



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS AZUCARERAS ANÁLISIS DE CASOS: CARTAVIO Y PARAMONGA

Larry Loayza-Peña

Piura, Octubre de 2004

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Economía

Loayza, L. (2004). *Análisis de la gestión financiera de empresas azucareras. Análisis de casos: Cartavio y Paramonga*. Tesis de pregrado no publicado en Economía. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Economía Piura, Perú.



Esta obra está bajo [una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

PROGRAMA ACADEMICO DE ECONOMÍA



**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS AZUCARERAS
ANÁLISIS DE CASOS: CARTAVIO Y PARAMONGA”**

TESIS

**QUE PRESENTA EL BACHILLER EN CIENCIAS CON
MENCIÓN EN ECONOMÍA Y FINANZAS**

LARRY PASTOR LOAYZA PEÑA

**PARA OPTAR EL TITULO DE
ECONOMISTA**

PIURA – PERU

2004

A mis padres, mi eterno agradecimiento

Un sincero agradecimiento a todas aquellas
Personas que han contribuido en la elaboración
de este trabajo de tesis, particularmente al
Dr. Ernesto Gallo Olmos, por su incondicional apoyo.

Índice

Introducción

Capítulo I: Marco Teórico e Institucional.....	5
I.1. Herramientas económicas – financieras para el análisis financiero de las empresas.....	11
I.2. Teoría del comportamiento de la empresa.....	29
I.3. Los procesos de Inversión – Financiación en las empresas.....	33
I.4. El sector azucarero en el sector agrario peruano.....	39
I.5. Marco legal y Ley de Reestructuración económica y financiera de las empresas agrarias.....	47
Capítulo II: Sector Agrario y las Empresas Azucareras en el Perú... 	62
II.1 La economía nacional y el sector azucarero peruano...	63
II.2 El entorno económico y el sector azucarero.....	73
II.3 El problema social: rechazo o temor a la inversión privada.....	82
II.4 Referencia y organización de las empresas Cartavio y Paramonga.....	89
II.5 Análisis FODA para el sector azucarero: Cartavio y Paramonga.....	106

Capitulo III: Análisis Financiero de las Empresas Cartavio y

Paramonga	114
III.1. Los procesos Inversión – Financiación en las empresas azucareras.....	115
III.2. Síntomas de Problemas Financieros en la empresa Paramonga.....	118
III.3. Síntomas de Problemas Financieros en la empresa Cartavio.....	121
III.4. Análisis Comparativo de la Posición Financiera de las empresas Cartavio y Paramonga.....	126

Capitulo IV: Lecciones e Implicancias de Política Empresarial.....

IV.1. Acerca de las decisiones de inversión.....	135
IV.2. Acerca de las decisiones de financiamiento.....	139
IV.3. Acerca de las decisiones financieras de las empresas azucareras.....	146
IV.4. Conclusiones Y Recomendaciones.....	149

BIBLIOGRAFIA

APENDICES

INTRODUCCION

El presente trabajo de tesis, se ha realizado para analizar la gestión financiera de las empresas azucareras, tomando como casos de estudio a las empresas agroindustriales: Cartavio y Paramonga. Para ello es necesario conocer el sector azucarero peruano y su marco legal, también es importante conocer las herramientas económicas que nos permitan identificar los problemas económicos y financieros dentro de la empresa Y poder darle algún tipo de solución eficiente, estos temas serán abordados en el capítulo I. Este tema es importante porque en países como el nuestro, en donde la agroindustria es parte importante de la actividad económica, lograr algún grado de desarrollo requiere de incrementos sostenidos en la productividad y en la eficiencia del sector.

Esto plantea la necesidad de contar con estrategias y medidas que se ajusten lo más posible a la realidad que caracteriza al agro, por lo que resulta conveniente conocer su organización productiva y empresarial así como la situación económica y financiera de las empresas que la

conforman, siendo esto, parte importante de mi trabajo de tesis y desarrollado en los capítulos II y III.

Para hacer una evaluación realista de estas relaciones se deberá contar con escenarios en donde se puedan enmarcar la gestión económica-financiera de las empresas determinando si se encuentra en etapas de pre-crisis, crisis en potencia, crisis o fracaso empresarial. La principal postulación que se hace es que el comportamiento económico-financiero de las empresas agroindustriales, y dentro de ellas, las empresas azucareras Cartavio y Paramonga, se manifiesta en su posición financiera y por ello se convierte en una cuestión empírica que debe ser tratada a ese nivel.

La realidad de las empresas agroindustriales Cartavio y Paramonga, es particularmente débil, si consideramos que se encuentran en relativa desventaja frente a las empresas del sector no agrario. Las condiciones de éste sector es difícil desde el punto de vista financiero, pues se encuentran, con serios problemas de liquidez e insolvencia financiera como es el caso de las empresas agrarias azucareras, quienes han mostrado graves dificultades financieras al punto de requerir la intervención del Estado para resolver sus problemas a través de la Ley de Reestructuración empresarial de empresas agrarias. Para ésta la disyuntiva parece ser, o cumplir con las obligaciones privadas con los acreedores y los trabajadores, o cumplir con la autoridad tributaria.

Todo parece indicar, que existen ya algunas condiciones que favorecen estos procesos. El gobierno ha publicado el Texto Único Ordenado de la Ley de Reestructuración Empresarial y entre 1996-2000 se han dictado un conjunto amplio de normas y procedimientos sobre legislación tributaria, reestructuración patrimonial y recuperación económica-financiera de empresas agrarias. Estas medidas han buscado permitir a las empresas agrarias con serios problemas financieros encontrar una salida técnica y legal, permitiendo que puedan recurrir a la liquidación, la disolución o a la reestructuración de sus empresas. Estos aspectos propios del comportamiento financiero de las empresas serán abordados en el presente trabajo de tesis.

La metodología adoptada ha seguido algunas pautas. En principio se ha determinado que la Unidad de Análisis a Estado referida a las empresas agrarias más relevantes del Perú, de acuerdo a lo establecido por la CONASEV y en base a los ranking desarrollados por TOP: Perú Report. En segundo lugar, se han definido marcos teóricos e institucionales que han permitido diseñar fichas-técnicas y marcos institucionales que han dado luz sobre el problema de la quiebra de empresas, la reingeniería financiera, la reestructuración patrimonial, las dificultades financieras, el fracaso empresarial y la gestión de empresas agrarias.

La etapa de recolección y tratamiento de información se ha desarrollado de manera intensa captando información secundaria, oficial y extraoficial. Así mismo, se tuvo que seleccionar información escrita sobre marcos teóricos, antecedentes, marcos legales e institucionales sobre el tema. Las fuentes han sido principalmente las Bibliotecas especializadas de la Región (BCR, ONG's y otros); Instituto Nacional de Estadística; Estados Financieros de Empresas seleccionadas; CONASEV, INDECOPI, entre otras.

CAPITULO I

MARCO TEORICO E INSTITUCIONAL

- I.1 Herramientas económicas – financieras para el análisis financiero de empresas.**
- I.2 Teoría del comportamiento de la empresa.**
- I.3 Los procesos Inversión – Financiación en las empresas.**
- I.4 El sector azucarero en el sector agrario peruano.**
- I.5 Marco legal y Ley de Reestructuración económica y financiera de empresas agrarias.**

Este capítulo presenta un diagnóstico general del sector agrario y analiza y los principales problemas que deberían ser materia de una política sectorial. Así mismo, este análisis permitirá contribuir a desarrollar la discusión del diseño e implementación de líneas estratégicas para lograr los objetivos generales y específicos en el marco orientador de políticas.

El Perú comprende una superficie territorial de 128.5 millones de Hectáreas, de las cuales el 11% corresponde a la costa, el 30% corresponde a la sierra y el 59 % corresponde a la selva. Cuenta con una rica diversidad de flora, fauna, clima y otros, lo cual le otorga ventajas comparativas sobre el resto de países encontrándose distribuida en sus tres regiones naturales señaladas.

Así mismo, solo 7.6 millones de hectáreas (6%) de la superficie total del país tienen capacidad para cultivos agrícolas (transitorios y permanentes), 17.9 millones de hectáreas (14%) corresponde a tierras con aptitud para pasto y 48.7 millones de hectáreas (38%) son tierras con aptitud para la producción forestal; el resto comprende a tierras de protección.

Según información del tercer censo nacional agropecuario, realizado en 1994, se encontró una superficie agrícola en uso de 5.5 millones de hectáreas (4.3% de la superficie total del país), de las cuales 3 millones de hectáreas correspondía a tierras con cultivos transitorios y cultivos permanentes; la diferencia corresponde a tierras en barbecho, descanso, no trabajada y cultivos asociados. Por otro lado de la superficie agrícola en uso, se encontró que 1.7 millones de hectáreas (32% de la superficie

agrícola en uso) se encuentra bajo riego y 3.7 millones de hectáreas (68% de la superficie agrícola en uso) se encuentran sin riego.

Respecto a la estructura y tenencia de la propiedad agraria, existe una alta fragmentación de las unidades agropecuarias, así el 84% corresponden a superficies menores de 10 hectáreas y que ocupan alrededor del 50% del total de la superficie en uso. Esta situación constituye una gran dificultad para el desarrollo de economías de escala tanto en la compra de insumos como la producción y la comercialización de sus productos.

Población rural y PEA en el sector agrario. Para el año 2000, la población estimada del país fue de 25.7 millones de habitantes, de los cuales 7.1 millones de habitantes (30%) correspondían a la población rural. De otro lado, en el medio rural la actividad agraria absorbe al 31% de la PEA nacional, según publicaciones oficiales del I.N.E.I.

Educación rural: más de tres cuartos de los productores rurales tienen un nivel educativo menor o igual a la primaria y solo el 4% tiene un nivel superior.

Durante la última década (1990-2000), el PBI agropecuario a crecido a una tasa promedio anual de 5.7% a pesar de haber experimentado los efectos adversos del fenómeno del niño, las crisis financieras internacionales, (como la crisis asiática, la crisis brasileña, el efecto tequila) y la crisis política interna. Este crecimiento, significa una recuperación frente a la falta de dinamismo en la década de 1980-1990, donde las tasas de crecimiento promedio del sector apenas superaron el

1%. La participación porcentual del sector agropecuario no registro mayor variación entre 1990 y 2000, siendo el tercer sector productivo con mayor participación (8.9%), después de los sectores manufactura y comercio (14.9% y 14.3% respectivamente).

Otro indicio fundamental sobre los problemas del sector agropecuario peruano es que en las últimas décadas no se a podido generar un sector agro-exportador moderno y competitivo en el mercado mundial. El Perú y Venezuela son los únicos dos países del área andina con una balanza comercial agropecuaria sistemáticamente deficitaria en las últimas dos décadas. En el caso de Perú, esta tendencia negativa se ha profundizado a un mas durante la década de los 90, llegando a generar un déficit promedio alrededor de US\$ 320 millones anuales.

Una posible explicación de esta situación podría encontrarse en la calidad y cantidad del recurso tierra, la base de la actividad agropecuaria. Sin embargo, el Perú no tiene una dotación de tierras sustancialmente distinta a otros países como Colombia y Chile, con balances comerciales agropecuarios superavitarias. El Perú tiene una dotación de tierras bajo riego muy similar o aun mayor a la de estos dos países que han logrado un despegue agro-exportador significativo en las ultimas dos décadas. La explicación de la falta de un sector agro- exportador dinámico en el Perú habría que buscarla dentro de los lineamientos institucionales y de política sectorial.

En los noventa, el cambio de políticas hacia la agricultura, ha llevado a que los agricultores enfrentes nuevos parámetros de rentabilidad y riesgo.

La eliminación del banco Agrario y de las empresas estatales comercializadoras de alimentos han tenido por un lado un efecto beneficioso al promover el desarrollo de mercados de créditos y productos, pero por otro lado, han reducido la rentabilidad y han aumentado el riesgo de la cartera de activos agrarios, especialmente de los cultivos mas tradicionales orientados al consumo interno.

Así mismo, la apertura comercial (con el contrapeso limitado de las sobre tasas) a significado una menor protección a los cultivos tradicionales, ya que al existir una mayor cantidad del producto, este compite y la mejor manera de competir es en base a precios, con lo cual baja el precio y con ello el margen de rentabilidad.

Otra dimensión del problema de baja rentabilidad de la agricultura peruana es el reducido tamaño de la unidad de producción típica y la dispersión de parcelas de un mismo propietario. Según el censo agrícola de 1994, la unidad y producción agrícola promedio en el Perú esta compuesta por 3.3 parcelas y tiene una extensión de 3.1 hectáreas en total. La fragmentación es aun más aguda en la sierra, donde el numero de parcelas por unidad agrícola aumenta 4.1 parcelas y su extensión se reduce a 2.4 hectáreas. En estas condiciones, los agricultores tienen pocas posibilidades de recibir crédito comercial o de orientar sus cultivos hacia la agro-exportación. Esta se complementa con un precario nivel de organización de los productores agrarios, situación que los limita en cuanto a enfrentar fallas de mercado.

Otro elemento a tomar en cuenta es la comercialización. En el país existe un sistema ineficiente de comercialización que se caracteriza por la ausencia de una infraestructura adecuada donde se pueda ofertar la producción agrícola en los principales ciudades del país, lo cual ocasiona muchas pérdidas y mermas para el productor; dando lugar a si mismo a una desproporcionalidad en los márgenes de intermediación entre productores , distribuidores, mayoristas; propiciando una menor relación, precio-calidad de los productos agrícolas a nivel de consumidores.

I.1 Herramientas económicas-financieras para el análisis financiero de empresas.

En primer lugar, intentaremos presentar un esquema teórico relacionado con la gestión económica y financiera de las empresas, e identificar los marcos teóricos más relevantes que se ajusten para aproximarnos a la descripción del fracaso empresarial y a situaciones empresariales de crisis. Entre las principales herramientas económicas utilizadas para el análisis financiero de empresas.

Instrumentos de análisis financiero:

Los ratios financieros: ¿Una falacia convencional?

Uno de los principales instrumentos para realizar análisis financiero a partir de Estados contables es y ha sido los “ratios e indicadores”. Estos instrumentos de análisis se han constituido como el mejor lenguaje para hablar de los problemas y dificultades financieras de las empresas. Sin embargo, han sido también ampliamente cuestionados por su carácter estático y “aislado”; y por el uso indebido e indiscriminado que algunos profesionales suelen hacer.

Para nuestros fines, se plantea que en realidad los “ratios e indicadores financieros” constituyen una fuente inagotable de análisis y que no son únicamente una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros y de comparar la evolución de las empresas. Los ratios

ayudan principalmente a plantear las preguntas pertinentes; acerca de la “salud financiera” de las empresas; nos ayudan a identificar las “hipótesis” y los “síntomas de fracaso empresarial” que podrían estar “sufriendo” las empresas.

