e IGV.

El remanente económico del Flujo de Caja Libre, proyectado por 10 años, asumiéndola empresa los costos de inversión, es positivo durante los 10 años, nos permite obtener un valor actual de S/ 87,831 que sería el valor de la empresa el día de hoy, construida con un costo del capital de 8.5% (wacc), y nos arroja un TIR de 82.81% superior a la tasa del wacc.

Este flujo nos indica que el producto que desea lanzar al mercado la empresa es óptimo económicamente y se recupera su inversión solo en los 2 primeros años, el resto de periodos o años son utilidades para la empresa.

Si la empresa financia parte de la inversión S/ 18,063, cancelando el capital y los intereses el remanente de caja financiero es atractivo. Nos arroja un valor actual de S/ 84,035 a una tasa de costo de patrimonio de 9.49%, es decir, con una inversión de solo S/ 3,251 recupera a valor actual un flujo de S/ 84,035.

Tabla 33

Balance de la situación actual de la empresa

BALANCE DE SITUACION	En miles de soles (S/ 000)					Análisis porcentual				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS										
Activo Corriente										
Efectivo y equivalentes de efectivo	49,982	61,596	77,919	95,290	109,924	10.0%	11.2%	13.6%	16.0%	17.9%
Otros activos financieros	625	625	625	625	625	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Cuentas por cobrar comerciales	12,495	15,399	19,480	23,822	27,481	2.5%	2.8%	3.4%	4.0%	4.5%
Cobros por anticipado	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Inventarios	5,190	5,190	5,190	5,190	5,190	1.0%	0.9%	0.9%	0.9%	0.8%
Activo biológico	8,220	9,042	9,946	10,941	12,035	1.6%	1.6%	1.7%	1.8%	2.0%
Embase y envalaje	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Suministros diversos	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros activos	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Activo Corriente	76,513	91,852	113,160	135,869	155,255	15.3%	16.7%	19.8%	22.8%	25.3%
Activo No Corriente										
Otros activos financieros	4,220	4,220	4,220	4,220	4,220	0.8%	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%
Cuentas por cobrar comerciales	4,730	4,730	4,730	4,730	4,730	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%	0.8%
Propiedad de inversión	31,929	31,929	31,929	31,929	31,929	6.4%	5.8%	5.6%	5.4%	5.2%
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	348,089	382,898	382,898	382,898	382,898	69.5%	69.5%	66.9%	64.4%	62.3%
Activo diferido	540	540	540	540	540	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Depreciación y amortización acumulada	34,809	34,809	34,809	34,809	34,809	7.0%	6.3%	6.1%	5.9%	5.7%
Total Activo No Corriente	424,317	459,126	459,126	459,126	459,126	84.7%	83.3%	80.2%	77.2%	74.7%
TOTAL ACTIVO	500,830	550,978	572,286	594,994	614,381	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Pasivo Corriente										
Tributos y contraprestaciones por pagar	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%
Remuneraciones y participaciones por pagar	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cuentas por pagar comerciales	24,419	24,419	24,419	24,419	24,419	4.9%	4.4%	4.3%	4.1%	4.0%
Obligaciones financieras	108,592	102,899	102,328	99,178	89,953	21.7%	18.7%	17.9%	16.7%	14.6%
Cuentas por pagar diversas	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Pasivo Corriente	134,476	128,783	128,212	125,062	115,837	26.9%	23.4%	22.4%	21.0%	18.9%
Pasivo No Corriente										
Cuentas por pagar comerciales	38,525	42,378	46,615	51,277	56,404	7.7%	7.7%	8.1%	8.6%	9.2%
Pasivos por impuestos diferidos	35,163	30,307	32,834	38,575	46,226	7.0%	5.5%	5.7%	6.5%	7.5%
						0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Pasivo No Corriente	73,688	72,685	79,449	89,852	102,630	14.7%	13.2%	13.9%	15.1%	16.7%
Patrimonio										
Capital	237,959	280,000	280,000	280,000	280,000	47.5%	50.8%	48.9%	47.1%	45.6%
Reservas de capital	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	9.0%	8.2%	7.9%	7.6%	7.3%
Resultados acumulados	-200,518	-185,933	-171,130	-156,016	-140,559	-40.0%	-33.7%	-29.9%	-26.2%	-22.9%
Reservas de patrimonio	195,640	195,640	195,640	195,640	195,640	39.1%	35.5%	34.2%	32.9%	31.8%
Resultados del ejercicio	14,585	14,803	15,114	15,456	15,833	2.9%	2.7%	2.6%	2.6%	2.6%
Total Patrimonio	292,666	349,510	364,624	380,081	395,913	58.4%	63.4%	63.7%	63.9%	64.4%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	500,830	550,978	572,286	594,995	614,381	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Se ha proyectado el Balance de Situación del año 1 (año 2020) al año 5 (año 2024) nos indica que la empresa tiene poco activo corriente, lo que indica un adecuado manejo de los recursos económicos, estos representan en promedio 15% en el año 2020 (año 1), luego va aumentando, para terminar en el año 2024 (año 5) el 25%. Los activos fijos o no corrientes representan en promedio 85% en el año 2020 (año 1), luego va disminuyendo, para terminar en el año 2024 (año 5) el 75%.

En relación a los pasivos, estos representan a corto plazo el 27% y de largo plazo el 15% en el año 2020 (año 1), es decir, los pasivos representaron en ese año el 42%, en lo relacionado al patrimonio representa el 58%. Los pasivos fueron reduciéndose gradualmente con un porcentaje de 36% para el resto de los cuatro años proyectados. Esto indica que la empresa se apalanca muy poco y el patrimonio ha ido creciendo para ubicarse en 64% del valor de los activos.

Tabla 34

Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	73,257	73,257	73,257	73,257	73,257	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
COSTO DE VENTAS	53,387	53,387	53,387	53,387	53,387	72.9%	72.9%	72.9%	72.9%	72.9%
UTILIDAD BRUTA	19,870	19,870	19,870	19,870	19,870	27.1%	27.1%	27.1%	27.1%	27.1%
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	19,870	19,870	19,870	19,870	19,870	27.1%	27.1%	27.1%	27.1%	27.1%
OTROS INGRESOS Y GASTOS:	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
GASTOS FINANCIEROS	1,944	1,671	1,281	853	382	2.7%	2.3%	1.7%	1.2%	0.5%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	17,926	18,199	18,588	19,017	19,488	24.5%	24.8%	25.4%	26.0%	26.6%
PARTICIP. DE LOS TRABAJADORES	997	1,014	1,037	1,063	1,091	1.4%	1.4%	1.4%	1.5%	1.5%
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES IMPUESTOS	16,929	17,186	17,551	17,954	18,397	23.1%	23.5%	24.0%	24.5%	25.1%
IMPUESTO RENTA	2,344	2,382	2,437	2,498	2,564	3.2%	3.3%	3.3%	3.4%	3.5%
UTILIDAD NETA	14,585	14,803	15,114	15,456	15,833	19.9%	20.2%	20.6%	21.1%	21.6%

Las ventas proyectadas para los 5 años es lo mismo S/ 73,257 (en miles soles), esto se debe a que la venta se realizará a toda capacidad de planta, y esta se mantendrá a lo largo de los años proyectados, tal es así que con la producción de caña de 389,844 Tn /año, permite una producción de jarabe de 97,461 Tn/año, y esta se mantendrá estática a lo largo del tiempo.

Los costos de ventas representan del 73% del valor de las ventas, y la utilidad bruta es el 27% luego de cubrir los costos de venta, la utilidad antes de participaciones e impuestos fluctúan en 25% los 3 primeros años y luego se ubica en 26% para los años 4 y 5. La utilidad neta de la empresa por producir y comercializar jarabe es de 20% los 3 primeros años y luego se ubica en 21.6% los 2 años siguientes.

Tabla 35

Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
RAZONES DE LIQUIDEZ					
LIQUIDEZ GENERAL	0.57	0.71	0.88	1.09	1.34
PRUEBA ACIDA	0.53	0.67	0.84	1.04	1.30
PRUEBA DEFENSIVA	0.37	0.48	0.61	0.76	0.95
CAPITAL DE TRABAJO NETO	-57,963	-36,931	-15,052	10,807	39,418
RAZON CT	-0.79	-0.50	-0.21	0.15	0.54
RAZONES DE ACTIVIDAD					
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	61.41	75.67	95.73	117.07	135.05
PERIODO PROM. PAGO	164.66	164.66	164.66	164.66	164.66
PERIODO PROM. INVENT.	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
CICLO CONVERSION EFECTIVO	-68.26	-53.99	-33.93	-12.59	5.39
ROT. ACTIVO TOTAL	0.15	0.13	0.13	0.12	0.12
RAZONES DE APALANCAMIENTO					
SOLVENCIA PATRIMONIAL	0.71	0.58	0.57	0.57	0.55
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0.42	0.37	0.36	0.36	0.36
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	1.71	1.58	1.57	1.57	1.55
RAZONES DE COBERTURA					
COBERTURA DE INTERESES	10.22	11.89	15.51	23.29	51.98
COBERTURA DEL SERVICIO DE LA DEUDA					
RAZONES DE RENTABILIDAD					
MARGEN BRUTO	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27
MARGEN OPERATIVO	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27
MARGEN NETO	0.20	0.20	0.21	0.21	0.22
ROE	0.05	0.04	0.04	0.04	0.04
ROA	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
ROIC	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
CAPITAL INVERTIDO	439,783	494,787	513,568	530,535	542,271
Deuda	147,117	145,277	148,943	150,455	146,357
Capital	292,666	349,510	364,624	380,081	395,913
Ebit	13,909	13,909	13,909	13,909	13,909
Ebit / CI	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
F.M.	-57,963	-36,931	-15,052	10,807	39,418

En lo referente a los ratios de liquidez, podemos considerar que la liquidez general en el año 2020 es de 0.57 indica que no se puede cubrir con el valor de los activos corrientes los compromisos de deuda de corto plazo, posteriormente este indicador ha ido mejorando de un año a otro, siendo de 1.34 en el año 2024, lo que indica que la empresa cuenta con los recursos para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. En lo que se refiere a la prueba ácida esta va mejorando año a año, dando credibilidad en el mercado de que la empresa puede cancelar holgadamente sus compromisos o deudas de corto plazo.

En lo referente a los indicadores de actividad podemos decir que la empresa tiene su promedio de cuentas por cobrar de 96 días, lo que de alguna forma podría impactar en la liquidez de la empresa, el periodo promedio de mantener los inventarios en el almacén antes de ser vendido el jarabe es de 35 días, lo que es un indicador muy adecuado para el producto que se

comercializa. Las cuentas por pagar en promedio son de 127 días, lo que se puede decir es que la empresa tiene una política de pagos dilatoria en el año 2020 de 164 días y posteriormente se reduce hasta ser de 97 días en el año 2024, esto se debe a la fortaleza de la liquidez de la empresa.

En lo referente a los indicadores de apalancamiento, tanto la solvencia patrimonial como el grado de apalancamiento están muy por debajo del promedio de mercado, tal es así, que la empresa solo se apalanca con el 36% de los recursos que necesita para invertir, el resto de 64% es aportado por los socios.

Los indicadores de rentabilidad son muy atractivos para la empresa con la comercialización de jarabe, el margen neto de ganancia es de 20% los 3 primeros años y luego se ubican en 21% y 22%. El ROA y ROE de la empresa se ubican en 3% y 4%, muy por encima de las ratios históricos, se debe, a que el lanzamiento del nuevo producto o jarabe, cubre las expectativas de los potenciales clientes.

Tabla 36

Calculo de la WAC

Calculo de Kd

Costo Promedio Ponderado Deuda	USD en Miles	Kd	W	Costo (Kd x W)
Financiamiento a Largo Plazo	30,000	10.00%	1.00	10.00%
			0.00	0.00%
			0.00	0.00%
			0.00	0.00%
Costo Ponderado Deuda	30,000		1.00	10.00%

Cálculo de Ks

Rendimiento bolsa de valores de NY Indice Standard & Poor's 500 promedio 10 años	13.13%	Km
Rendimiento bonos del tesoro norteamericano T-Bond promedio 10 años	2.54%	Klr
Beta promedio de la empresa últimos tres años	0.56	β
Riesgo país	1.02%	
CAPM = Klr + (Km-Klr)*β	8.47%	
Ks = CAPM + Riesgo país	9.49%	

Calculo del WACC modelo CAPM

Estructura Deuda - Patrimonio (modelo CAPM)	Kd - Ks	(1-t)	W	Costo (Kd*W)
Deuda	10.00%	\$0.85	1.00	8.50%
Patrimonio KS	9.49%		0.00	0.00%
Total			1.00	8.50%

WACC= Wd [Kd(1-t)] + Ws Ks

WACC

8.50%

CAPM = Klr +(Km - Klr) Beta

Ks= CAPM + Riesgo país

El valor del wacc de 8.50% es menor a un dígito, que permite mejorar el valor actual del flujo de caja libre o económico, esto indica que la empresa tiene un riesgo muy prudente en el mercado, además es necesario saber que el CAPM es de 8.47% y sumándose el riesgo país, encontramos la tasa de costo del patrimonio de 9.49%, con lo cual se puede calcular el flujo de caja financiero.

V. DISCUSIÓN

La discusión se basa en los hallazgos de la variable dependiente, es decir rentabilidad.

El análisis de los resultados se hará en base a los indicadores de la variable dependiente (ROA): El nivel de utilidades e Inversión

DIMENSIÓN: Rentabilidad económica.

INDICADOR: ROA

Tabla 1. Relación entre utilidad neta 2019 vs la utilidad neta 2024.

U. Neta 2019:	-9,342,000.00	100%
U. Neta 2024	15,833,000.00	169%
Brecha:	6,491,000.00	69%

Fuente: Análisis documentario. Elaboración propia.

En la Tabla 1. se evidencia que el Total Utilidad Neta de 2019 es negativa en S/ 9,342,000.00, siendo la utilidad neta año 2024 de S/ 15,833,000.00. En tal sentido, la brecha entre ambos es de S/ 6,491,000.00, constituyendo el 69% de la utilidad histórica real.

Esta mejora en la utilidad se debe al lanzamiento del proyecto de la venta de jarabe de miel, que genera mayores ventas y optimización de costos que permite mejorar utilidades. En conclusión, se puede decir, que el manejo adecuado de los costos, con una mejora sustancial de las ventas permiten que los resultados netos sean positivos en los años proyectados.

DIMENSIÓN: Rentabilidad financiera.

INDICADOR: ROE

Tabla 2. Relación entre a inversión 2019 vs la inversión 2024.

Activos totales 2019:	411,907,000.00	100%
Activos totales 2024	614,381,000.00	149%
Brecha:	202,474,000.00	49%

Fuente: Análisis documentario. Elaboración propia.