De acuerdo a la Teoría Financiera¹; los ratios e indicadores financieros se pueden organizar de acuerdo al objetivo o interés de análisis. Así, por ejemplo podemos tener indicadores de la posición líquida de la empresa, la solvencia, el apalancamiento financiero y ratios para el análisis de la gestión y la rentabilidad de la empresa. Estos indicadores son más válidos cuando se analizan en conjunto y de manera interrelacionada antes que analizarlos de manera individual y aislada.

Su adecuada interpretación acompañada de una dosis importante de teoría económica y financiera permite apreciar los principales síntomas de dificultades financieras en las empresas; pudiendo ser pues herramienta importante para detectar anomalías en los escenarios de los negocios; evitando posteriores situaciones irreversibles y de quiebra.

Indicadores y síntomas de apalancamiento financiero

En primer lugar, debemos atender una de las bases fundamentales de cualquier gestión económica y financiera en las empresas. Esto es el

¹ Véase: Sthepen & Randolp: “Finanzas Corporativas”, Brealey Richard: “Fundamentos de Finanzas”; Weston & Copeland: “Finanzas en Administración”; entre otros.

análisis de las aportaciones que los socios (inversionistas) realizan a las empresas comparadas con las fuentes de financiación ajenas. Cuando una empresa se endeuda, promete en general realizar una serie de pagos fijos que se constituyen en ineludibles, por lo que los accionistas obtienen solo lo que resta después de haber hecho honor a dichas deudas; por ello se dice que la deuda provoca apalancamiento financiero.

Las fluctuaciones en el negocio de la empresa tienen un mayor impacto sobre la rentabilidad del capital cuando las empresas están apalancadas, porque los bancos son los primeros en exigir que se les pague el préstamo, generando inestabilidad en la empresa pudiéndola llevar en casos extremos a la quiebra. A continuación presentamos la formulación y significado de los principales Ratios de Apalancamiento.

- **MEDIDAS DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO**

Estos ratios, como su nombre lo dice, permiten medir el grado de endeudamiento de una empresa, así como la eficacia con la que los fondos adeudados están siendo utilizados por la empresa para generar utilidades.

Existen las siguientes razones para medir el endeudamiento:

I. Índice de Endeudamiento: Este índice mide la proporción del total de activos financiados por los acreedores de la empresa. Cuanto mayor sea este índice, mayor será la cantidad de recursos de terceros que se

están utilizando para financiar las operaciones de la empresa.

La fórmula utilizada para su calculo es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} \right)$$

¿Qué implica que una empresa esté muy endeudada?

> Gastos Financieros, > Pagos de Principal, < Liquidez, < Maniobrabilidad financiera, < Utilidades Netas, > Riesgo y > ROE (si el apalancamiento financiero es positivo).

2. Ratio de Cobertura de Intereses: El ratio de cobertura de intereses mide el punto hasta el cual la Utilidad Operativa (UAIT) puede disminuir, antes de que la empresa llegue a ser incapaz de cumplir con el pago de sus gastos financieros contraídos.

Cobertura de Intereses = Utilidad Operativa (UAIT)

Gastos Financieros

3. Plazo Promedio de Pago (PPP): Este ratio nos indica el número de días que transcurren entre la fecha en que nos conceden el crédito nuestros proveedores y la fecha en que les pagamos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{PPP} = \frac{\text{Cuentas por pagar (Proveedores)} \times 1.19 \text{ (quitándole el IGV)}}{\text{Compras al crédito del periodo} \times \text{Nº de días del periodo}}$$

El plazo promedio de pago encontrado sólo será significativo con respecto a las condiciones usuales de crédito promedio que se le concede a la empresa.

Fuente: Richard A. Brealey; Stewart C. Myers; Alan J. Marcus. "Fundamentos de Finanzas Corporativas Quinta Edición, Editorial MC GRAW-HILL, España 1998

Un nivel bajo de endeudamiento supone una mayor estabilidad para la empresa; pero también podría significar una menor utilidad (beneficio) por acción; por las empresas que presentan éste síntoma deben elegir entre un objetivo de "relativa estabilidad financiera para la empresa" y "una mayor rentabilidad por acción" junto a un mayor riesgo.

Se espera que los indicadores de apalancamiento sean altos, siempre y cuando vayan acompañados de una rentabilidad patrimonial también alta; en caso contrario podrían ser síntomas de inadecuada gestión, por lo que se deben confrontar al mismo tiempo los ratios de gestión y/o actividad.

Así mismo, un buen síntoma en relación a éstos parámetros es cuando están alrededor del correspondiente ratio sectorial; de ésta manera podemos aproximarnos al análisis del comportamiento que varía mucho con la situación económica.

Análisis de la posición líquida y síntomas de solvencia de corto plazo.

Uno de los objetivos más claros que se plantean las empresas es la de “optimizar” su posición líquida, lo cual significa mantener una caja mínima que le permita operativizar el ciclo productivo; para ello debe combinar y tratar de equilibrarlo con el objetivo de la rentabilidad. En términos generales, la posición líquida de una empresa es la capacidad de un activo para convertirse rápidamente en efectivo a un bajo costo.

En términos prácticos una buena posición líquida es síntoma de una adecuada solvencia de corto plazo; es decir, significa que la empresa tiene capacidad para cumplir sus obligaciones con vencimiento a corto plazo. Esto es de especial importancia cuando la empresa requiere de un “perfil crediticio adecuado”, pues cuando se va a conceder un crédito o préstamo por un corto período de tiempo, interesa tanto la cobertura de la deuda por el total de activos como la liquidez del negocio o su capacidad para devolverla.

Cuando analizamos la posición líquida de la empresa, lo que se quiere saber es si realmente ésta será capaz de conseguir el efectivo líquido para poder hacer honor a sus obligaciones. Ésta es la razón de por qué los analistas de créditos y los banqueros examinan varias medidas de liquidez. Los activos líquidos son aquellos que pueden convertirse rápida y fácilmente en efectivo.

- MEDIDAS DE LIQUIDEZ

La liquidez de una empresa se mide por la capacidad de cumplir con sus obligaciones corrientes a medida que éstas vencen. Los ratios más comunes son los siguientes:

1. Liquidez Corriente: Se calcula dividiendo: $\frac{AC}{PC}$

2. Prueba Ácida: Este ratio compara los pasivos corrientes con los activos que suelen ser más líquidos; entre ellos caja y bancos, valores negociables, clientes, etc. Estos activos se consideran líquidos porque pueden fácilmente convertirse en efectivo.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La prueba ácida determina la eficiencia de una empresa para cumplir sus obligaciones en forma casi inmediata, y en el peor de los casos, con algunos días de retraso mientras se liquidan las cuentas por cobrar; considerando que la mayor parte de ellas son fácilmente de cobrarse.

De hecho esta razón proporciona una medida más exacta de la liquidez total de la empresa, si sus inventarios no pudiesen convertirse fácilmente en efectivo. Si sus inventarios fuesen fácilmente convertibles en efectivo el índice de liquidez corriente podría ser adecuado para medir la liquidez total de la empresa.

3. Tesorería o Efectivo: Este ratio incluye menos activos que la prueba ácida, ya que deja de lado las cuentas por cobrar. Sólo incluye aquellos activos que pueden ser liquidados casi inmediatamente como son caja y bancos y los valores negociables.

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Caja y Bancos} + \text{Valores Negociables}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad (*)$$

Pasivo Corriente

(*) Algunos consideran en el ratio de tesorería sólo cajas y bancos.

4. Tesorería en días de compra: Nos dice para cuántos días podemos adquirir inventarios de materias primas, en base a la cantidad de dinero que tenemos en caja y bancos.

$$\text{Tesorería en días de compra} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{compras diarias} * 1.19}$$

Aún con todos los ratios expuestos, el analista financiero no debe perder de vista que para evaluar la liquidez de la empresa la mejor herramienta con la que se cuenta es el Flujo de Caja

Según: Richard A. Brealey; Stewart C. Myers; Alan J. Marcus. "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Quinta Edición, Editorial MC GRAW-HILL, España 1998

Podríamos afirmar que en relación a éste rubro las empresas que presentan problemas de liquidez presentan algunos síntomas en común que son fáciles de identificar. Una empresa con bajos niveles de iliquidez podrían estar evidenciando cierto "ahogamiento financiero" en el corto plazo; y es muy probable que el fondo de maniobra sea negativo y al

mismo tiempo tener deudas con proveedores y/o el Estado (tributos) que no pueda atender.

En el otro extremo, ratios grandes de liquidez son síntoma de un uso inadecuado de los fondos de la empresa; la liquidez supera la “caja mínima” y por tanto podrían existir recursos que no están rentabilizando el negocio; también significa que existen cuentas por cobrar que “no se cobran” y mercaderías que no rotan. En éste sentido, se debe confrontar con los ratios de actividad (rotación de cobranzas y rotación de mercaderías); y con los ratios de rentabilidad (rentabilidad de la inversión o activos, y la patrimonial). Por otro lado un síntoma de debilidad en cuanto a la posición líquida es cuando la solvencia de corto plazo es muy baja; en éste caso, los activos circulantes son insuficientes en relación a los recursos ajenos de corto plazo.

Indicadores de actividad y gestión: síntomas de eficiencia empresarial

El uso eficiente de los recursos de la empresa es una de las más grandes preocupaciones de los Gerentes, inversionistas y analistas financieros. Las adecuadas decisiones operativas y la óptima gestión de los recursos condicionan a las situaciones de fracaso empresarial. Estos indicadores se utilizan para juzgar hasta qué punto las empresas utilizan eficientemente sus activos.

Los principales indicadores de eficiencia están relacionados con las ventas, el uso de los activos totales, la rotación de existencias, la gestión

de cobranza; y la gestión de stocks entre otros. Para una adecuada utilización de éstos indicadores se parte de la comparación de las ventas con las inversiones en cuenta de algún activo.

Entre los síntomas que debemos tomar en cuenta para calificar a una empresa como de adecuada gestión está el hecho de que la gestión, de un negocio es mejor cuanto menor sea el período de cobro. Así mismo, es importante observar la rotación de las cuentas por cobrar y del período medio de cobros con sus mismos indicadores de pasados períodos y con sus similares en el sector.

Ellos nos permiten ver si los resultados son satisfactorios y/o desajustados. Esta propuesta de indicadores nos da luces acerca de la eficiencia empresarial y son:

- **MEDIDAS DE ACTIVIDAD O DE EFICIENCIA**

Estos ratios miden cuan eficientemente la empresa está utilizando sus activos. Si la empresa tiene demasiados activos, incurrirá a su vez en un financiamiento excesivo e innecesario, por lo que sus gastos financieros serán muy elevados y, por lo tanto, sus utilidades podrían verse deprimidas. Por otra parte, si los activos para operar son insuficientes, se podrían perder algunas ventas, Los ratios más utilizados son los siguientes:

I. Rotación de Inventarios: La liquidez del inventario se mide normalmente por su rotación. Para poder evaluar este índice necesitamos conocer el ratio anterior de esa misma empresa y/o el ratio característico de las empresas que operan en ese mismo sector. No es raro que una tienda de abarrotes tenga una alta rotación de inventarios, mientras que un astillero o una fábrica de aviones puede tener una rotación de inventarios muy baja.

Para cada industria existe un intervalo de rotación que puede considerarse como bueno. Los valores por debajo de este intervalo pueden indicar inventarios no líquidos o inactivos, en tanto que los valores superiores a este límite pueden significar inventarios insuficientes y carencias graves de existencias.

Un problema de este ratio radica en el hecho de que las ventas ocurren refiere a un punto específico en el tiempo, por esta razón, es mejor usar una medida promedio del inventario. De preferencia, el valor promedio del inventario se debe calcular sumando las cifras mensuales habidas durante el año, dividiéndolas entre doce. Cuando los datos mensuales no están disponibles, es posible tomar las cifras iniciales y finales del periodo y divididas entre dos; aunque también es verdad que muchas veces se toma simplemente el inventario existente al final del período.

La rotación de inventarios se calcula dividiendo:

$$\frac{\text{Costo de Ventas (del periodo)}}{\text{Inventarios(al final del periodo)}}$$

Los siguiente ratios de inventario:

$$2.1 \text{ Materias Primas (en días de compra)} = \frac{\text{Inv. Final de Materia Prima}}{\text{Compras diarias de Materia Prima}}$$

$$2.2 \text{ Productos Terminados (en días de venta)} = \frac{\text{Inv. Final de Prod. Terminados}}{\text{Costo de venta diario}}$$

$$2.3 \text{ Duración del proceso de Producción} = \frac{\text{Productos en Proceso}}{\text{Ventas Diarias a Valor en Proceso}}$$

3. Plazo Promedio de Cobranza (PPC): Este ratio nos dice el número de días que transcurren entre el momento que la empresa concede el crédito y la fecha que se le cobra al cliente. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{PPC} = \frac{\text{Clientes (Cuentas por cobrar)}}{\text{Ventas al crédito del periodo}} \times \frac{360}{\text{Número de días del periodo}} \times 1.19 \text{ (quitándole el IGV)}$$

Este indicador es significativo, dependiendo de cuales sean las políticas crediticias de la empresa y revelará la eficiencia de la empresa en el manejo de sus créditos y cobranzas. En el uso de ratios, es recomendable utilizar períodos cortos (trimestrales) para el análisis; ya que de esa manera, se evitan posibles distorsiones ocasionadas por la estacionalidad de las ventas.

4. Rotación de Activos Fijos: La razón de rotación de los activos fijos mide la eficiencia con que la empresa utiliza sus inmuebles, maquinarias y equipos. Este ratio, al igual que los otros, es aconsejable compararlo con los de la industria.

La fórmula utilizada para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Rotación de los activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

5. Rotación de Activos Totales: Indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear sus activos totales para generar ventas. Se debe comparar con el promedio de la industria, y si es posible con aquellas empresas que tengan aproximadamente el mismo nivel de activos.

La fórmula utilizada para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Este ratio incide directamente en la rentabilidad de la empresa

Según: Richard A. Brealey; Stewart C. Myers; Alan J. Marcus. "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Quinta Edición, Editorial MC GRAW-HILL, España 1998

Análisis de rentabilidad y síntomas de la estabilidad empresarial

La medida de la capacidad de la empresa para generar ingresos que superen a sus gastos es el objetivo final del empresario; equivale al

objetivo de maximización del beneficio y se compatibiliza con el comportamiento de la empresa maximizadora de beneficios y de la empresa que maximiza el valor de la riqueza del inversionista. Estas medidas de eficiencia y éxito de la empresa vienen dado por los indicadores de rentabilidad. Éstas se centran en los beneficios de la empresa.

La formulación y significado de los principales indicadores de Rentabilidad tales como: el Margen de Beneficio Neto, Rentabilidad sobre Activos, Rentabilidad del Capital Propio, y Ratios de Distribución de dividendos. Es importante señalar que éstos indicadores revelan de manera simultánea toda la gestión, eficiencia y el equilibrio (o desequilibrio) entre los objetivos de liquidez y maximización inherente a los negocios. Esto es así, porque en general una empresa es rentable económicamente sólo si su beneficio es mayor que el que los inversionistas pueden lograr por sí mismos en los mercados de capital. Esta última idea incorpora pues el concepto de costo de oportunidad al momento de utilizar los recursos propios y los ajenos disponibles para la empresa. Como vemos, para lograr ello se requiere evaluar el grado de apalancamiento, la gestión y la actividad, la solvencia y el valor de la empresa.

- MEDIDAS DE RENTABILIDAD

Estas medidas permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, a la inversión total de la empresa (Activo Total) y/o respecto a la inversión de los propietarios (Patrimonio).

1. Rentabilidad de las Ventas: Se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas.

$$\text{Rentabilidad de las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Muestra la utilidad obtenida por unidad monetaria vendida.

2. Rentabilidad de la Inversión (ROI): Se puede calcular de dos maneras; es decir dividiendo la Utilidad Operativa o la Utilidad Neta entre los Activos Totales.

En el primer caso: $\text{ROI} = \frac{\text{UAIT}}{\text{Activos Totales}}$

Se muestra el potencial básico de generación de utilidades de los activos de la empresa, antes del efecto de los impuestos y del apalancamiento. Es de gran utilidad para comparar empresas que tienen diferentes situaciones fiscales y sobretodo distintos niveles de endeudamiento.

En el segundo caso: $\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$

Mide la efectividad de la empresa para generar utilidades y obtener una rentabilidad, con los activos disponibles, después de pagar intereses e impuestos. Al ROI, también suele llamársele ROA o RAN. Para calcular el RAN le restamos a los activos totales los pasivos

espontáneos o gratuitos.

Hay que observar que el cálculo del ROI depende de lo siguiente:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta (*)}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\text{Utilidad Neta (*)}}{\text{Activos Totales}}$$

(*) Se puede calcular sobre la Utilidad Operativa (UAIT) o sobre la Utilidad Neta

3. Rentabilidad del Patrimonio (ROE): Mide el rendimiento o rentabilidad de la inversión obtenida -por los propietarios de la empresa.

Se calcula de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Se suele calcular sobre el patrimonio inicial, respecto al patrimonio promedio e inclusive en muchas ocasiones, sobre el patrimonio final.

La rentabilidad sobre el patrimonio podemos descomponerla, a su vez, en tres factores:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Totales Patrimonio}}$$

(*) El factor de estructura financiera mide en cierto modo el "grado de endeudamiento", ya que el activo total es igual al pasivo total más el patrimonio.

$$\text{Entonces vemos que: } \frac{\text{Activototal}}{\text{patrimonio}} = \frac{\text{Patrimonio} + D}{\text{patrimonio}} = 1 + \frac{D}{\text{Patrimonio}} :$$

lo cual nos indica claramente que este último factor está relacionado con el endeudamiento de la empresa, y más concretamente con la proporción de deuda onerosa de la empresa en relación a su patrimonio o recursos propios.

Fuente: Richard A. Brealey; Stewart C. Myers; Alan J. Marcus. "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Quinta Edición, Editorial MC GRAW-HILL, España 1998

A pesar de la importancia de éstos indicadores, se sostiene² que desgraciadamente no existe ningún método preciso para saber cuándo una empresa es rentable. Sin embargo, y por ello mismo, los ratios adquieren nuevamente importancia especial puesto que constituyen lo mas cercano de ésta medida.

En general, los síntomas de dificultad aparecen cuando los indicadores de rentabilidad se ajustan a una, varias o todas las situaciones siguientes:

1. Los ratios de rentabilidad descienden o se estancan en períodos sucesivos.
2. Los ratios de rentabilidad muestran un performance irregular, impidiendo que la empresa se estabilice financieramente.
3. Los ratios de rentabilidad se muestran alejados del promedio sectorial.

Existen también los denominados ratios de valor de mercado; los cuales requieren de información adicional relacionada con los valores de mercado. Estos indicadores se pueden utilizar en tanto no hay leyes que prohíban a los directivos financieros utilizar datos que no están en las cuentas de la empresa. De manera ilustrativa se resumen los principales indicadores de valor de mercado en el cuadro N° 1.1.³

² Sthepen & Randolph: Finanzas Corporativas (1997). Pág. 46

³ Otros indicadores de evaluación de empresas se presentan en el Anexo I

CUADRO Nº 1.1.

RATIOS DE VALOR DE MERCADO

INDICADOR	FORMULACIÓN	SIGNIFICADO
Ratio Precio Beneficio	$= \frac{\text{Precio de la acción}}{\text{Beneficio por acción}}$	Indica la estima que los inversores tienen por la empresa.
Rentabilidad por Dividendos	$= \frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio de la acción}}$	Se mide en términos porcentuales. Es simplemente el dividendo esperado en proporción al precio de la acción.
Ratio de Cotización – Valor Contable	$= \frac{\text{Precio de la acción}}{\text{Valor contable de la acción}}$	Indica el número de veces en que el valor de mercado de las acciones es a la suma del capital y los beneficios recibidos.
Ratio <i>q</i> de Tobin	$= \frac{\text{Valor de mercado de los activos}}{\text{Costo de reposición estimado}}$	Cuando $q > 1$ las empresas tienen un incentivo para invertir, caso contrario dejan de invertir.

Fuente: Richard A. Brealey; Stewart C. Myers; Alan J. Marcus. "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Quinta Edición, Editorial MC GRAW-HILL, España 1998

I.2. Teoría del comportamiento de la empresa

Podemos encontrar múltiples definiciones de Empresa pudiendo mencionar algunas que la aceptan como una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos⁴.

De acuerdo a la teoría financiera la empresa es una forma de organización de la actividad económica cuyo propósito es “crear valor” para el inversionista o propietario. Este valor se logra en un proceso permanente en el cual se deben definir las estrategias de inversión de corto y largo plazo, así como la mejor elección de las fuentes de financiamiento, tanto negociada y espontánea que dispone la organización empresarial. En el cuadro N° 1.2.1 se hace un breve comparativo al respecto.

⁴ Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Decimonovena Edición, Madrid 1970.

CUADRO N° 1.2.1

ENFOQUES ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA

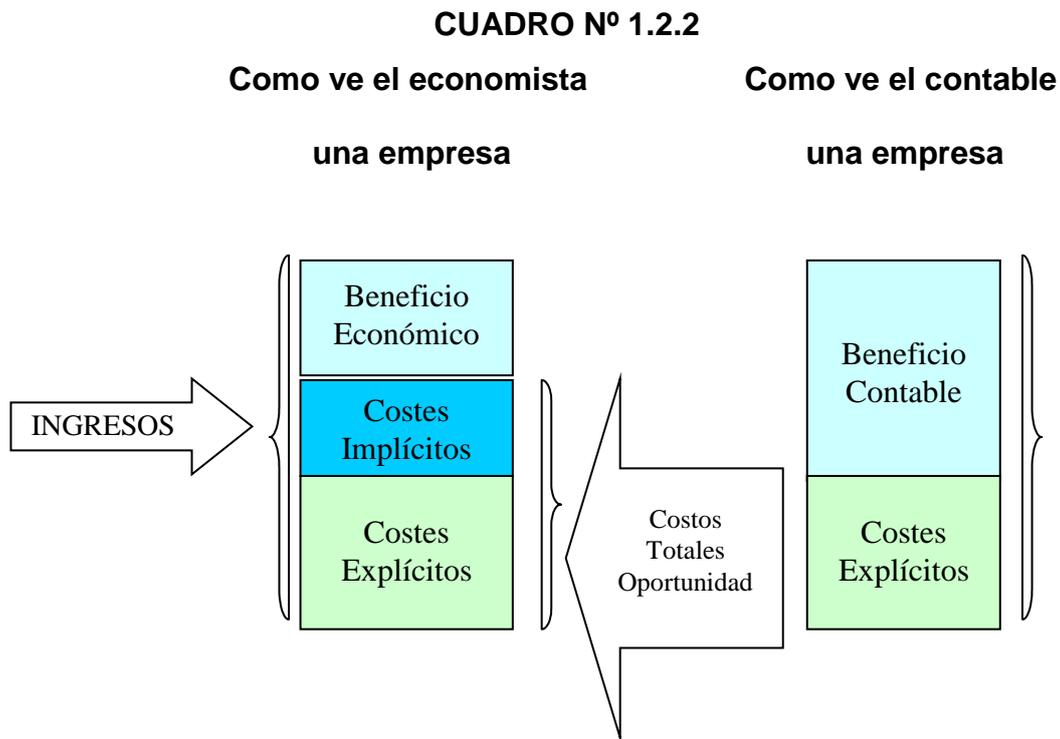
ENFOQUES	COMENTARIO AL ENFOQUE TEÓRICO
<p data-bbox="323 533 587 566">Enfoque económico</p> <p data-bbox="339 636 571 763">Empresa Maximizadora de Beneficios</p>	<ol data-bbox="659 488 1476 1167" style="list-style-type: none"><li data-bbox="659 488 1476 616">1. Las empresas maximizan beneficios mediante un proceso de selección natural; es decir el mercado es implacable, razón por la cual las empresas tienen que ser eficientes.<li data-bbox="659 651 1476 779">2. Aun cuando los propietarios no se encarguen de dirigir la empresa, los directivos deben maximizar beneficios. De lo contrario, la empresa será eliminada del mercado.<li data-bbox="659 815 1476 996">3. La maximización del beneficio actúa a favor de los mejores intereses de los accionistas de la empresa; razón por la cual los accionistas crean incentivos para que los ejecutivos gerentes maximicen beneficios.<li data-bbox="659 1032 1476 1167">4. Para lograr la maximización de los beneficios, la empresa debe invertir en activos (como existencias, maquinarias, terrenos, trabajo, tecnología).
<p data-bbox="323 1272 587 1305">Enfoque Financiero</p> <p data-bbox="308 1406 603 1534">La Empresa Creadora y Maximizadora de Valor</p>	<ol data-bbox="659 1191 1476 1758" style="list-style-type: none"><li data-bbox="659 1191 1476 1326">5. El importe necesaria para la inversión supone una necesidad de efectivo que debe ser idéntica a la cantidad de efectivo incrementado por la financiación.<li data-bbox="659 1361 1476 1541">6. Cuando la empresa utilice la inversión disponible en el “ciclo operativo” (producción y venta de los bienes finales); decimos que se ha iniciado el “Proceso de Creación de Valor”.<li data-bbox="659 1576 1476 1758">7. El propósito de la empresa es crear valor y maximizar el valor para el inversionista. Para ello debe tomar decisiones operativas, decisiones de inversión, de financiamiento, capitalización y crecimiento del negocio.

Fuente: David M. Kreps. Curso de Teoría Microeconómica; Nicholson W. "Análisis Microeconómico" ; Benjamín Bayona R. Jaime Romero Z. "Comportamiento Empresarial en el Departamento de Piura". Piura 1999. Sthepen & Randolph: "Finanzas Corporativas".

Decisiones económicas y financieras de empresas que maximizan valor

Una vez que las empresas inician el proceso de creación de valor toman decisiones de acuerdo a los procesos de inversión y financiación que requiere dicho proceso; los mismos que deben ser compatibles con el objetivo de maximización del valor de la inversión.

En dicho proceso la unidad empresarial debe asumir riesgos y costos de oportunidad; por lo que la toma de decisiones se realiza analizando la empresa desde el punto de vista explícito como implícito. Esto quiere decir que cuando las empresas maximizan beneficios y valor, deben hacerlo en un sentido tanto económico como contable (cuadro N° 1.2.2), distinguiéndose así un beneficio y un valor económico, como un beneficio y un valor contable.



Fuente: N. Gregory Mankiw. Principios de Economía. 1998

Desde una perspectiva práctica, y para fines económicos financieros solo cuenta con información contable para el análisis de empresas. Esta información contable suele ser el punto de partida para posteriores análisis. En éste sentido, los Estados financieros (balance general, Estado de pérdidas y ganancias) se constituyen en el punto de partida para estudios rigurosos como el nuestro.

I.3 Los procesos de inversión-financiación en las empresas

Desde nuestra perspectiva teórica, la economía y las finanzas aplicadas; los procesos de inversión-financiación en las empresas agroindustriales azucareras no escapan a la lógica de las empresas en general. Estos procesos son mecanismos de asignación de los recursos productivos, financieros o no, por lo que no se puede (ni se debe) intentar una línea divisoria entre ambas disciplinas. En éste proceso dinámico se hace necesario conocer de cerca el performance de la empresa y la forma como se asumen las decisiones; sin embargo, para acercarnos a ello se debe recurrir a las herramientas contables como principal fuente de información financiera.

Weston & Brigham⁵ han señalado que los procesos de inversión-financiación en las empresas se reflejan “en las operaciones de una empresa que debe medirse y controlarse con el flujo de fondos. Los beneficios que obtienen las fuentes de financiamiento asumen la forma de rendimientos, reembolsos, productos”. Por otro lado, Stephen & Randolph⁶, señalan que el flujo de efectivo y de fondos de la empresa no solo se obtienen de los Estados financieros contables; sino que su determinación debe ayudar al Gerente Financiero (o empresario) a tomar mejores decisiones; por lo que podemos concluir que la información

⁵ Weston Fred & Brigham Eugene: “Manual de Administración Financiera”. Edith interamericana de España 8va edición, Vol. 1 (1986)- Adaptado por Esan (1998). Lima-Perú.

⁶ Stephen & Randolph: “Finanzas en Administración (1998).-

contable que se muestra en los Estados financieros y la forma como se usan constituyen funciones financieras básicas que deben aplicarse a todo tipo de funciones sea cual fuere su organización económica.

Por otro lado, la pertinencia de los Estados financieros para el análisis de los síntomas de dificultades financieras son de máxima importancia, aún cuando no exista un enfoque teórico que integre el análisis económico de la empresa con los aspectos contables. Esto es así, precisamente porque a través de los Estados financieros se pueden observar y analizar los procesos de inversión-financiación de las empresas.

Sin embargo, independientemente de ello los objetivos de la gestión financiera giran alrededor de “incrementar al máximo la utilidad de los accionistas”⁷ y para saber si está logrando o si la empresa presenta síntomas de dificultades se tienen que utilizar los Estados financieros.