En la Tabla 2. se evidencia que el Total de Inversión o Activos del 2019 es de S/ 411,907,000.00, siendo el activo total del año 2024 de S/ 614,381,000.00. En tal sentido, la brecha entre ambos es de S/ 202,474,000.00, constituyendo el 49% por encima de la inversión histórica real.

Esta mejora en la inversión se debe a las mejoras de la venta de jarabe de miel, y las utilidades que permite mejorar la eficiencia. En conclusión, se puede decir, que el manejo adecuado de las ventas, con una mejora sustancial de la inversión permiten que los resultados netos sean positivos en los años proyectados.

INDICADOR: ROA

Tabla 3. Relación entre ROA 2019 vs ROA 2024.

ROA Año 2019:	-0.02	100%
ROA Año 2024	+ 0.03	150%
Brecha:	+ 0.01	50%

Fuente: Análisis documentario. Elaboración propia.

En la Tabla 3, se puede decir que el ROA histórico del año 2019 fue negativo, y el ROA proyectado del año 2024 es positivo en 3%, lo que representa un

manejo eficiente³ en la parte de la administración asociada a la venta de jarabe.

INDICADOR: ROE

Tabla 4. Relación entre ROE 2019 vs ROE 2024.

ROA Año 2019:	- 0.04	100%
ROA Año 2024	+ 0.04	100%
Brecha:	+ 0.00	00%

Fuente: Análisis documentario. Elaboración propia.

Causales

Limitaciones en las ventas, con altos costos fijos genera nula utilidad, lo que permite que el ROA que es la utilidad neta / Inversión sea deficiente en los años históricos, debido a aumento de costos de cada actividad y por lo tanto el ROA de los años proyectados sean positivos, debido a la eficiencia operativa de la empresa y la puesta en marcha del plan estratégico de venta de jarabe.

También se puede mencionar que el ROE que es la utilidad que se benefician los socios debido al manejo de las utilidades mejoró satisfactoriamente debido a la mejora de las ventas asociada al nuevo producto de jarabe de miel, y con ello una mejora de las utilidades.

Tendencias con la propuesta de solución. -

Es decir, cuáles son los resultados estimados que se obtendrán luego de la aplicación de la propuesta de solución se expone lo siguiente:

Luego de la aplicación del Plan de lanzamiento del jarabe, se espera que la brecha entre el ROA negativo de los años históricos (2017-2019) evolucione a positivos de -2% a 3%, debido a un mejor control de los gastos operativos y la puesta en marcha del plan estratégico de la venta de jarabe de miel, que es un nuevo producto que revolucionaría la tendencia de las ventas. Del

mismo modo el ROE paso de -4% en el año 2019 a +4% en el año 2024, debido al lanzamiento y venta del nuevo producto de jarabe de miel.

Análisis de marco teórico:

Los resultados coinciden con las investigaciones de rentabilidad de los autores citados en los antecedentes y la teoría económica financiera sobre rentabilidad como Diaz, Jaramillo, Bustamante, Vargas, Delgado, Hernyez y Cosiano (2017) Daza (2015) Rujel (2017), Mamani (2017) entre otros.

En cuanto a la variable independiente, es decir la estrategia de un nuevo producto se puede decir en este apartado lo siguiente:

Del análisis y diagnóstico FODA, se pudo hallar que la estrategia (fortaleza/oportunidad) viable a nivel de impacto fue el lanzamiento de un nuevo producto en la región Lambayeque, cuyos factores del entorno externo macro y micro arrojaron resultados positivos de acuerdo a las matrices de evaluación de esta herramienta de gestión empresarial.

Un aspecto a destacar que posibilita significativamente la oportunidad de aprovechar la coyuntura coincide con investigaciones realizadas a nivel internacional (Leal, 2020; Moncada et al, 2020; Venegas y Ubaque, 2020,) que sostiene que las empresas en el rubro agroindustrial han incrementado sus ventas y han implementado estrategias para desarrollar sus negocios y que vienen aprovechado la reactivación económica para reinventar sus estrategias empresariales.

Análisis de marco teórico:

Estos datos, coinciden con lo que sostiene el Gerente General de la empresa. Estos hallazgos coinciden con (Mayta, 2019; Guimarey, 2018; Seclen 2016; Peña y Usquino 2018; Uceda 2019).

De otro lado, los resultados a los clientes de las empresas agroindustriales resultaron significativos en todos los indicadores medidos cuantitativamente que ratifican la propuesta de solución como válida, siendo los tres resultados

significativos en los ítems evaluados. Así se tiene que la producción y comercialización de jarabe de caña de azúcar con altos estándares de calidad en la región Lambayeque, la consideran estratégica para la zona norte del país en los próximos años en el orden (90%); estaría dispuesto a adquirir este jarabe para usarlo como insumo en la producción de sus productos finales y recomendarían a otras agroindustrias adquirir este producto.

En cuanto a los resultados de los expertos, indican que la producción de jarabe de caña de azúcar lograra cubrir las expectativas de las empresas agroindustriales ya que ayudara a la producción de sus productos finales ahorrándole procesos en los mismos y permitirá una ventaja competitiva frente a otras industrias que no usen este jarabe.

Los resultados hallados, también se sustentan en principios, base teórica científica y modelos teóricos sobre planeamiento estratégico empresarial gestión estratégico, análisis de rentabilidad, que respaldan la propuesta planteada entre los que destacan Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) David y David (2017), Porter (2000), entre otros que figuran en el marco teórico de la presente.

Por tanto y luego de los resultados hallado, aplicar las diversas técnicas e instrumentos de investigación y realizar el análisis y discusión respectiva, se puede afirmar que la hipótesis planteada es válida, ya que, si se aplica la propuesta planteada, entonces se mejora la rentabilidad de la empresa en estudio.

VI. CONCLUSIONES

1. En relación al objetivo específico N 1 Diagnosticar la rentabilidad de la empresa Cayaltí.

Los indicadores financieros de la empresa de los últimos tres años 2017-2019, muestran un panorama poco alentador en términos de liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad, siendo la utilidad neta de los años analizados negativa analizados aumentando de -5,811000.00 a -9,342000.00

Los factores influyentes fueron las limitaciones en las ventas, los altos costos fijos que generaron una nula utilidad, lo que hizo que el ROA que es la utilidad neta / Inversión sea deficiente en los años históricos, debido a aumento de costos de cada actividad; asimismo influyó la ineficiencia operativa de la empresa por el uso incorrecto de los recursos, lo que afecta el bienestar de los socios.

2. Elaborar la propuesta de una estrategia del nuevo producto.

Al finalizar la investigación se elaboró la estrategia del nuevo producto, el cual tienen las siguientes características:

1. Se orienta de manera directa a incrementar la rentabilidad de la empresa Cayaltí.
2. Establece los lineamientos estratégicos y acción, procesos de producción y control continuos, para la identificación oportuna de limitaciones y desviaciones en las metas.

3.- Proyectar los resultados de la aplicación de una estrategia del nuevo producto.

Al finalizar la investigación se estima que los resultados de la aplicación de la estrategia del nuevo producto, serán los siguientes:

1. Si el Total de la Utilidad Neta de 2019 es negativa en - S/ 9,342,000.00, se proyecta una utilidad neta año 2024 de S/ 15,833,000.00.

En tal sentido, la brecha entre ambos es de S/ 6,491,000.00, constituyendo el 69% de la utilidad histórica real. Esta mejora en la utilidad se debe al lanzamiento del proyecto de la venta de jarabe de miel, que genera mayores ventas y optimización de costos que permite mejorar utilidades.