La mayor parte de la literatura económica ha optado por centrar el análisis económico de la empresa en torno a la asignación de recursos valiéndose para ello de herramientas como la función de producción, los costos económicos y/o de oportunidad y la maximización de los beneficios.

Afortunadamente la teoría económica es muy amplia, variada y flexible para aceptar en sus análisis que las diferencias de opinión y las críticas a

⁷Op.cit.Pág.3

la “teoría convencional” en cuanto lo contable trascienden el campo económico⁸ para encontrar, muchas veces, la solución en otros campos de las ciencias. Las finanzas y la contabilidad son ejemplos claro de ello⁹.

Es conveniente precisar también, que para muchos fines interesa precisar que las empresas en general, deben incorporar en la gestión aspectos y problemas como la reducción de sus márgenes de beneficios, el incremento inesperado de sus costos y precios, y como consecuencia de ello, la disminución de sus recursos propios y el incremento en el uso de recursos ajenos con mayores costos financieros, lo que conlleva nuevamente a una reducción del beneficio empresarial. Lo anterior se puede lograr con una inteligente combinación estratégica de la economía, las finanzas, la contabilidad y la administración.

Por último, a partir del enfoque actual sobre lo que debe significar el análisis económico y financiero de la empresa presentado por Arroyo Antonio & Prat Margarita¹⁰; puede reforzar la idea de que las decisiones de inversión, las decisiones de financiamiento, el análisis de los valores mobiliarios, la banca, la bolsa e inversiones inmobiliarias, constituyen temas tanto del campo económico como financiero.

⁸ Machlup I: “Why Economist Disagree” traducciones de Machlup, García, Hurtado. Univ.Pacífico (1995).

⁹ Joel Dean, Capital Bad Getting (New York Columbia University Press, 1951) traducción 1993.

¹⁰ Véase “Dirección Financiera”. Arroyo A.-Prat M. Univ.Pontificia de Comillas (ICADE).España (1996).

Es así, pues que un campo de encuentro entre el análisis económico y el análisis financiero lo constituyen el desarrollo de las funciones empresariales, más específicos como la gestión del efectivo, la política de dividendos, el coste del dinero y la selección de oportunidades. Asimismo, las decisiones sobre la estructura del pasivo, análisis del riesgo, etc., son competencia del análisis económico y financiero. Todo ello, con una suficiente y amplia base contable.

Problemas financieros y quiebra en las empresas del sector agroindustrial

El análisis de los procesos de inversión-financiación nos conduce también a determinar la verdadera "posición financiera" de las empresas; y a partir de ello, identificar sus problemas financieros. Sobre ello existe una amplia literatura económica y financiera respecto al problema motivo de nuestra investigación. El problema de las dificultades financieras y del fracaso empresarial fue incluido en el estudio de las finanzas en la década de los 50', siendo uno de los estudios más serios el modelo discriminante de Altman (1983).

Weston(1997) señala que el objetivo financiero es básicamente permitir que las empresas puedan optimizar sus decisiones financieras al interior de si mismas, logrando solidez en el mercado, eliminando la posibilidad de ingresar a fases de fracaso y/o de dificultades financieras severas. Arroyo & Pratt (1996), señalan que muchas empresas fracasan desde el

punto de vista económico-financiero principalmente por la “incompetencia de sus directivos” y no por la crisis económicas, pues éstas siguen un ciclo inevitable.

Westerfield & Jaffer (1997) precisan que las dificultades financieras que conducen a la quiebra no se originan por una única decisión errónea de los directivos; sino que es consecuencia de una serie de errores. De ello se deduce que una empresa no fracasa de manera impredecible y repentina, sino que es posible detectar las señales que predicen dicho fracaso. Weston (1997) refiere que en Estados Unidos, casi como regla general, fracasan anualmente el 1% de las empresas, y en la mayoría de los casos lo hacen porque sus Recursos Ajenos son mayores a sus Activos.

En esencia, nuestro interés es el análisis de las dificultades financieras como causas del fracaso empresarial en las empresas peruanas, y para ello requerimos de los enfoques científicos sobre dificultades financieras, fracaso y gestión económica y financiera de las empresas.

En éste sentido, la Teoría Administrativa de Reingeniería es muy útil, en tanto para la implementación de los procesos de reestructuración se requieren cambios amplios y no ajustes ni cambios parciales. Se trata de asumir un enfoque de procesos¹¹, luego de determinar los síntomas de dificultad financiera.

¹¹ Véase Jhumblught Voyset Carlos: “ISO 9000: Calidad de Empresa”. Universidad del Pacífico (2000).

Así mismo, la Teoría de las decisiones¹² señala las organizaciones como unidades sociales coordinadas conscientemente y como tal el comportamiento individual y en grupo de las personas determina el logro de los objetivos institucionales. Junto a éste enfoque se encuentra la ciencia administrativa que nos ofrece los enfoques de calidad y la Teoría Sistemática que nos brindan un amplio instrumental para el análisis y evaluación de los procesos de acreditación, tanto a nivel de herramientas de calidad como de comportamiento organizacional¹³.

¹² Veáse: Morris Daniel & Brandon Joel: "Reingeniería, cómo operar con éxito en los Negocios". Edit. Mc.Graw Hill, Bogotá 1994.

¹³ Veáse Stoner, James: "Administración". Edit. Prentice Hall Hispano Americana, S.A. Colombia 1985.

I.4 El Sector Azucarero en el sector agrario peruano

La actividad agraria en sí misma es una actividad productiva que puede ofrecer amplias oportunidades al empresario. No sólo ofrece, en la mayoría de los casos, una rápida rotación del capital invertido si no que puede realizarse con escasa inversión en infraestructura; sino que además constituye aún el sector proveedor de materias primas para otras actividades productivas conexas. Sin embargo, es una actividad sensible al factor climático y es particularmente exigente con el recurso suelo; y estas dos últimas características la convierten en una actividad riesgosa para un inversionista promedio.

El sector agrario peruano, se muestra como la mayoría de los sectores agrarios del mundo en el sentido de su gran heterogeneidad de tierras, diversidad de tecnologías lo que finalmente determinan su organización productiva y empresarial. De ello se desprende que para entender la organización empresarial del sector agrario es importante conocer su organización productiva; en tanto la agricultura es altamente heterogénea y no todos sus componentes son “potenciales empresarios” ni están organizados bajo esa modalidad.

El cuadro N° 1.4.1, intenta mostrar la organización productiva del sector agrario y dentro de ella aquellos en donde la agricultura empresarial puede estar presente.

El cuadro N° 1.4.1 ha sido elaborado combinando los criterios de “orientación de la producción agrícola” con el de “tamaño de la explotación”, es útil reconocer al sector agrario de ésta forma; en tanto obedece a lo que se evidencia en nuestro país¹⁴. Las diferencias de productividad y eficiencia en cada segmento del sector son notorias, es cuestión de grados; y dependen del nivel tecnológico que presenten en ellas. Sin embargo, en general, la agricultura peruana se caracteriza por su baja productividad.

La productividad agrícola no aumenta de manera sostenida ni significativa en los últimos años y el problema no sólo depende de los precios, la tecnología y de los mercados; sino que también se debe a la fragmentación de la tierra pues un 55% de los agricultores maneja tierras menores a 3 has y en la sierra el minifundio predomina aún más; pero el problema más grave radica en que sólo el 22% de la propiedad se encuentra formalizada¹⁵, lo cual quiere decir que se encuentran inscritos en Registros Públicos.

Los graves problemas del agro impiden que éste se perfile con lógica empresarial; sin embargo, ésta situación no es reciente. A través de la historia el Estado ha realizado algunos intentos por promover la organización empresarial en este sector¹⁶.

¹⁴ Véase: Roura H. Y Cepeda H. : “Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural” ILPES, Chile(1999).

¹⁵ Véase III Censo Nacional Agropecuario

¹⁶ Véase el ítem sobre normatividad en el sector agrario.

Desde la reforma agraria, 1968-70, el Estado, intentó promocionar la inversión y la eficiencia, aunque el resultado fue contrario y lo que único que se logró fue el éxito redistributivo, ya que se entregó la tierra a los campesinos que la trabajaban. En los años siguientes, el Estado se aleja de la racionalidad empresarial y más bien asume políticas estatales y sectoriales proteccionistas para mantener la rentabilidad del sector.

Entre 1974-1980 se inicia un desmontaje de las políticas proteccionistas y las unidades productivas agrarias ingresan en una crisis técnico-económico-financiera que se vio acentuada con la crisis económica, los desastres naturales, originando un grave proceso de descapitalización del sector. Ante esto, entre 1985-86 el Estado vuelve a intentar reactivarlo a través de un incremento de la demanda interna, subsidios crediticios y precios de refugio; ésta protección se vio deteriorada por los actos de inmoralidad en el manejo de la política sectorial y los recursos del Estado, el clima de violencia e inestabilidad, así como la destrucción de la infraestructura y el abandono del campo.

En el decenio 1990 la política agraria toma un rumbo diferente: eliminación de todo tipo de protección, control de precios, retiro del crédito estatal y la desaparición de las empresas comercializadoras de alimentos e insumos; se liberalizó el mercado de tierras y se dictaron medidas para promover la inversión privada.

En éste panorama en donde el sector empresarial agrario no encuentra condiciones para desarrollarse, tanto por la heterogeneidad del sector y los riesgos propios del agro como por la rigidez del sector marcado por la política sectorial y la organización productiva del mismo.

Es evidente que los riesgos que se asumen al iniciar una actividad agraria son mucho mayores que los que corresponden a cualquier negocio no agrario; por lo que la rentabilidad esperada debe cubrir ampliamente dichos riesgos; sin embargo, como hemos mostrado la rentabilidad y productividad del sector se encuentra estancada con tendencia al deterioro, por lo que la gestión empresarial en el sector agrario debe resolver y/o tomar en cuenta estas grandes limitaciones.

De lo anterior se desprende pues que la agricultura peruana se caracteriza por sus reiterados problemas sectoriales, muchos de ellos relacionados con su organización productiva-empresarial. Sólo la agricultura tradicional y la agricultura moderna, podría presentar alguna posibilidad de acercamiento a lo que sería una agricultura empresarial, como se intenta mostrar en el cuadro N° 1.4.2 que caracteriza cada forma de organización.

Cuadro N° 1.4.2

Organización Productiva del Sector Agrario Peruano.

SECTORES AGRARIO	CARACTERIZACION DE CADA SECTOR
SECTOR AGRARIO DE SUBSISTENCIA	<p>Comprende tierras marginales de las tres regiones del país. Se organiza en pequeños agricultores y pequeñas unidades productivas. En la mayoría de los casos son económicamente inviables. Se caracteriza por tener problemas de titulación y propiedad, acceso limitado a los mercados, escasa / nula asistencia técnica, escasa / nulo acceso al crédito.</p> <p>En extensión constituye el más grande sub sector agrario, puesto que incluye las áreas destinadas por las comunidades a pastos naturales.</p> <p>Es el centro de las acciones y políticas de gobierno en la lucha contra la extrema pobreza. Socialmente hablando, constituye la agricultura que el Estado pretende subsidiar y proteger.</p> <p>Esta mayormente desconectada de los mercados; es de autoconsumo. Sus sistemas de riego son con agua de lluvia y riego sin tecnología. No tiene mayor presencia en el Producto Bruto Interno Agrícola.</p>
SECTOR DE PEQUEÑA AGRICULTURA TRADICIONAL	<p>La pequeña agricultura tradicional se refiere a aquél sector que no fue afectado por la Reforma Agraria debido a la pequeña extensión de sus propiedades (Entre 0 y 50 Has). Se extiende a través de las tres regiones del Perú y abarca a 1.7 millones de hectáreas.</p> <p>Los productos agrícolas que están comprendidos en éste sector son aquellos que se dirigen al mercado interno como cebolla, camote, choclos, frutales diversos, hortalizas y otros.</p> <p>En éste sector no existe el problema de la titulación, y gran parte de ellos acceden a créditos de la banca comercial. Son escasamente organizados y no han desarrollados mecanismos para acceder a mercados externos. Forman parte de la organización empresarial agraria aunque abarcan una extensión importante y descapitalizada.</p>

<p>SECTOR AGRARIO DE CULTIVOS TRADICIONALES</p>	<p>Este sector es muy importante, no sólo porque abarca más de 1'200,000 Hectáreas de cultivos sino porque está presente en la costa, sierra y selva del Perú. Concentra a todos los agricultores que fueron beneficiados con el proceso de la reforma Agraria.</p> <p>Las propiedades que resultaron de la reforma agraria oscilan entre 5 y 50 has. Sus cultivos están asociados a mercados de exportación (azúcar, café, algodón) como a productos para mercados internos (arroz, papa, maíz).</p> <p>La peculiaridad de éste sector es que en su mayoría se encuentran organizados empresarialmente; aunque en la actualidad adolecen de problemas de financiamiento, tecnología, escasa organización, ausencia de mecanismos para la comercialización, productividad cada vez en descenso y descapitalización progresiva de sus predios.</p> <p>El Estado ha realizado importantes intentos para promover la inversión privada principalmente dirigida al cultivo del azúcar. Para ello, el Estado ha transferido (a partir de 1980) al sector privado sus acciones y promover la transferencia de parte de las acciones de los ex cooperativistas en las empresas agrarias azucareras.</p> <p>Este proceso no se ha llevado a cabo con éxito por haber sufrido una serie de obstáculos, que ha originado problemas y dificultades financieras a gran parte de las empresas que integran éste sector.</p>
<p>AGRICULTURA MODERNA</p>	<p>Este sector es el más moderno de todo el sector agrario peruano. Concentra casi 45,000 Has (1.74% de la superficie cultivable), está ubicada principalmente en la Costa del Perú y se conduce empresarialmente.</p> <p>Las tierras son tituladas, se accede a tecnologías adecuadas, tienen acceso a financiamiento de la banca privada y en la mayoría de los casos produce para mercados de exportación y/o agroindustriales.</p> <p>Los productos de agro exportación concentran la mayor parte de la inversión privada dirigida a la actividad agrícola y está asociada a cultivos como el espárrago, cítricos, mango, y los exportables tradicionales). Los productos agroindustriales son también el espárrago, mangos, jugos y cítricos.</p> <p>Algunos inversionistas del sector agrario no se dedican exclusivamente al desarrollo de un solo cultivo, sino que cuentan con cultivos alternativos para reducir sus costos fijos y diversificar la producción manufacturera.</p>

Fuente: Quijandría Alvaro & Chlimper José: "Modernización de la agricultura en el desarrollo de la agroindustria".En: CADE 99-2000.