2.Si el Total de Inversión o Activos del 2019 es de S/ 411,907,000.00, se proyecta el activo total al año 2024 de S/ 614,381,000.00, en tal sentido, la brecha entre ambos es de S/ 202,474,000.00, constituyendo el 49% por encima de la inversión histórica real, debido a las mejoras de la venta de jarabe de miel, y las utilidades que permite mejorar la eficiencia.

3.Si el ROA histórico del año 2019 fue negativo, se proyecta un RAO al año 2024 positivo en el orden del 3%, lo que representa un manejo competitivo por parte de la administración asociada a la gestión positiva e incremental de la venta de jarabe en el sector industrial.

VII. RECOMENDACIONES

1. A la Alta Dirección de la Cooperativa, se recomienda invertir en esta propuesta ya que le ayudará significativamente a mejorar su rentabilidad y por ende seguir invirtiendo en este proyecto que saneará su deuda, incrementará su patrimonio y consolidará su posicionamiento en el sector industrial, cuyos resultados sustentados científicamente aseguran un crecimiento y desarrollo estratégico a corto, mediano y largo plazo, mayor competitividad y asegura su sostenibilidad en el tiempo., cubriendo las demandas de sus clientes y del sector agroindustrial.
2. A los trabajadores de la empresa, exhortar a trabajar juntos demostrando eficacia y eficiencia en la ejecución de los procesos de producción y elaboración de un jarabe que cumpla los más altos estándares de calidad para lograr el éxito empresarial y contribuir a consolidar el patrimonio no sólo económico sino cultural que le otorga sus largos años en el sector y lo posiciona como un referente agroindustrial a nivel nacional e internacional.
3. A la Escuela de Posgrado de la UCV, a seguir cumpliendo su formación integral, que añade a los profesionales que sigue el MBA mayor competitividad y asumir nuevos retos empresariales en un mundo global competitivo, pero que gracias a los conocimientos y el desarrollo de las capacidades y el aprendizaje de nuevas y modernas herramientas de gestión empresarial, otorgan la seguridad de lograr los objetivos trazados frente una realidad problemática que se puede presentar adversa pero que gracias a la creatividad y formación de la UCV se podrá alcanzar el éxito deseado.

VIII. PROPUESTA

Elaborar un producto derivado de la caña de azúcar como es el jarabe de caña de azúcar para mejorar la rentabilidad de la empresa

8.1 Síntesis del problema identificado

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se determinó que existe aspectos críticos en la rentabilidad en la empresa Agroindustrial Cayalti.

- El análisis realizado a la rentabilidad en los tres últimos años nos muestra ratios negativas.
- Crisis en el sector azucarero por la baja de precios y libre a la exportación de azúcar.
- Ausencia de empresa agroindustriales que ofrezcan el jarabe de caña de azúcar como un insumo en la región norte.
- El alto costo del transporte de caña en pie para su traslado a otras regiones.

8.2 Objetivo de la propuesta

Identificado el problema, el objetivo de la propuesta es:

Mejorar la rentabilidad de la empresa Agroindustrial Cayalti.

Objetivos específicos

1. Producción del jarabe de caña de azúcar.
2. Asegurar la producción de materia prima para asegurar la producción del jarabe de caña de azúcar.
3. Fortalecer el posicionamiento en el sector Agroindustrial.

8.3 Fases de la propuesta

N°	Fases (Dimensiones de la VI)	Objetivo	Actividades (Sub dimensiones de la VI)	Indicador	Meta	Período	Responsable
1	Principios rectores	Conocer el direccionamiento estratégico directivo.	Recopilar información.	Misión Visión Valores	1 1 1	01 mes	Comité especial
2	Análisis del entorno	Describir el entorno empresarial	Análisis del entorno macro Análisis del entorno micro Análisis del entorno interno	Diagnóstico FODA	1	02 meses	Propietario, Jefe de planificación, Recursos Humanos, Marketing
3	Objetivos Estratégicos	funciones	Evaluar de estrategias en base a la matriz FODA	Estrategia Fortaleza y Oportunidad	1	02 meses	
4		Participación del sector	Evaluar la fijación de objetivos corporativos y metas corporativas Proyecciones de ventas/plan	Metas (%) Objetivos (%)	2 2	2 meses	

8.4 Resultados esperados

Item	Indicador	Meta	Período	Fundamentación
	Porcentaje de producción	80%	1 12 meses	Al producir un nuevo producto para abastecer a las empresas tendremos la oportunidad de mejorar la rentabilidad.
	Porcentaje de rentabilidad	3%	12 meses	Los indicadores económicos financieros arrojan ratios favorable que proyectan utilidades
	Porcentaje de posicionamiento en el sector Agroindustrial	100%	12 meses	Al conquistar el mercado en la zona norte, abastecer satisfactoriamente a los potenciales clientes, mejorar el servicio y lograr mayor presencia y participación, se asegura la expansión y sostenibilidad de la empresa.

8.5 Síntesis del presupuesto

Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Sub Total
Humanos	Comisión	10	100,000	S/100,000
Técnicos	Equipamiento	6	S/ 15,000	S/15,000
Materiales	Plan estratégico	01	S/ 4,000	S/4,000

Presupuesto Total: S/ 119,000

8.6 Información complementaria: Proceso de Fabricación de Azúcar

Las fases del proceso de fabricación de azúcar líquida es la siguiente:

La etapa de ingreso de caña de azúcares, previo pesaje y descarga mediante grúas a las mesas respectivas.

Luego la caña es sometida a un proceso de preparación que desfibra las celdas de los tallos del producto y mediante cintas transportadoras se derivan a los molinos, para el procesamiento de extracción de la sacarosa.

El bagazo obtenido del último molino hacia las chimeneas, se procede a usarlo como combustible o en todo se comercializa como materia prima para la fabricación de papel.

El jugo de caña, extraído de los molinos, es almacenado en un tanque de glaseo abierto a la atmósfera cuyo contenido se pierde al ser expuesto a temperaturas entre 3 y 4 centígrados por acción de la evaporación natural y por el cambio de velocidad del jugo de turbulento a laminar.

En la etapa de clarificación, el insumo es tratado en un tanque que rebaja el grado de acidez para luego almacenarse herméticamente. Los clarificadores sedimentan y decantan los sólidos, que luego pasan a los filtros rotatorios recubiertos con finas mallas metálicas, que trabajan al vacío, dejando discurrir el jugo y reteniendo la cachaza, que posteriormente se comercializa como abono en las plantaciones.

El jugo alcalinizado es bombeado a los calentadores del proceso industrial a temperatura elevadas hasta alcanzar el nivel adecuado al punto de ebullición.

La etapa de evaporación, se inicia luego que el jugo clarificado pasa a los evaporadores, que funcionan al vacío para facilitar la ebullición a la menor temperatura. En este paso se le extrae el 75 % del contenido de agua al jugo, para obtener el producto o meladura.

Seguidamente se inicia la fase de cristalización, que se realiza con el cocimiento de la sacarosa contenida en el jarabe para llevar luego a los tachos al vacío, lo que producirán el azúcar crudo (producción para animales), el azúcar blanco (para consumo directo) o azúcar para refinación.

En la etapa de centrifugación, , los cristales del azúcar se separan de la miel restante en las centrífugas, cilindros de malla muy fina que giran a gran velocidad. El líquido sale por la malla y los cristales quedan en el cilindro, luego se lava con agua. Las mieles vuelven a los tachos, o bien se utilizan como materia prima para la producción de alcohol etílico en la destilería.