En cualquiera de los casos, y para cualquier tamaño de organización empresarial las empresas agrarias adoptan un esquema más o menos similar al de cualquier empresa; es decir, organizadas en función de su nivel tecnológico, el cual puede ser de poca, mediana o alta tecnología factor que finalmente es quien determina cualquier esquema de actividad agrícola.

Desde una perspectiva más amplia, se puede intentar caracterizar al sector agrario agregando otras variables como el tipo de organización, capacidad de innovación tecnológica, capital invertido, productividad, entre otras. Cada una de éstas caracterizaciones podrían mostrar aspectos del sector que nuestro enfoque no muestra; sin embargo, una vez más la disponibilidad de información estadística condicionará cualquier intento de aplicar estos y otros criterios de organización.

1.5 Marco Legal y Ley de reestructuración económica-financiera de empresas agrarias

En la actualidad, el sector agrario cuenta con dispositivos legales, tales como la ley forestal, la ley de sanidad, la ley de semillas, la ley de promoción de las inversiones en el sector agrario y la ley de aguas que en conjunto se orientan a mejorar la participación de los agentes productivos en el agro, cuya revisión y definición complementaria incentive la actividad privada, genere empleo y dinamice el crecimiento económico local, regional y nacional, garantizando un manejo sostenible de los recursos naturales.

En 1995 se aprobó una nueva ley de tierras, la ley N° 26505, ley de la inversión privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras del territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas que derogó la legislación de reforma y consolidó a nivel legislativo los criterios de mercado para la asignación de recursos agrarios consagrados en la nueva constitución de 1993, este nuevo marco legal requería un proceso de fortalecimiento de la seguridad jurídica de la propiedad rural a través de un catastro, titulación y registro de predios rurales.

En este sentido la seguridad jurídica de la propiedad rural constituye un problema modular, motivo por el cual se está agilizando el proceso de titulación y saneamiento. Así de los 5 millones 700 mil previos existentes, mas o menos un tercio está inscrito actualmente en Registros Públicos. Si bien se ha logrado importantes avances, incluyendo la consolidación del catastro rural y la generación de un sistema único y automatizado de

registro de la propiedad rural; aun queda mucho por avanzar en el entorno de la costa, siendo la situación aun mas grave en la sierra y selva. Es importante señalar, el problema de la compatibilización entre la asignación de derechos individuales de propiedad en territorios que involucran a comunidades campesinas o nativas.

En el caso de los recursos hídricos, según el tercer censo nacional agropecuario aun subsiste una escasa eficiencia (60 a 85 %) en la conducción bajo uso de tecnología de riego a nivel de parcela generando una reducida eficiencia de aplicación (40 a 60%) ; bajo nivel de organización de las juntas y comités de regantes debido a la falta de manejo de instrumentos y procedimientos técnicos y administrativos y alta morosidad con tarifas muy reducidas que no cubren las necesidades de la infraestructura.

El sistema tributario para el sector agrario es complejo por la existencia de regimenes especiales de exoneraciones usadas por listas de productos, por niveles de ingreso, por regiones y por niveles de valor agregado. La legislación tributaria limita la participación del producto agrario debido a las exigentes obligaciones formales y sustanciales, desincentivando la formalización del sector y perjudicando al pequeño y mediano productor formal cuya producción compite con la de los informales, además de generar una serie de distorsiones en la formación de costos, creando ineficiencias en el mercado.

El Ministerio de Agricultura a sufrido cambios importantes en la década de los 90, dejando de ser ejecutor para pasar a un rol normativo y

facilitador. También dejó de lado el crédito agrario dirigido y la comercialización de alimentos a través de ENCY Y ECASA.

En el Perú, el problema del fracaso y la reestructuración financiera de empresas empieza a preocupar a mediados de 1995-1996. En este período se dictan un conjunto de formas legales que permitirían a los empresarios agrarios y no agrarios, con serios problemas financieros encontrar una salida legal a sus problemas.

La Ley de quiebras y reestructuración empresarial (DL. 26116) promulgada en 1993, incluye un amplio conjunto de disposiciones en donde uno de los efectos del vínculo obligacional, es permitir a los acreedores alcanzar la satisfacción de su crédito ejerciendo las medidas legales compulsivas sobre el patrimonio de su deudor¹⁷. Lo cual significa que por la vía legal el acreedor puede cobrar su crédito con el patrimonio de su deudor.

Pese al avance en éste tema en términos de leyes, lamentablemente la aplicación se ha visto empañada por la complejidad de su trámite y por la difícil calificación de deudora de la empresa¹⁸, lo cual es especialmente engorrosa para las empresas del sector agrario. De estas las empresas cooperativas del sector azucarero se han visto ampliamente beneficiadas,

¹⁷Véase: Haro Verau, Abogados: "Ley de Quiebras y Reestructuración empresarial". (1993)

¹⁸ Dr. Mario Ferrari, Gerente de la División Legal del Banco de Crédito del Perú. "**Procedimiento Transitorio de Reestructuración Patrimonial**". Documento publicado en: "Perú: Informe Económico Trimestral, del Banco de Crédito, Año X, N° 39. Lima Perú (2000).

pero gracias a la protección recibida por el Estado. A éstos procedimientos sólo pueden acogerse las empresas deudoras y no está disponible a sus acreedores, por lo que de alguna manera la ley no se ajusta del todo a la realidad que muestran las empresas del sector agrario peruano.

Con el Decreto de Urgencia N° 064-99 aparecen las primeras normas transitorias para el desarrollo de programas de saneamiento y fortalecimiento patrimonial en las empresas agrarias peruanas¹⁹. Si bien adolece aún de mejores condiciones de negociación, se constituyó en un punto de inflexión en cuanto a posibilidades para las empresas, pues aborda, desde el punto de vista legal aspectos sobre el saneamiento empresarial.

Lo anterior es de especial importancia porque las empresas agrarias pueden encontrar las condiciones necesarias para desarrollar programas de fortalecimiento patrimonial aplicables y viables, mediante mecanismos de capitalización, condonación, reprogramación de obligaciones entre otros.

¹⁹ Página Web: <http://www.editoraperu.com.pe>. "Normas Transitorias para el desarrollo de Programas de saneamiento y fortalecimiento patrimonial en las empresas". Decreto de Urgencia N° 064-99. Diario El Peruano del 01-12-1999.

Por otro lado, el Estado peruano a través del INDECOPI²⁰ ha tratado de atender dudas e interrogantes acerca de la parte operativa y de implementación de la reestructuración sobre todo refiriéndose a diferentes casos y escenarios en los cuales las empresas peruanas pueden declararse en Estado de insolvencia.

Así con una serie de documentos normativos se ha buscado resolver interrogantes sobre procedimientos y normas a seguir al momento de declararse en quiebra, documentos a presentar y actitud que deben asumir los acreedores. Todo ello en el marco de las disposiciones y normatividad legal vigente. Uno de los aspectos que queda aún sin resolver es que el sistema de fortalecimiento empresarial debe ser también fortalecido por el Estado peruano²¹ y para ello se requiere de un diagnóstico sobre la demanda por servicios de reestructuración precisando los sectores económicos involucrados, así como los acreedores del sistema y las decisiones más relevantes sobre el destino de las empresas insolventes.

En general, podemos concluir que las normas de reestructuración empresarial en el Perú, son aún insuficientes en relación a la magnitud del problema que muestra el sector agrario peruano, esta normatividad mayormente viene dada por la Ley N° 26116 promulgada en 1993 y

²⁰ E-mail: postmaster@indecopi.gob.pe. "Preguntas sobre Reestructuración Patrimonial". Primera edición. Junio 1997. Copyright 1997-INDECOPI.

²¹ Cáceres Armando V, & Bullard A. & Ezcurra H.& otros: "Fortalecimiento del Sistema de Reestructuración Empresarial". Doc.Trabajo N° 004-1998-INDECOPI. Area de Estudios Económicos del INDECOPI. Lima Perú (1998).

modificada por DL 845. En la actualidad la base normativa es aún inadecuada para las empresas agrarias en general.

No obstante, hay un avance importante con relación a las antiguas leyes de quiebra. Actualmente se privilegia la búsqueda de soluciones que permitirían preservar empresas antes que liquidarlas. La lógica es recurrir al mecanismo que establezca mejores posibilidades de recuperación de las acreencias cuando las posibilidades de continuidad no existan.

La aplicación de la Ley ha traído consigo una serie de problemas en relación a la continuidad de las empresas agrarias, pues las dificultades del trámite han significado en muchos casos que la adopción de medidas de urgencia pongan en riesgo las posibilidades de continuidad de la unidad empresarial pues la calificación de insolvente ha generado rechazo a seguir contratando a una empresa calificada como tal.

A finales de 1999 se aprobó el Decreto de Urgencia 064-99 que creaba un mecanismo paralelo y alternativo al anterior denominado "Procedimiento Transitorio" para propiciar procesos más rápidos, casi de emergencia, que sin dejar de mantener la decisión final de las empresas en manos de sus acreedores, permitiese en menor tiempo adoptar acuerdos entre las empresas y sus acreedores. A éste mecanismo se le llamó "Convenios de Saneamiento". De esta manera se ha pretendido proteger eficazmente el patrimonio de las empresas, en tanto sus

acreedores adoptasen las decisiones que estimasen más convenientes. Estas medidas deben ser rigurosamente vigiladas cuando se trata de empresas agrarias.

Este nuevo procedimiento también permite que se continúen facilitando créditos a las empresas en tanto se adoptan decisiones sobre su futuro, de tal forma que esta siga operando, a cambio de otorgar privilegios de pago a sus otorgantes frente a sus anteriores obligaciones.

El Procedimiento

El procedimiento de reestructuración es único, tanto para las empresas agrarias como no agrarias, y señala que pueden acogerse a este mecanismo todas las empresas, estén o no en dificultades y de manera independiente a su situación financiera o patrimonial. En principio, para poder ser aplicado, la empresa agraria debe ser deudora y con características de insolventes. Para acogerse al procedimiento se deben seguir las pautas establecidas en el “Procedimiento Simplificado de la Ley de Reestructuración”, que implican lo siguiente:

1. Solicitud del acreedor.
2. Verificación por un fedatario de INDECOPI.
3. Convocatoria a acreedores para adoptar decisión de Convenio de Saneamiento.

La ley prevé un mecanismo para proteger el patrimonio de la empresa. Esto se logra cuando la empresa solicita al fedatario protección de su patrimonio; el efecto de ello es que permite suspender todos los embargos y no se pueden ejecutar los bienes de la empresa, procediendo sólo a eventuales embargos vía prescripción. El objetivo de esto es no afectar la integridad del patrimonio empresarial, ya que si no se llegara a aprobar el Convenio de Saneamiento, la empresa será automáticamente declarada en insolvencia, debiendo entonces sujetarse al proceso de reestructuración normado por la Ley de Reestructuración.

Si una empresa no solicita protección patrimonial y a la vez no se aprueba el Convenio de Saneamiento, la situación sería la de solicitar una simple declaración de insolvencia. El nuevo procedimiento favorece la concesión de nuevos créditos a la empresa mientras se adopten decisiones sobre su futuro, privilegiando su pago frente a las anteriores obligaciones de forma tal de permitir que ésta continúe operando. Esto tiende a evitar que las empresas paraliquen por falta de apoyo de sus acreedores en tanto se determina su destino.

Los créditos aprobados bajo éste régimen se atienden en la forma pactada a su vencimiento y en caso que la empresa fuese liquidada pasan a ser considerados créditos de primer orden, los cuales serán considerados para su cumplimiento luego que se halla cumplido con el pago de sus trabajadores. Este tratamiento preferencial constituye una

importante y positiva innovación dentro de los sistemas concursales, ya que permite ofrecer una mayor posibilidad de recuperación de estos nuevos créditos a aquellos acreedores que arriesgan en beneficio de la empresa y de todos los acreedores.

Como vemos, podemos deducir que el objetivo principal es el Convenio de Saneamiento; es decir lograr que los acreedores puedan convenir con la empresa deudora un esquema de reestructuración de sus acreencias o deudas de tal manera que permita la continuidad de la empresa y con ello la satisfacción de todas sus obligaciones. El Convenio de Saneamiento puede considerar acuerdos de capitalización, condonación, reprogramación de obligaciones; etc. en cualquiera de las combinaciones posibles que los acreedores puedan aprobar

Toda esta normativa y Ley está vigente a partir del año 2000, y se ha constituido en una medida orientada para propiciar acuerdos más rápidos entre las empresas deudoras y sus acreedoras, que sin dejar de mantener la decisión final en manos de éstos últimos, permita asimismo la continuidad de la empresa y una protección más eficaz del patrimonio de las empresas en beneficio de sus dueños, sus trabajadores y acreedores. La mayoría de estos aspectos se recogen e integran en el Texto Único Ordenado de la Ley de Reestructuración Empresarial publicado en 1999.

Desde la implementación del sistema de reestructuración, se han sometido a este proceso de evaluación alrededor de 827 empresas entre agrarias y no agrarias, a través de la Comisión de Salida del Mercado del INDECOPI. Después de los estudios y evaluaciones técnicas realizadas, a la fecha se han declarado insolventes a 386 empresas entre agrarias y no agrarias en los últimos cuatro años.

Así mismo, las estadísticas señalan que se han constituido 303 Juntas de Acreedores de las cuales 127; es decir, el 42% decidieron la liquidación ordenada de su patrimonio, 95 empresas decidieron declararse en quiebra y 81; es decir, el 27% de los solicitantes se acogieron a la reestructuración o reingeniería empresarial.

A la fecha son 33 empresas que han culminado con su proceso de reestructuración²². En esta situación, se observa que los antecedentes del problema muestran la existencia de condiciones técnicas y legales que podrían, en efecto, permitir la recuperación de empresas viables que se encuentran en dificultades financieras.

En este marco técnico-legal se espera que las empresas puedan enfrentar los múltiples problemas de diverso origen²³, recurriendo a la opción de reunir a todos sus acreedores y negociar con ellos una fórmula

²²Vease: Zavaleta B. Miluska: "La Reestructuración Patrimonial: Una alternativa para las empresas". Documento de Trabajo INDECOPI (1999).

²³Por ejemplo, reducción de la capacidad adquisitiva de la población, el aumento de la cartera pesada por falta de pago del cliente, incumplimiento de sus obligaciones laborales, etc.

de pago de sus obligaciones a través de la reestructuración patrimonial. Sin embargo a manera de reflexión cabe plantearse algunas interrogantes: ¿Será suficiente una Ley de Reestructuración Empresarial que presente alternativas y salidas legales a las empresas con dificultades financieras?