El azúcar de primera calidad retenido en las mallas de las centrífugas se disuelve con agua caliente y se envía a la refinería para continuar el proceso. Cabe resaltar que en este punto se obtiene lo que se llama azúcar rubio debido al color de los cristales.

A continuación, se detalla el proceso mediante el cual el azúcar rubio se convierte en azúcar blanco o azúcar muy fino.

La etapa del refinado, que elimina los colorantes o materias inorgánicas que el licor pueda contener. El azúcar disuelto se trata con ácido y sacarato de calcio para formar un compuesto que arrastre las impurezas, formando una mezcla homogénea, las que se retiran fácilmente en el clasificador. El licor resultante se concentra, se cristaliza de nuevo en un tacho y se pasa a las centrífugas para eliminar el jarabe.

En la fase del secado, el azúcar refinado se lava con condensadores de vapor, se seca con aire caliente, se clasifica según el tamaño del cristal y se almacena en silos para su posterior envasado.

La etapa del envasado, implica que el azúcar crudo de exportación salga directamente de las centrífugas a los silos de almacenamiento. La carga a granel en las tractomulas lo transportará al puerto de embarque o se envasa en sacos de 50 kg para emplearlos en la fabricación de alimentos concentrados para animales. El azúcar refinado se envasa en presentación de 5, 500, 1000, 2500 y 3000 gramos; 50, 100 y 150 kilogramos e incluso por tonelada.

REFERENCIAS

- Aguirre, J.; Prieto, M.; Escamilla, J. (1997). Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del controller. Tomo II. Cultural de Ediciones, S.A. España. 320 pp.
- Beltrán, J. (1998). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 2da. Edición. 3R Editores y Global Ediciones, S.A. Colombia. 147 pp.
- Brealey, R.; Myers, S. (1998). Principios de finanzas corporativas. Quinta edición. McGraw Hill. España. 805 pp.
- Daza, J. (2015). *Análisis de la interrelación crecimiento y rentabilidad en Brasil*. Tourism y management studies, 182-188.
- Díaz, C., Jaramillo, J., Bustamante, A., Vargas, S., Delgado, A., Hernández, O., y otros. (2017). *Evaluación de la rentabilidad y competitividad de los sistemas de producción de ovinos en la región de Libres, Puebla*. Mexicana de ciencias pecuarias, 263-277.
- Chimoy, J., & Rodríguez, J. (2019). *Estrategias de desarrollo de la cadena productiva de algodón para fortalecer la competitividad de los productores del centro poblado de Muy Finca-Mochumí*. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo.
- Faga, H., y Ramos, M. (2006). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Buenos Aires: Ediciones granica S.A.
- Gitman, L. (2003). Principios de Administración financiera. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp
- Guimarey. (2018). *La innovación en las estrategias empresariales: Análisis de gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en Lima, Perú, 2012-2015*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Hidalgo, A. (2002). *La planificación del desarrollo de nuevos productos en la empresa extendida. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales*. Universidad Politécnica de Madrid.

- Infobae. (13 de 08 de 2020). *Proyectan que la agroindustria tendrá un rol estratégico en la post pandemia y piden medidas para que desarrolle todo su potencial.* Obtenido de <https://www.infobae.com/campo/2020/08/13/proyectan-que-la-agroindustria-tendra-un-rol-estrategico-en-la-post-pandemia-y-piden-medidas-para-que-exprese-todo-su-potencial/>
- Leal Bernal, L. C. (2020). Estrategias para impulsar el desarrollo y crecimiento del clúster agroindustrial alimentario del departamento del Meta.
- Leon Carrasco, J. C. (16 de 07 de 2020). *Perú tiene los mejores rendimientos agrícolas del mundo en caña de azúcar.* Agencia Agraria de Noticias. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/peru-tiene-los-mejores-rendimientos-agricolas-del-mundo-en-c-22000#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20FAO%2C%20en%202018,de%20Agroindustrial%20Paramonga%2C%20Percy%20Muelle.>
- Lopez-Calva, L. F. (11 de 03 de 2020). *¿Como podría afectar COVID-19 la economía de América Latina y el caribe?* Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/blog/2020/how-will-covid-19-affect-the-economies-of-latin-america-and-the-.html>
- Mamani, L. (2017). *Factores que influyen en la rentabilidad de las cajas municipales del Perú, periodo 2007-2016* .Tacna: Universidad Privada de Tacna Veritas Et Vita
- Mayta, A. (2019). *Nuevos desarrollos de innovación en productos explosivos que afianza el dominio del mercado minero del Perú, caso exclusivo Exsa S.A.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Moncada-Sánchez, G. G., Ramírez-Quevedo, P. X., & González-Illescas, M. L. (2020). *Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito.* *Innova Research Journal*. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/11115>
- Ninahuanca, C. (06 de 06 de 2020). *Agroindustria y minería atraerían inversión extranjera al Perú tras pandemia.* Agencia Peruana de Noticias.

Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-agroindustria-y-mineria-atraerian-inversion-extranjera-al-peru-tras-pandemia-800502.aspx>

Páez Riveros, F. O. (2020). *Consecuencias económicas de la pandemia COVID-19 en América Latina*. Bogota.

Paredes, N. (28 de 04 de 2020). *Coronavirus en América Latina: los países que están mejor y peor preparados para enfrentar la crisis económica provocada por la pandemia*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52397020>

Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., y Kole, M. (1997). *Contabilidad de costos*. Colombia: FI freelibros.

Peña, D., & Usquiano, R. (2018). *Estrategias de innovación agraria bajo la metodología cadena de valor: Caso Cooperativa y Asociaciones Cafetaleras de Rodríguez de Mendoza*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.

Ross, S., Westerfield, R., Jaffe J. (2009) *Finanzas Corporativas*. México: Editorial McGraw Hill.

Rujel Guerra, S. W. (2017). *Influencia del Financiamiento en la Rentabilidad en las Empresas Constructoras en el Perú: Caso Constructora AESMID E.I.R.L.* 2013. Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote.

Sánchez, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. (<http://www.5campus.com/leccion/anarenta>). Consulta: octubre 18 de 2020.

Santana, J. (2016) *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Educación.

Seclen, J. (2016). *Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple*. . Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. *Ekonomiaz* N.º 90, 2.º semestre.

Uceda, F. (2019). *Estrategia de diferenciación para posicionar los productos agropecuarios de la provincia de Chota a través de la marca colectiva: Chota Produce*. . Universidad Señor de Sipán. Chiclayo.

Vanegas, O., & Ubaque, P. (2016). Plan Estratégico y Prospectivo de la procesadora de alimentos lácteos Marquezlac del Municipio de Ciénaga Boyacá a 2026.

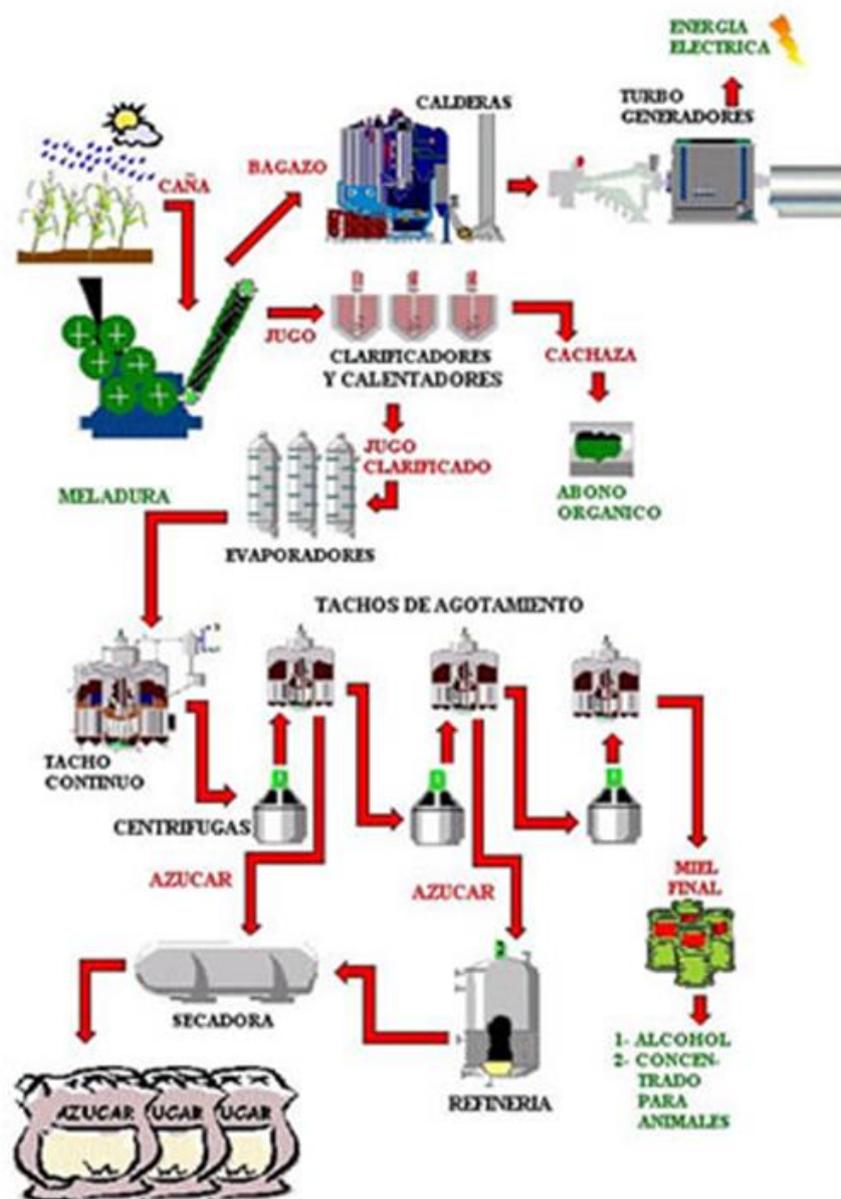
Vinelli, M., & Maurer, A. (2020). Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú. *Conexion Esan*.

ANEXOS

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
ESTRATEGIA DE UN NUEVO PRODUCTO (Variable Independiente)	El modelo del proceso del planeamiento estratégico se tiene cuatro componentes: a.- la definición de la misión empresarial que permitirá alinear las oportunidades que tiene marketing en relación a la ventaja competitiva del producto a lanzar b.-los objetivos y metas de la empresa, que se relaciona con el segmento-meta, sus características, necesidades y deseos. c.- conocer la estrategia de crecimiento de la marca con visión a futuro, definiendo e posicionamiento y la mezcla de mix marketing d.-elaborar el plan de desarrollo del nuevo producto que involucra la implementación de un sistema de información y organización de marketing (Wood, 1983)	La estrategia de crecimiento que es la variable independiente se operacionalizara con las dimensiones e indicadores establecidas.	Principios rectores	Misión	Ordinal
				Visión	
				Valores	
			Análisis del entorno	Macro	
				Micro	
				Interno	
			Objetivos Estratégicos	Objetivos Funcionales	
			Estrategia crecimiento	Matriz DAFO	
				Posicionamiento	
				Segmento	
			Plan de desarrollo del nuevo producto	Estrategias de Mix de marketing industrial	
				Presupuesto	
Cuenta de explotación previsual					

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
RENTABILIDAD (Variable dependiente)	Para Sánchez (2002) La rentabilidad son principios aplicados a toda acción económica donde se movilizan medios, materiales, humanos y financieros con el fin de medir rendimiento en un periodo de tiempo que produce un capital usado en una actividad comercial. Por otra parte, Lizcano (2004) enfoca la rentabilidad como “la capacidad o aptitud de la empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas” (p.35).	Se combinaran variables económicas y financieras para medir la rentabilidad de una empresa.	Rentabilidad Económica	ROA	Cuantitativa continua
				ROID	
			Rentabilidad Financiera	ROE	
			Valor del negocio	Rentabilidad Neta	
			Riesgo asociado al negocio	BETA	

Esquema de producción de azúcar



Instrumento de recolección de datos

Entrevista de gestión y planificación estratégica al Gerente General de Agroindustria Cayalti S.A.A.

Pregunta	Respuesta
Principio rectores	
¿Cuál es su misión empresarial?	Posicionar a Cayaltí como la empresa líder en producción de caña de azúcar, a través de una nueva cultura organizacional y de innovación, implementando nuevas tecnologías, comprometida con la comunidad y uso eficiente de sus recursos.
¿Y en cuanto a su visión como viene cumpliendo sus sueños?	Ser una empresa referente por su modelo de gestión, por sus índices de producción y rentabilidad, así como en el cumplimiento de las normas vigentes; admirada por sus grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, autoridades y comunidad) por su compromiso en contribuir en el desarrollo de la región.
¿Cuáles son los valores de la empresa?	Nueva cultura empresarial que promueve valores corporativos que impactan positivamente en el trabajo diario. Ética que permite afrontar nuevos retos y resolver problemas de manera conjunta y transparente. Desarrollo social de la zona y mejora de la calidad de vida de cada una de sus familias del valle del Zaña.
Análisis del entorno	
¿Cómo afecta el entorno externo a las operaciones de la empresa agroindustrial Cayaltí?	En cuanto al ámbito externo, se está dando un cambio en la política comercial del país, al haberse promovido un cambio de las reglas de juego relacionadas con el sistema de franja de precios, (SFP), cuyo objetivo original fue el de corregir distorsiones de los precios internacionales producidas por subsidios a la producción o barreras al comercio libre. Las modificaciones al SFP han facilitado la importación de azúcar al hacerla más barata y al disminuir de manera significativa la posibilidad de corregir las distorsiones en el precio internacional. Este cambio ha permitido triplicar la importación de azúcar cruda y rubia en el año 2017 lo que ha producido una disminución en el precio del azúcar en el mercado nacional y, en consecuencia, en el precio de la caña en campo.
¿Respecto a la demanda interna de la producción de azúcar, ¿cómo se viene operando?	El crecimiento de la producción de azúcar en el Perú está permitiendo que la demanda nacional de azúcar pueda ser atendida totalmente con la producción local y esté en capacidad de producir excedentes para la exportación a países con los que tengamos tratados de libre comercio. Asimismo, la desvalorización de nuestro activo biológico como producto de la disminución del precio de la caña, así como del factor social, la actual administración viene ejerciendo una gestión competitiva y de ajuste, lo que ha generado un impacto positivo en el resultado económico del año del orden de S/ 5.5 millones