La respuesta es no. No es suficiente una ley de reestructuración que presente salidas legales. Se debe abordar el tema de la reestructuración patrimonial, por las implicancias que tiene en el quehacer empresarial y su impacto en la economía nacional. Para ello es importante tener los conceptos claros respecto a reestructuración empresarial y reestructuración patrimonial. La reestructuración patrimonial es un proceso por el cual la ley trata de cuidar el patrimonio de la empresa que se encuentra con problemas económicos de diversos orígenes, siendo lo más importante para dicha reestructuración el interés del empresario por mantener la empresa en el mercado para seguir en competencia. Según Valle Ugáz, pensador peruano.

La reestructuración empresarial es todo un proceso de reingeniería dentro de la empresa, no solo abarca al patrimonio sino que revisa completamente el actuar de la empresa para descubrir las fallas que pueda presentar, como una mala gestión de ventas, mala gestión de cobranzas, mala gestión de inventarios. También son motivos para llegar a una reestructuración empresarial los cambios importantes que se puedan dar en el entorno, como por ejemplo: un país de economía

cerrada que deja de dar protección aduanera a las empresas, con lo cual la empresa enfrentaría productos de competencia externa que usualmente presentan buena calidad y bajo costo. Otro motivo de reestructuración empresarial es la que demanda la empresa por razones internas, ya sea porque la empresa debe recuperar rentabilidad, la empresa quiera lograr mayor flexibilidad para encarar una estrategia diferente, o que la empresa cambie de dueño, etc.

Una diferencia importante entre ambas reestructuraciones es que todo proceso iniciado antes del 22 de septiembre de 1996 se rige hasta su término por la ley de reestructuración empresarial. La única excepción es para el caso de la protección al patrimonio, en la cual se aplica el artículo 17 de la ley de reestructuración patrimonial, incluso para los procesos iniciados con anterioridad a la vigencia de dicha ley.

Ahora ambas reestructuraciones se entienden como lo mismo ya que en ambos casos lo que se quiere es cuidar el patrimonio de la empresa, para mantener la empresa viable en el mercado. Ahora Si tomamos los últimos dos años es decir de Abril 1998 hasta Abril del 2000, tenemos que se han instalado 830 juntas de acreedores que se acogieron a alguno de los mecanismos que permite el Sistema de Reestructuración Patrimonial. De estas sólo 180 de las juntas aprobaron los programas de reestructuración o de saneamiento mientras que las restantes 650 juntas optaron por la liquidación, pareciera que el sistema no permite salvar a la mayoría de las empresas, sobre todo a las pequeñas y medianas empresas. Como vemos, muchas de estas empresas encontraron una salida legal a su

problema pero no una salida económica-financiera. El problema es también la capacidad de gestión de la empresa y por reacción de los acreedores.

De acuerdo a INDECOPI en el periodo en cuestión (1998-2000), los bancos han sido los principales acreedores, habiendo alcanzado el 47,2% del total de acreencias. Como principales acreedores su papel ha debido ser el de asumir la evaluación de las empresas en crisis y determinar la viabilidad de las mismas. Dado el carácter financiero que se le da al proceso, cuando el enfoque determina como objetivo la reestructuración de pasivos, los bancos son los que tienen en sus manos el destino de las empresas pequeñas y medianas.

Principales problemas del proceso de reestructuración empresarial

Dado el análisis y el panorama planteado hasta el momento, consideramos que entre los principales problemas que enfrentan las empresas, agrarias y no agrarias, cuando toman la decisión de declararse insolventes se encuentran los siguientes:

1. Los bancos, convertidos en principales acreedores en muchos procesos de insolvencia, han demostrado incapacidad operativa para llevar adelante y con éxito la administración del significativo número de empresas en reestructuración.

2. El sistema financiero como es lógico suponer, esta priorizando los casos de reestructuración de empresas grandes, dejando de lado a las empresas agrarias. El criterio es atender las mayores deudas que mantienen y dada la pérdida potencial que generarían en caso de liquidación. Adicionalmente debemos tener en cuenta que las acreencias que mantienen en empresas medianas y pequeñas no son relevantes.
3. Esto nos hace pensar que algunos planes de reestructuración aprobados, se hacen en función de diferir las pérdidas que tienen que asumir los bancos o por que no se cuenta con garantías suficientes para recuperar las deudas y así tener tiempo para asumir progresivamente las pérdidas y luego de ello proceder a la liquidación de la empresa.
4. Los bancos para recuperar por lo menos parte de sus acreencias vencidas de empresas medianas y pequeñas utilizan el procedimiento de adjudicarse las garantías, para evitar que los bienes en remate pierdan valor en los procesos que no tienen postores. Luego de haberse adjudicado el bien la entidad bancaria procede a la venta o liquidación de los bienes.
5. Los bancos no han mostrado mayor interés en la alternativa de la capitalización de acreencias, con lo que se pone en evidencia su negativa a ingresar a un proceso de administración de una empresa,

una muestra de ello la tenemos en las afirmaciones de los directivos de Bancos representativos²⁴ en relación a su escasa responsabilidad en tales procesos. Esto nos lleva al tema del patrimonio, las empresas en general no tienen un respaldo patrimonial importante, por lo que los acreedores en general y en particular los bancos, desdeñan esta posibilidad y a ello se suma la imposibilidad de los accionistas de aportar capital fresco.

²⁴ Director Gerente General del Banco Continental, José Antonio Colomer, quien dice: “la capitalización estaría limitada a unas cuantas empresas y sólo cuando existe la posibilidad de que una pérdida potencial relacionada con el monto involucrado en la reestructuración pueda afectar los resultados de los bancos de manera significativa como en el caso de Austral Group o quizás Pesquera San Antonio, y cuando es probable vender el negocio transcurrido un lapso razonable, como el caso de Bakelita y Anexos (BASA)”.

CAPITULO II

SECTOR AGRARIO Y LAS EMPRESAS AZUCARERAS EN EL PERU

II.1 La economía nacional y el sector azucarero peruano

II.2 El entorno económico y el sector azucarero

**II.3 El problema social: rechazo o temor a la inversión
privada**

**II.4 Referencia y organización de las empresas Cartavio
y Paramonga**

**II.5 Análisis FODA para el sector azucarero: Cartavio y
Paramonga**

II.1 La economía nacional y el sector azucarero peruano

Perú, un país donde muchos de sus 27 millones de habitantes casi el 36% de la población activa del Perú se dedica a las actividades agrícolas y viven con un dólar o menos por día, ve en el Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos una llave que impulsaría su avance económico hasta en 7 por ciento anual. Pero el ALCA, en que participarán 34 países de América, implicaría el acceso al libre mercado peruano de productos como los de Brasil, que podrían socavar sectores protegidos como la agricultura, con importaciones más baratas. El azúcar, por ejemplo, es el producto más protegido en el Perú con un arancel de 103 por ciento.

Aunque de hecho el ALCA significaría para el Perú un pacto de libre comercio con Estados Unidos, todavía no se sabe si las negociaciones acabarán a tiempo para preservar las ventajas que actualmente tiene y que le han permitido atraer inversiones.

Bajo el acuerdo de preferencias comerciales entre Estados Unidos y los países andinos llamado ATPDEA, el Perú puede exportar 6,400 productos libres de aranceles. Pero la asociación de exportadores dice que actualmente el Perú exporta menos de 1,000 productos. El producto que se vio beneficiado por el ATPDEA es el azúcar en caña. Esta variedad registró un incremento en sus exportaciones a EE.UU. del orden del 8.91%, pasando de US\$ 7.85 millones a US\$ 8.55 millones

entre el primer semestre del 2002 y 2003.

Gracias a una fuerte inversión extranjera y la cooperación entre el gobierno, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, el crecimiento fue sólido entre los años 1994 - 1997 y la inflación fue controlada. En 1998, el impacto del fenómeno de El Niño en la agricultura, la crisis financiera asiática y la inestabilidad del Mercado brasilero debilitaron el crecimiento. 1999 fue otro año de declive para el Perú, con las consecuencias de El Niño y la crisis financiera asiática haciendo mella en la economía del país, adicionalmente la inestabilidad política resultante de la elección presidencial del Ingeniero Alberto Fujimori Fujimori y su subsiguiente partida del poder limitaron el crecimiento en el año 2000. La recesión de la economía global deprimió aún más el crecimiento en el año 2001, ahora el Presidente Toledo quien asumió el poder en Julio del 2001, está trabajando para revigorizar la economía y reducir el desempleo. En el año 2002 las exportaciones superaron los US\$ 7.500 millones de los cuales el sector agro pecuario se expandió 4.7% debido a la mayor producción de papa, maíz amarillo duro, caña de azúcar, arroz y otros.

La única empresa que venía exportando este dulce componente, el Complejo Agroindustrial Cartavio, bajó sus exportaciones en 63.67% para dar espacio a otros competidores como Paramonga, Tumán y Casa Grande, que recién empezaron a exportar al mercado estadounidense desde inicios del año 2004. Estas cuatro empresas vendieron por un valor

de US\$ 4.92 millones (concentraron el 57.69% de las ventas de azúcar peruana en ese período). En esta etapa de la historia económica que nos ha tocado vivir, las características fundamentales de toda empresa que pretende alcanzar el éxito son la capacidad innovadora, la adaptación al cambio, la eficiencia, la competitividad y la calidad del servicio.

El, presidente de la Asociación peruana de Productores de Azúcar (APPAR), Carlos Andrade Villar, manifiesta que la institución tiene objetivos muy claros que tienden a alcanzar las metas de rentabilidad y bienestar social que las asociadas requieren, entre sus primeros objetivos, se encuentran, la de compartir experiencia en la investigación tecnológica y velar por la aplicación de una política arancelaria eficaz. Por su parte, William Arteaga, gerente general de la APPAR, espera que pronto se tenga una política arancelaria eficaz y acorde con la realidad peruana, y que la industria azucarera alcance los niveles óptimos de productividad para cubrir las exigencias del mercado nacional y reducir las importaciones.

El negocio del azúcar es rentable en el Perú por las bondades del clima, los suelos fértiles y la buena calidad del agua de la Costa. Prueba de esto fue la alta producción y productividad que tenía nuestra industria en el mundo antes de que la Reforma Agraria paralizara todo el desarrollo que habíamos logrado, sostiene Andrade. Nuestra tarea ahora es volver a alcanzar el desarrollo de las azucareras obtenido hace treinta años y

mejorarlo, con tecnologías de avanzada que nos aseguren una industria más eficaz y que a partir de los actuales ingenios resurjan los polos de desarrollo regional, agrega, el presidente de la APPAR, menciona también que el gremio presentó proposiciones muy concretas al Ministerio de Agricultura y espera que éstas sean implementadas en el menor plazo posible.

En general, la economía peruana tiene un componente agrícola importante, pues más del 8% del PBI proviene de la agricultura. Dentro de éste sector, menos del 1% se origina en actividades agroindustriales, por lo que puede decirse que ésta es aún una actividad emergente que requiere de políticas agrícolas y empresariales adecuadas. El sector agroindustrial azucarero es aún más incipiente, en tanto las formas organizativas en éste sector no han contribuido a fortalecer su participación en la economía como un todo.

Las actividades agrícolas se han adaptado a las particularidades del territorio y del clima del Perú a lo largo del tiempo. No obstante persisten serios problemas en cada una de sus regiones. La costa es árida e interrumpida por valles angostos que son oasis de fertilidad. La sierra es muy accidentada y variada en su clima, y la agricultura de la selva está sujeta a las torrenciales lluvias y al aislamiento de los mercados agrícolas más importantes.

Se estima²⁵ que sólo el 6% del área total del país es cultivable. Un 14% adicional es adecuado para el pastoreo y otro 38% para la forestación. El 42% restante es desierto, montaña o tierra protegida. De toda el área cultivable del país sólo se utiliza el 49%; es decir sólo el 2.9% del territorio nacional se encuentra bajo cultivo. Por lo tanto, la disponibilidad de tierra cultivada por habitante es, por lo tanto, muy baja (de sólo 0.113 hectáreas); mucho menor que la del resto de Sudamérica (0.44 hectáreas). La situación se aclara más cuando se señala que sólo el 35% de dicha área cultivada corresponde a cultivos irrigados.

A pesar de las limitaciones la agricultura tiene un rol muy importante en la economía del país. La producción agraria a generado en promedio entre 7 y 9% del PBI en el último decenio y emplearon casi el 30% de la Población económicamente activa (PEA) según datos hallados en el compendio de estadísticas del INEI. Sin embargo, la participación del agro en la economía nacional ha disminuido desde el punto de vista del empleo, pues en 1970 empleaba el 48% del empleo nacional y actualmente bordea el 45%²⁶.

En economías como la peruana que experimentó severos procesos inflacionarios con fuerte incidencia y distorsión de precios y con una difícil posición de deuda, durante los años 85 – 92, las rentas del gobierno son de importancia crucial, en tanto los déficits interno y externo, resultan ser

²⁵ Véase Agenda Perú 2000. Sagasti Francisco y colaboradores. Lima-Perú.

²⁶ Véase Agenda Perú 2000. Sagasti Francisco y colaboradores. Lima-Perú.

altos; reflejándose en el costo de vida. Es decir, los limitados ingresos por divisas traen consigo importantes implicancias de política sobre la agricultura reflejando el deseo de mantener bajos los costos de los alimentos y afectando los ingresos reales de los agricultores.

Diversos autores²⁷, con diferente énfasis, han analizado los efectos que las políticas macroeconómicas tienen sobre la producción; el rendimiento y los precios relativos. De acuerdo a estos autores las condiciones y características del sector agrario y agroindustrial señalan que casi siempre:

1. No existen flujos sostenidos de inversiones dirigidas a incrementar la productividad y a capitalizar el sector agrario.
2. La política económica logra mantener los precios reales agrícolas mucho más bajos que los no agrícolas, como resultado de grandes esfuerzos estatales por favorecer a los consumidores urbanos.
3. Con mayor o menor énfasis, el Estado otorga excesiva protección a la industria nacional lo que ha acelerado el deterioro del sector agrícola.
4. Existe un implícito subsidio a las importaciones junto a un tipo de cambio subvaluado y a menores incentivos a las exportaciones agrícolas, ahondando la propensión en contra de la agricultura.

²⁷Véase: Álvarez E. "Política Agraria y estancamiento de la agricultura 1969-1977". Lima IEP. Caballero J. "Economía Agraria de la Sierra peruana", Hopkins R. "Desarrollo desigual y crisis en la agricultura peruana", Sagasti Francisco: agenda PERU 2000(2000); Quijandría F. Alvaro & Chlimper José: "Modernización de la agricultura en el desarrollo de la agroindustria" (2000); etc.

5. Existe una marcada tendencia al estancamiento y declinación agrícola; lo que tiene como base la ausencia de coherencia entre políticas económicas globales y sectoriales.
6. Los problemas de tenencia y concentración de tierras en ciertas regiones y la insuficiente tecnología agrícola adecuada disponible e insumos mejorados han incidido en la formación de un mercado agrícola no eficiente.

El deterioro del sector agrario y agroindustrial, frente al proceso de descapitalización y al estancamiento tecnológico que caracteriza al sector se manifiesta también en un claro estancamiento en el rendimiento y la productividad. Las causas de ello se encuentran en razones tecnológicas, de política macroeconómica y en el funcionamiento de los mercados. La macroeconomía tradicional (Dornsbuch, 1995) ha tratado los precios como la variable de política económica más importante. No obstante, las funciones de oferta dependen de los precios relativos y del costo marginal de los factores de producción: trabajo, tierra e insumos.

En este entorno, la industria azucarera se muestra como un sector que puede ser analizado desde su producción regional. La caña de azúcar se cultiva en 5 departamentos y el 82 % se encuentra en la costa norte, siendo La Libertad el primer productor de caña de azúcar a nivel nacional y es la empresa Casa Grande la más importante. Lambayeque muestra un significativo crecimiento, en ésta ciudad la empresa Tumán es la más

significativa. La caña de azúcar es un cultivo permanente. Los costos de instalación son variables porque dependen de la calidad de la tierra y del nivel tecnológico del cultivo. En el departamento de La Libertad el costo de instalación por hectárea está en 1,200 dólares. Los rubros que representan mayores costos son los relativos a insumos.

En el Cuadro N° 2.1.1, se muestran los Costos de Instalación por Ha. de la Caña de Azúcar (Tecnología Media), para los cálculos se ha considerado un Tipo de Cambio: US\$ = S/. 3.50

Cuadro N° 2.1.1
Costos de Producción de Azúcar

Rubros	Instalación \$
Mano de Obra	123.40
Insumos	420.00
Maquinaria	340.00
Cosecha	0.00
Envase, Transporte y Gastos Varios	26.90
Otros (1)	91.10
Costos Directos	1001.30
Costos Indirectos (2)	200.30
Costos Totales	1201.6

(1) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de los Costos Directos)

(2) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de los Costos Directos)

Fuente: Dirección Regional La Libertad 2000-2002.

Los costos de mantenimiento de la caña de azúcar varían siendo en promedio 3,200 dólares y el mayor costo es el rubro de envases, transporte y otros gastos que representa el 50% de los costos totales.

Cuadro N° 2.1.2

Costos de Mantenimiento de Cultivos de Azúcar

Rubros	Mantenimiento (US\$)
Mano de Obra	133.70
Insumos	226.20
Maquinaria	0.00
Cosecha	506.90
Envase, Transporte y Gastos Varios	1624.30
Otros (1)	249.10
Costos Directos	2740.20
Costos Indirectos (2)	548.00
Costos Totales	3288.30

(3) Incluye Imprevistos y Leyes Sociales (10% de los Costos Directos)

(4) Incluye Gastos Administrativos y Gastos Financieros (20% de los Costos Directos)

Fuente: Dirección Regional La Libertad 2000-2002.

A pesar de la recuperación de la producción azucarera la demanda interna aún supera a la oferta, por lo que dicho exceso de demanda se satisface con la importación. Se está incrementando el consumo interno especialmente el industrial. La evolución del consumo per cápita muestra una tendencia al crecimiento a pesar de algunas fluctuaciones.

En el consumo per cápita la producción nacional ha ido cubriendo mayores proporciones aunque con algunas caídas. Es aún necesaria la importación de azúcar para cubrir la demanda. La evolución de la demanda abre oportunidades comerciales para la producción nacional.

Precios al por Mayor

Los precios reales al por mayor tanto de azúcar blanca como rubia ha evolucionado con una tendencia de moderada fluctuación alrededor de 1 sol / kilo en el período 1994- 2001. en los últimos años los precios reales han decrecido ligeramente.

Precios al Consumidor

Los precios reales al consumidor de azúcar blanca y rubia tienen una clara tendencia a la baja en el período 1991-2001. Incidió en este comportamiento los niveles de los precios internacionales. Esta tendencia es mas acentuada en los últimos años del período. Las fluctuaciones de los precios reales son moderadas.

II .2 El entorno económico y el sector azucarero

Los cambios de política sectorial ocurridos durante la década que terminó (1990 - 2000) han sido de carácter radical. Por un lado, la política económica dejó de discriminar abiertamente a la agricultura en cuanto a la protección efectiva de la industria, pasando más bien a un régimen comercial neutral respecto a los distintos sectores económicos. Asimismo, se eliminaron casi todos los mecanismos de intervención directa del Estado en los mercados de productos, crédito e insumos agropecuarios. En este ámbito se esperaba que el sector privado desarrolle una oferta adecuada en estos mercados en un contexto de nuevas reglas de juego. En cuanto al marco normativo, se derogó la legislación de reforma agraria y se promovió un modelo de plena operación del mercado de tierras. Finalmente, en el tema de infraestructura se detuvieron los grandes proyectos de desarrollo hídrico (en gran medida por restricciones fiscales) mientras el Estado le dio énfasis a la provisión de infraestructura de transporte, comunicaciones y pequeñas obras de riego y saneamiento en las zonas rurales.

Cabe señalar que si bien ha habido cambios drásticos, la reorientación normativa y de políticas no ha sido completada ni aparece como irreversible. En el tema normativo sólo se ha avanzado parcialmente en generar un nuevo marco de reglas de juego respecto a la propiedad de la tierra y recursos forestales pero nada o casi nada en el tema del agua, existiendo discusión alrededor de los temas. Asimismo, se observa una

extrema debilidad en la institucionalidad necesaria para que se consolide la seguridad jurídica sobre estos activos y para que los mercados operen de manera eficiente. También se han observado avances limitados en la reestructuración de las cooperativas azucareras, mientras que los grandes proyectos hidráulicos aún siguen recibiendo ingentes recursos del fisco sin mayor correlato de beneficios para el país. Finalmente, el Ministerio de agricultura sigue interviniendo en algunos canales de comercialización de insumos y créditos, sin mayor impacto positivo en los objetivos de generar un crecimiento sostenible de la rentabilidad sectorial.

En la situación actual se pueden definir tres tipos de respuestas estatales a los problemas sectoriales observados:

Primer tipo: aspectos normativos no atendidos

La política sectorial vigente no ha logrado definir una normatividad básica en materia de aguas y recursos naturales, pues los dispositivos en dichas materias generaron muchas controversias.

Segundo tipo: respuestas ya establecidas

Se considera que la actual política sectorial ha ofrecido respuestas (mejorables) en cuanto a legislación de tierras y en la provisión de los siguientes bienes públicos: titulación y registro, sanidad agropecuaria, conservación de recursos y reforestación, provisión

de infraestructura menor de riego y de algunos servicios públicos como caminos rurales, comunicaciones, salud y educación básica.

Tercer tipo: respuestas insuficientes

Se plantea que existen tres áreas de intervención descuidadas dentro del esquema de política actual: primero la solución a los problemas del sector azucarero y los problemas para la culminación, operación y mantenimiento de grandes proyectos de irrigación, segundo la provisión de algunos bienes públicos de amplio impacto en la rentabilidad agropecuaria como la investigación y la información agraria; tercero las políticas que promuevan un aumento significativo en la oferta crediticia y en la asistencia técnica tanto pública como privada a la agricultura.

El entorno económico del Perú, al igual que la mayoría de países latinoamericanos, está marcado por los sectores agrícolas. Lamentablemente la incidencia del sector agroindustrial azucarero es todavía incipiente. Sin embargo, a nivel latinoamericano, la agroindustria azucarera juega un papel importante tanto desde el punto de vista productivo.

En nuestro país es relativamente importante, tanto en el aspecto económico como social, ya que de ella dependen varias poblaciones

rurales, ubicadas en la costa, en la sierra y la selva del Perú. Más aún si tomamos en cuenta el creciente ingreso de divisas por las exportaciones de azúcar y melazas, lo cual resulta primordial para el avance de dichas regiones.

A nivel latinoamericano se cuenta con 615 Ingenios azucareros; con capacidad instalada y que producen: 2.05 millones de toneladas de caña/día; genera 3 millones de empleos; 8'700 millones de hectáreas destinadas a la caña de azúcar; 555 millones de toneladas de caña cosechada y el promedio de rendimiento es de 74 toneladas por hectárea.

Es así que el balance azucarero en América Latina y El Caribe es excedentario, países como Brasil, Cuba, Colombia, Guatemala y México son los mayores productores y exportadores del mundo. Esto permite que América Latina se constituya en la segunda región productora de azúcar del mundo después de Asia, donde se produce aproximadamente 42 millones de toneladas de azúcar en cada ciclo azucarero. India, China y Tailandia son los mayores productores del mundo, con un total de 31.5 millones de toneladas, representando el 75 % de la producción azucarera asiática.

Por el lado de las exportaciones de azúcar, América Latina y El Caribe tienen una tendencia creciente debido a la apertura de nuevos mercados no tradicionales. En este período de bajos precios internacionales para el

azúcar, el reto que se han impuesto es el de incrementar la eficiencia de las fábricas

En éste panorama de la economía nacional y latinoamericana, el Perú tiene instalado en todo el país 12 ingenios azucareros, de los cuales están operativos 10. Nuestro país tiene sembrado 89,214 hectáreas de caña de azúcar; y el cultivo de la caña se produce durante todo el año en la región de la costa, bajo condiciones de riego regulado, situación que lo diferencia positivamente de las demás áreas de la región. Los departamentos de la Libertad, Lambayeque, Lima, Ancash y Arequipa, en ese orden, son los que representan el 100% de la producción de caña de azúcar en el Perú.

A nivel de América Latina, el Perú constituye el único país que tiene campos donde dominan variedades de hasta 18 meses, cuando el resto de la subregión siembran cañas más precoces que se pueden cosechar en 13 o 14 meses. Su producción promedio por hectárea es de 108 toneladas.

Tiene una producción de 600,000 toneladas de azúcar, consume 750,000 toneladas y es deficitario en 150,000 toneladas y representa el 0.48 % de la producción mundial.

A fines de la década del 90 la producción mundial de azúcar fue de aproximadamente 131 millones de toneladas métricas. El cambio mas significativo en la década la producción mundial se ha incrementado. El

cambio más significativo a lo largo del período ha sido el crecimiento de Brasil como productor y exportador. Este país representa el 28 % del incremento en la producción mundial y el 75 % de las exportaciones. Actualmente su participación se ha incrementado del 14% al 26%. Este cambio ha sido a expensas de los mayores países exportadores: Unión Europea, India, y China los cuales en total han decrecido en un 10% en su participación en el mercado mundial.

La Producción Nacional

La caña de azúcar es producida por empresas y por sembradores. La producción nacional en el período 1990 - 2001 se ha venido recuperando llegando a tener un nivel de aproximadamente 6 millones de toneladas. La recuperación es más notoria a partir de 1997. La superficie cosechada con caña de azúcar creció levemente pasando de 48 a 60 mil hectáreas tanto en empresas como en sembradores siendo más significativa en estos últimos.

El rendimiento por hectárea de caña de azúcar es bajo y ha fluctuado en el período (1990-2001) por las condiciones climáticas ligadas al fenómeno del Niño. El rendimiento promedio para el período fue de 106 toneladas por hectárea, llegando a registrarse el nivel más bajo en 1993, con 91.18 toneladas por hectárea. En los últimos años los rendimientos han tendido a recuperarse.

II .3. El problema Social: rechazo o temor a la inversión privada

El azúcar es uno de los productos agrícolas más "sensibles" de la economía peruana, y aún cuando se suponía que su comercialización tendría franquicia arancelaria dentro de la Comunidad andina en el año 1992, conforme a la cláusula de protección agrícola, las importaciones de azúcar están sujetas a restricciones de volumen, ya sea para compensar el déficit en la producción nacional, o en la forma de medida para balancear el precio de importación con los precios domésticos del azúcar. Esto imprime un ingrediente o limitación que tiene graves consecuencias a nivel social. 27 años después de su expropiación, las grandes empresas azucareras pueden ser ahora sociedades anónimas.

Las costeñas tierras del azúcar son parte de la historia social y política del Perú contemporáneo. Ahora se convierten en la llave maestra capaz de reactivar el agro, facilitar la inyección de capitales, modernizar empresas, equipos y métodos, brindar un futuro mejor a miles de familias. El gobierno llama a esto una operación fiscal de saneamiento. En rigor, es una conversión de amplio espectro, con sus riesgos sociales e inocultables aristas políticas, jurídicas y económicas. Un aspecto importante son los movimientos cautelosos pero firmes de grupos económicos que ven la oportunidad de invertir y cambiar el rostro de las grandes empresas. Una vez más, el país apuesta por la posibilidad de un capitalismo con rostro humano.

La agroindustria azucarera peruana ha sido de las líneas productivas agrícolas la más privilegiada dentro de la heterogénea estructura agrícola. Este subsector ha experimentado las más severas transformaciones y ha recibido los beneficios más directos en materia legal (Ley de reestructuración económica y financiera de empresas agrícolas). Inclusive el Perú, a nivel de país ha negociado el fortalecimiento del subsector. Así, en el momento que se adoptó el Arancel Externo Común, en noviembre de 1994, entre cuatro países miembros (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) evolucionaron la legislación para el Sistema Andino de Franjas de Precios - SAFP, que podría ser aplicable para listas específicas de productos agrícolas, en las cuales incluían al azúcar. No obstante ello no ha tenido las repercusiones esperadas.

Las mismas autoridades que crearon el Arancel Externo Común (AEC) instalaron las bases para la armonización de esos sistemas y para la adopción de una estructura de Sistema Andino de Franjas de Precios - SAFP, la misma que culminó en diciembre de 1994. El Arancel Externo Común para el azúcar (cruda y blanca), así como productos conexos se estableció en 20 %, que es el nivel arancelario más alto. Esta tasa es impuesta en las economías de azúcar colombianas y venezolanas.

En el Perú el proceso arancelario deberá completarse dentro de un período de 6 años (hasta el año 2004). Este compromiso significa que al fin de este período transitorio, los países de la Comunidad Andina están

obligados a desmontar el Sistema Andino de Franjas de Precios y adoptar una tasa arancelaria que no deberá ser superior al arancel que cada país haya acordado en las negociaciones.