<p>¿Qué medidas ha tomado la administración de la Empresa, para mitigar los impactos negativos?</p>	<p>Hemos tomado como decisión estratégica las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Una drástica reducción de gastos y de personal, es importante resaltar que la reducción de personal no ha comprendido a ningún trabajador cayaltiyano. -No eliminar en el ejercicio vigente, socas de menor productividad que aún contribuían a cubrir costos fijos, para mantener la producción. Cambio en el sistema de tarifas eléctricas que permiten un ahorro en las facturas de electricidad. Una reestructuración de la organización de operaciones con cambio de funcionarios. Venta de activos no productivos como la fábrica y terrenos urbanos. Activación o reconocimiento de valor de terrenos que no formaban parte de nuestros activos.
<p>¿Qué resultado de crecimiento han obtenido con estas medidas?</p>	<p>Al final de todos los impactos y ajustes realizados por la administración, el resultado final en el Patrimonio de la Empresa, es de un incremento de S/ 15.2 millones, con lo cual el valor de la Empresa se ha preservado. Con relación al crecimiento y a las inversiones, éstas continúan sin ninguna dilación. Durante el ejercicio 2017 las inversiones en campo, pozos y sistemas de riego sumaron S/ 31 millones, habiéndose sembrado 615 hectáreas (has), alcanzando una existencia de caña de 2,808 has. Durante el año 2018 se continuó con las siembras, incrementándose en otras 650 has, se eliminó 202 has de campos de más de 11 cortes, y alcanzamos un inventario de campos con caña de 3,256 has al final del año 2019.</p>
<p>Objetivos Estratégicos</p>	
<p>¿Cuáles son los objetivos corporativos que se han planteado como corporación?</p>	<p>Los objetivos que nos hemos planteados son: incrementar el valor de la empresa para beneficio de todos nuestros accionistas, es decir mejorar la rentabilidad económica-financiera. Lograr un posicionamiento fehaciente tanto en la participación de ventas en el sector industrial y presencia e imagen en el mercado nacional e internacional. El crecimiento sostenido y con paz social y laboral, así como con un compromiso con nuestra comunidad.</p>
<p>Estrategia de crecimiento</p>	
<p>¿Se tiene pensado alguna estrategia para seguir creciendo en el sector industrial azucarero?</p>	<p>Por supuesto, tenemos pensado lanzar el jarabe de caña de azúcar para uno de los principales clientes como es Caña Brava, lo que contribuirá a incrementar la rentabilidad de nuestra empresa. Iniciar las operaciones para abastecer a esta empresa y luego a nivel nacional e internacional.</p> <p>Mejorar los cultivos de caña con el uso de la nueva tecnología que hará más eficaz y eficiente la producción de un producto de calidad nacional e internacional. Fortalecer también una cultura basado en nuestros valores que mejore el ambiente y la paz social, Este compromiso, no hace más que ratificar y consolidar nuestra visión, misión y valores</p>

	<p>corporativos como empresa Cayaltí, socialmente responsable tanto en lo económico, financiero y social.</p> <p>Finalmente, el compromiso con nuestra Empresa por un futuro de crecimiento y de éxito sigue igual de fuerte que, al inicio de la nueva gestión, a pesar de la coyuntura interna y política y económica del país.</p> <p>Y expresar mi más profundo agradecimiento y compromiso a los accionistas por la confianza depositada en el Directorio y en la administración.</p>
--	--

Cuestionario aplicado a los clientes industriales

Estrategia de un nuevo producto

Finalidad

Determinar la aceptación de los clientes industriales del nuevo producto de agroindustria Cayalti.

Marque con un aspa (X) la respuesta que cree conveniente, según la siguiente escala:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Indiferente
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Agradecemos su apoyo.

Preguntas	1 Totalmente de acuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1 El lanzamiento del nuevo producto cubre una gran necesidad en el sector					
2 El nuevo producto es ventajoso para su empresa					
3 Que factores influye en su decisión:					
Calidad de Producto					
Precio Competitivo					
Servicio Diferencial					
Promoción del Producto					
Asesoría Técnica					
4 Estaría dispuesto a comprar el nuevo producto					
5 Estaría dispuesto a recomendar el nuevo producto					

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,80	10

Los items evaluados por el estadístico del alfa de cronbach validan las preguntas, puesto que se encuentra en el valor 0,8 cercano a 1.

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CAYALTI S.A.A

1. Principio rectores

- 1.1. ¿Cuál es su misión empresarial?
- 1.2. ¿Y en cuanto a su visión como viene cumpliendo sus sueños?
- 1.3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

2. Análisis del entorno

- 2.1. ¿Cómo afecta el entorno externo a las operaciones de la empresa agroindustrial Cayaltí?
- 2.2. ¿Respecto a la demanda interna de la producción de azúcar, ¿cómo se viene operando?
- 2.3. ¿Qué medidas ha tomado la administración de la Empresa, para mitigar los impactos negativos?
- 2.4. ¿Qué resultado de crecimiento han obtenido con estas medidas?
- 2.5. ¿Se tiene pensado alguna estrategia para seguir creciendo en el sector industrial azucarero?

Análisis Documentario

Objetivo 1. Registrar información relacionada con el análisis del entorno.

1. Indicador: Entorno externo

Macro

FACTOR	INFORMACION	ANALISIS	DIAGNOSTICO	FUENTE
GEOGRÁFICO				
DEMOGRÁFICO				
SOCIOCULTURAL				
POLÍTICO-LEGAL				
TECNOLÓGICO				
ECOLÓGICO				

Micro

FACTOR	INFORMACION	ANALISIS	DIAGNOSTICO	FUENTE
PROVEEDORES				
INTERMEDIARIOS				
COMPETENCIA				
CLIENTES				
ORGANISMOS REGULADORES (SUNAT, SATCH,ETC)				

2. Indicador: Entorno interno

FACTOR	INFORMACION	ANALISIS	DIAGNOSTICO	FUENTE
CAPACIDAD DIRECTIVA				
CAPACIDAD DE PRODUCCION Y LOGISTICA				
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS				
CAPACIDAD FINANCIERA				

Objetivo 2. Elaborar la matriz en base al registro de la información relacionada con el análisis del entorno.

Matriz Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. CAPACIDAD DIRECTIVA 2. CAPACIDAD FINANCIERA 3. CAPACIDAD DE PRODUCCION 4. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS	ENTORNO MACRO Y MICRO
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. CAPACIDAD DIRECTIVA 2. CAPACIDAD FINANCIERA 3. CAPACIDAD DE PRODUCCION 4. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS	ENTORNO MACRO Y MICRO

Objetivo 3: Fijar los objetivos en base al diagnóstico y la estrategia según el tamaño de la empresa y situación empresarial

OBJETIVOS	META FACTURACIÓN	VENTAS
CONSOLIDACIÓN		
CRECIMIENTO		
RENTABILIDAD		

Objetivo 4. Elaborar la matriz de crecimiento de Ansoff en base al registro de la información relacionada con el análisis del entorno.



Figura 5. Matriz de crecimiento Ansoff

EVALUACIÓN DE EXPERTOS

EXPERTO 1	Cargo	Empresa
Wilder Omar Maluquiz Garcia	Gerente Administrativo	Origin Coffee Lab SAC

N ^a	ITEM	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		LENGUAJE ADECUADO CON EL NIVEL DEL INFORMANTE		MIDE LO QUE PRETENDE		ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO IMPORTANTE	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
		(POR FAVOR, INDIQUE SI DEBE ELIMINARSE O MODIFICARSE ALGÚN ÍTEM)													
	PRINCIOS RECTORES														
1	¿Conoce usted la misión de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
2	¿Conoce usted la visión de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
3	¿Conoce usted los valores de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
	ANALISIS DE ENTORNO														
1	¿La oferta de caña jarabe de caña de azúcar es suficiente y sostenible de la demanda del mercado?	X		X			X	X		X		X			

2	¿Considera que existe la posibilidad de que crearan y consolidaran industrias para la fabricación y comercialización de jarabe de caña de azúcar para atender la demanda?	X		X			X	X		X		X			
3	¿La propuesta de producción de este nuevo producto me brindara ventaja competitiva en el mercado?	X		X			X	X		X		X			
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO															
1	¿Considera que el sector azucarero crecerá en los próximos años en la región?	X		X			X	X		X		X			
2	Considera usted que las los ingenios azucareros en la región son una amenaza para su empresa?	X		X			X	X		X		X			
3	¿Cree usted que la ubicación estratégica es una fortaleza potencia de la empresa?	X		X			X	X		X		X			
PLAN DE DESARROLLO DEL NUEVO PRODUCTO															
1	¿Conoces algún otro producto que ofrezca las mismas características?	X		X			X	X		X		X			
2	¿Cuáles son las características que te hacen adquirir este producto antes que otros?	X		X			X	X		X		X			
3	Si este producto se encontrara en el mercado, ¿lo comprarías?	X		X			X	X		X		X			

EXPERTO 2	Cargo	Empresa
Carolyn Sandra Guevara Camarena	Jefe de Finanzas	Empresa Agroindustrial Cayalti S.A.A

N ^a	ITEM	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		LENGUAJE ADECUADO CON EL NIVEL DEL INFORMANTE		MIDE LO QUE PRETENDE		ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO IMPORTANTE	OBSERVACIONES (POR FAVOR, INDIQUE SI DEBE ELIMINARSE O MODIFICARSE ALGÚN ÍTEM)
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
		PRINCIPALES RECTORES													
1	¿Conoce usted la misión de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
2	¿Conoce usted la visión de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
3	¿Conoce usted los valores de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
ANÁLISIS DE ENTORNO															
1	¿La oferta de caña jarabe de caña de azúcar es suficiente y sostenible de la demanda del mercado?	X		X			X	X		X		X			
2	¿Considera que existe la posibilidad de que crearan y consolidaran industrias para la	X		X			X	X		X		X			

	fabricación y comercialización de jarabe de caña de azúcar para atender la demanda?														
3	¿La propuesta de producción de este nuevo producto me brindara ventaja competitiva en el mercado?	X		X			X	X		X		X			
	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO														
1	¿Considera que el sector azucarero crecerá en los próximos años en la región?	X		X			X	X		X		X			
2	Considera usted que las los ingenios azucareros en la región son una amenaza para su empresa?	X		X			X	X		X		X			
3	¿Cree usted que la ubicación estratégica es una fortaleza potencia de la empresa?	X		X			X	X		X		X			
	PLAN DE DESARROLLO DEL NUEVO PRODUCTO														
1	¿Conoces algún otro producto que ofrezca las mismas características?	X		X			X	X		X		X			
2	¿Cuáles son las características que te hacen adquirir este producto antes que otros?	X		X			X	X		X		X			
3	Si este producto se encontrara en el mercado, ¿lo comprarías?	X		X			X	X		X		X			

Experto 03:

EXPERTO 3	Cargo	Empresa
Manuel Eduardo Mezones Saavedra	Docente en la Universitario	Universidad De Chiclayo

Nº	ITEM	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		LENGUAJE ADECUADO CON EL NIVEL DEL INFORMANTE		MIDE LO QUE PRETENDE		ESENCIAL	ÚTIL PERO NO ESENCIAL	NO IMPORTANTE	OBSERVACIONES (POR FAVOR, INDIQUE SI DEBE ELIMINARSE O MODIFICARSE ALGÚN ÍTEM)
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
		PRINCIOS RECTORES													
1	¿Conoce usted la misión de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
2	¿Conoce usted la visión de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
3	¿Conoce usted los valores de la empresa agroindustrial Cayalti?	X		X			X	X		X		X			
ANALISIS DE ENTORNO															
1	¿La oferta de caña jarabe de caña de azúcar es suficiente y sostenible de la demanda del mercado?	X		X			X	X		X		X			

2	¿Considera que existe la posibilidad de que crearan y consolidaran industrias para la fabricación y comercialización de jarabe de caña de azúcar para atender la demanda?	X		X			X	X		X		X			
3	¿La propuesta de producción de este nuevo producto me brindara ventaja competitiva en el mercado?	X		X			X	X		X		X			
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO															
1	¿Considera que el sector azucarero crecerá en los próximos años en la región?	X		X			X	X		X		X			
2	Considera usted que las los ingenios azucareros en la región son una amenaza para su empresa?	X		X			X	X		X		X			
3	¿Cree usted que la ubicación estratégica es una fortaleza potencia de la empresa?	X		X			X	X		X		X			
PLAN DE DESARROLLO DEL NUEVO PRODUCTO															
1	¿Conoces algún otro producto que ofrezca las mismas características?	X		X			X	X		X		X			
2	¿Cuáles son las características que te hacen adquirir este producto antes que otros?	X		X			X	X		X		X			
3	Si este producto se encontrara en el mercado, ¿lo comprarías?	X		X			X	X		X		X			

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

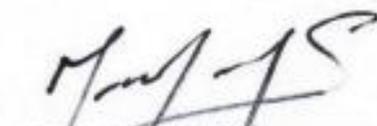
Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Contador Publico

Nombre y Apellido: WILDER OMAR MALUQUIZ GARCIA



Mg. CPC. Wilder Omar Maluquiz Garcia
CONTADOR PUBLICO
MAT. 02-7162

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Licenciado en Administración con Grado de Maestro. en Finanzas Corporativas

Nombre y Apellido: CAROLYN SANDRA GUEVARA CAMARENA



Firma
DNI N° 41685731

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A
LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor en Educación

Nombre y Apellido: MANUEL EDUARDO MEZONES SAAVEDRA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Manuel Eduardo Mezones Saavedra', is written over a light blue horizontal line.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

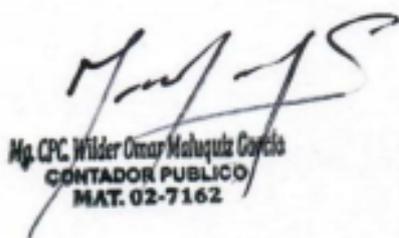
Quien suscribe, **Wilder Omar Maluquiz Garcia**, con documento de identidad N° , de profesión Licenciado en Administración con Grado de Magister en Gerencia de Negocios in Administración, ejerciendo actualmente como Gerente Administrativo en la Origin Coffee Lab SAC.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Encuesta a Expertos**), a los efectos de su aplicación en el desarrollo de la investigación del alumno Henry Salatiel Ruiz Sánchez

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 23 de octubre del 2020



Mg. CPC. Wilder Omar Maluquiz Garcia
CONTADOR PUBLICO
MAT. 02-7162

Firma

DNI N° 41095276

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Carolyn Sandra Guevara Camarena, con documento de identidad N° 41685731, de profesión Licenciado en Administración con Grado de Maestro. en Finanzas Corporativas, ejerciendo actualmente como Jefe de finanzas Empresa Agroindustrial Cayalti S.A.A.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Encuesta a Expertos**), a los efectos de su aplicación en el desarrollo de la investigación del alumno Henry Salatiel Ruiz Sánchez

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

Fecha: 23 de octubre del 2020


Firma
DNI N° 41685731

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Manuel Eduardo Mezones Saavedra, con documento de identidad N° 02608130, de profesión Licenciado en Ciencias de la Comunicación con Grado de Dr. en Educación, especialista en Marketing, ejerciendo actualmente como Docente Investigador en la Universidad de San Martín de Porres.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Encuesta a Expertos**), a los efectos de su aplicación en el desarrollo de la investigación del alumno Henry Salatiel Ruiz Sánchez

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

Fecha: 23 de octubre del 2020