No obstante y pese a los esfuerzos realizados, parece ser que ni las reformas legales, ni las formas de propiedad y tenencia, y ni siquiera los subsidios a este poderoso producto bastan para reactivar el sector y mucho menos puede esperarse que sea un motor de dinamismo para el sector agrícola peruano. Desde nuestro planteamiento, se considera que junto a ello, deben implementarse mecanismos que minimicen el riesgo de invertir en el sector que muestra una demanda y un mercado estable y creciente; y para ello el sector debe organizarse empresarialmente.

Ello, implica también que sea temor o rechazo a la inversión privada; en cualquier caso debe darse paso a nuevos procesos de inversión privada; cuidando de legislar adecuadamente para evitar concentraciones monopólicas u oligopólicas al interior de la economía.

En Paramonga se realizó una IV Junta General de Accionistas el pasado 16 de marzo del 2003, para decidir la ampliación de capital (US\$ 17 millones). Ese proceso se repetirá en las 8 cooperativas en trance de cambio.

El Estado establece un régimen de excepción al condonar parte de las deudas tributarias (entre 60 y 70%), lo que podría provocar reivindicaciones de otras empresas que se encuentran en condiciones similares y que son importantes para la vida económica del país. Por eso la Asociación de Promoción Agraria (ASPA) ha hablado de "un mal menor al que hay, que apoyar" para salir del entrampamiento en que se hallaban las empresas azucareras. Hay dos aspectos, sin embargo, que aún quedan pendientes en el ardoroso debate suscitado por la ley de "saneamiento".

El primero, si, en efecto, la nueva norma logra animar la inversión de capitales nacionales e internacionales que constituyen el esperado efecto reactivador que ésta persigue.

El segundo, resta ver si los trabajadores-socios de las cooperativas (8 en total) y de las empresas ex cooperativas (5 en total) se acogen al PERTA (Programa Extraordinario de Regulación Tributaria) y se orientan a convertirse en sociedades anónimas.

EL GRAN CAPITAL

La crisis de las empresas azucareras ahuyentó al capital. Nadie podía tener interés en apoyar una gestión a todas luces suicida. Sucesivas leyes del gobierno del Doctor Alejandro Toledo permitieron que cuatro

cooperativas cambiaran de modelo empresarial: Central Azucarera Chucarapi-Pampa Blanca en Arequipa, Agroindustrias San Jacinto en Chimbote, El Ingenio y Paramonga en Lima. La legislación saneadora ha producido un vivo interés en los medios financieros y económicos.

Por lo pronto, Paramonga aprobó un aumento de capital de US\$ 17 millones. Aquel que los oferte se convertirá en propietario del 70% de las acciones. "Socio estratégico" que le llaman. Hasta el momento hay dos postores en firme.

Uno, el grupo encabezado por Jaime Mur, se estima que posee intereses en Pan PYC, Pan Todos, Limatambo, Distribuidora de Lada y Hyundai. Se estima que posee más de US\$ 100 millones en activos y ventas por unos US\$ 150 millones.

El otro grupo ED & Man de Inglaterra es el más grande comercializador de azúcar en el mundo, con representación en 42 países. En 1995, registró US\$ 137 millones en utilidades. Las gestiones de este grupo las estaría realizando en el Perú, Futura S.A. de Alfredo Barnechea. El directorio de Paramonga es presidido por Rodolfo La Rosa, economista e hijo de ex cooperativista, poseedor del mayor número de acciones. Paramonga cuenta con una junta de 90 delegados que representan cerca del 80% de las acciones de la empresa. Integran también el Directorio Alfredo Santa María, ex senador aprista, y Hernán Garrido Lecca, asesor financiero de la empresa desde sus inicios en 1994.

San Jacinto fue pasando de manos de los trabajadores accionistas al grupo Sacio, que es actualmente quien comanda la empresa Chucarapi, del grupo Rodríguez Banda, no parece ser un ejemplo para animar al cambio de modelo. Hasta hace unas semanas sus acciones cotizadas en la Bolsa de Valores de Arequipa no atraían a inversionista alguno.

Se señala que tanto el Grupo Romero del Banco de Crédito, el Banco Wiese, el Grupo Fierro - Ignacio Fierro hace tres meses hizo detallada visita al valle de Chicama, están estudiando las potencialidades de las tierras agroindustriales del norte. Algunos ex miembros del gobierno fujimorista también tienen los ojos bien abiertos ante las nuevas perspectivas. Carlos Boloña y Oscar de la Puente estarían estudiando seriamente las posibilidades de invertir en las empresas reconvertidas.

EL PAPEL LABORAL

Desde el punto de vista de los trabajadores, es improbable que no resulte atractivo que el Estado asuma hasta el 70% de las deudas tributarias (estimadas en US\$ 449 millones), pues esto les permitiría volver a usufructuar sus derechos, hoy en suspenso de jubilación y de atención médica vía el IPSS.

La obsolescencia de la maquinaria en las cooperativas es la razón de la bajísima productividad. La situación de los trabajadores azucareros es dramática. La ley les franquea los derechos mencionados arriba y les

permite asegurarse la capitalización de los adeudos que les tienen las cooperativas (sueldos, CTS y otros) mediante acciones nominativas. Del total de la deuda azucarera, no menos del 70% está constituido por estos rubros laborales. Al Estado se le debe 20% y el 10% restante corresponde a particulares.

Según últimos reportes, Tumán, Andahuasi, Casagrande y Laredo han tomado acuerdos para no pagar la deuda pendiente y mantenerse como cooperativas. No se trata, sin embargo, de decisiones definitivas. Según fuentes de la Federación Nacional de Cooperativas Azucareras (FENDECAP), en Laredo se contempla la posibilidad de vender el anexo el Cortijo, que por su proximidad a Trujillo presenta dificultades para su explotación, especialmente en la etapa del quemado de la caña.

En Casagrande, en cambio, se contempla la posibilidad de hipotecar 100 Hectáreas. Cayaltí y Pucalá que están virtualmente quebradas, tendrán dificultades para reflotar pronto incluso si se convirtieran en sociedades anónimas. En Cartavio, a nivel de gerentes y consejo de administración, existe ya una decisión tomada, la cual es cambiar de modelo.

II .4 Referencia y Organización de las empresas Cartavio y Paramonga

Desde el descubrimiento de América, la colonización y la emigración, fueron sembrando aquel vasto continente de poblaciones que se bautizaron muchas veces con los nombres de los pueblos y ciudades de origen de los emigrantes. Así nos encontramos con ciudades muy conocidas como Guadalajara, en México, o Cartagena de Indias, en Colombia. Si leemos con atención algún mapa de América, tropezaremos con un Oviedo en Haití, una Barcelona en Venezuela, Cáceres en Brasil y Colombia, Toledo en EE.UU. y Chile, etc.

Cartavio es una ciudad ubicada en la margen izquierda del río Chicama, en el valle que lleva el mismo nombre, tiene una población entre 20 y 30 mil habitantes, su ubicación geográfica lo sitúa en el distrito de Santiago de Cao, provincia de Ascope, departamento La Libertad, en la costa norte del Perú.

Su ubicación exacta es de 7° 53' de latitud sur, 79° 13' de longitud oeste y situado a una altura de 116 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura media anual es de 20.5 °C aproximadamente, con una humedad relativa del 80%; el clima es cálido, con escasas lluvias en cualquier época del año, su cercanía al mar acondiciona para que en el invierno existan neblinas.

La mayor parte del agua para consumo y cultivo procede del río Chicama

y fuentes subterráneas, existiendo mas 200 pozos perforados dentro de los terrenos de la empresa azucarera. Cartavio basa su economía en la agroindustria, siendo el principal cultivo (casi en un 100%) la Caña de Azúcar.

La ciudad se desarrollo a través de la historia, en base al cultivo de la caña de azúcar y al desarrollo del ingenio azucarero, que le permitió convertirse en el primer productor de azúcar en el país.

En la actualidad, el nuevo Complejo Agroindustrial Cartavio S.A. esta consiguiendo una producción de azúcar que no era conseguida en muchos año. Así mismo Cartavio cuenta con el orgullo de fabricar uno de los licores de mayor prestigio a nivel nacional, el cual es el Ron Cartavio y particularmente menciono La Crema de Ron, el cual es de un sabor agradable como el vino pero de cuidado como el ron.

Si empezamos por las características climáticas, el Cartavio peruano tiene una temperatura media anual casi de siete grados más alta (unos 21°C). Las lluvias son tan escasas que, en condiciones naturales, podríamos hablar de desierto. Y esto a pesar de la proximidad del Pacífico y del murallón de los Andes; la brisa marina, virazón, empuja el agua evaporada hacia el interior del continente, pero al chocar contra las estribaciones de la cordillera solo consigue que las nieblas o las nubes sean una constante a lo largo del año. Por otra parte, las escasas lluvias

se producen en el verano, puesto que el Cartavio peruano está al sur de Ecuador.

En un clima seco, el regadío se convirtió en una necesidad para la subsistencia. Ya los indígenas chimú lo practicaban antes de la llegada de los colonizadores castellanos. El Valle de Chimaca, donde se localiza el Cartavio andino, recibe el significativo nombre de Oasis de Chimaca. La correspondencia de valles y oasis es una característica común en toda la costa norte de Perú.

Fue la presencia de torrentes o pequeños ríos permanentes y la relativa abundancia de las aguas subterráneas lo que facilitó el asentamiento y la concentración de población en la costa. Es en la costa donde domina la población blanca y mestiza, mientras que la indígena es todavía hoy mayoría en la sierra (cordillera) y la Selva (la vertiente hacia el Amazonas de los Andes).

Cartavio tiene su origen en un dominio colonial, al igual que otras localidades muy cercanas como Chicama, Roma o Chiquitoy. También hay en las proximidades núcleos de población india que fueron reducciones como Santiago de Cao o Paján; mientras las reducciones fueron centros de población india regentados por jesuitas, con régimen económico comunitario, los dominios, como Cartavio, fueron haciendas o latifundios trabajadas por braceros.

Desde los años setenta del siglo pasado, la aplicación de la máquina de vapor al cultivo, molienda y refinado de la caña de azúcar facilitaron el desarrollo de la agricultura de plantación en la costa peruana (caña o

algodón según las zonas). Cartavio es un ejemplo de plantación de caña. El ferrocarril de vapor permitía la exportación del azúcar por Puerto Chicama.

Hacia finales del siglo XIX se produjo una importante concentración financiera; la hacienda Cartavio pasó a manos de una empresa norteamericana como consecuencia de las deudas contraídas por su anterior propietario. Como en el caso del fundo Cartavio, en la primera mitad del siglo XX los norteamericanos se hicieron con el control de los ferrocarriles, el regadío, las comunicaciones, el sistema tributario, etc.

El régimen militar instalado en el poder en 1968 procedió a la reforma agraria. En ese marco, el complejo agroindustrial en que se había convertido Cartavio fue expropiado y pasó al sistema cooperativo bajo supervisión estatal, convirtiéndose en la Cooperativa Agroindustrial de Producción Azucarera nº 39, que incluye el núcleo urbano de Cartavio y los anexos de Chiclín, Chiquitoy y Sintuco.

Cartavio dejó de ser un centro poblado cerrado, donde vivían los trabajadores del azúcar de la empresa norteamericana para convertirse en una ciudad con un cierto nivel de servicios, próxima a la carretera panamericana. La antigua casa-hacienda siguió dominando la ciudad; había sido construida sobre un antiguo asentamiento indígena (dacha); en torno a ella el ingenio, las oficinas de administración y los barrios de trabajadores.

Cartavio no solo dio nombre en Perú a la antigua hacienda, ahora convertida en núcleo urbano. En la capital del distrito al que pertenece,

Santiago de Cao (con menos de dos mil habitantes), hay un hospital Cartavio y en sus proximidades un poblado de jubilados de la Cooperativa Cartavio dominada Nueva Cartavio. Como podemos ver, no solo las ciudades importantes pueden presumir de tener poblaciones homónimas en ultramar.

Los más grandes valles agrícolas y ganaderos del país se encuentran en la región La Libertad, como suelen enfatizar los liberteños. La Libertad aporta el 38 por ciento de la producción nacional de caña de azúcar (Chicama y Moche) y produce el 20 por ciento del arroz nacional, principalmente en Jequetepeque. Esta zona costeña-serrana tiene aún la industria azucarera más importante del país, especialmente en los distritos de Casa Grande y Laredo, donde se ubican los ingenios más grandes del Perú. La azucarera Cartavio, además, elabora alcohol de caña, que en los toneles se convierte en el conocido ron Cartavio. De las tres otrora cooperativas, sólo Cartavio y Laredo, gracias a la participación del grupo colombiano Manuelita, recuperaron gran parte del mercado azucarero que perdieron. En la actualidad, efectúan exportaciones como en sus mejores épocas.

Información del complejo Agroindustrial Paramonga

En junta General de Accionistas del 2 de diciembre de 1999, se acordó someter a la Compañía a un proceso de reorganización simple dentro de

los términos del artículo 391º de la Ley General de Sociedades. Dicha reorganización se llevó a cabo mediante la segregación del bloque patrimonial correspondiente a la actividad industrial de la Compañía, el mismo que fue aportado para la constitución de una nueva sociedad anónima cerrada denominada Industrial Paramonga S.A.C. (IPASA), que inició operaciones el 1 de enero del 2000. El valor neto en libros de los activos y pasivos aportados a la nueva sociedad ascendió a S/. 95.2 Millones.

Durante el año 2001, la Compañía reincorporó la actividad industrial que fuera objeto del aporte efectuado a IPASA en el año 2000. En consecuencia, por el período comprendido entre enero y mayo del 2001, se alquiló a IPASA los activos relacionados con la mencionada actividad industrial. En Junta General de Accionistas del 1 de abril del 2001 se acordó disolver y liquidar a IPASA, transfiriendo la totalidad de sus activos y pasivos a la compañía; sin embargo, a la fecha de los estados financieros la mencionada disolución y liquidación está pendiente de ser formalizada.

Caracterización de la Empresa

Se explicará detalladamente cual es el funcionamiento de la Empresa

Antecedentes Legales de Paramonga:

La Sociedad Anónima Abierta de nombre Agroindustrial Paramonga, se constituyó el 3 de Octubre de 1970 en la localidad de Paramonga bajo el nombre de Cooperativa Azucarera Paramonga Ltda. No 37, como

resultado del proceso de nacionalización de empresas agrarias azucareras en el Perú y de acuerdo con la Ley de Reforma Agraria No 17716. Con fecha 11 de septiembre de 1994 y al amparo del Decreto Ley No 25602 y del D.S. No 024 – 92. AG, la Asamblea General de Delegados acordó la transformación del modelo empresarial de cooperativa por el de sociedad de accionariado difundido a partir del 1 de enero de 1995 bajo el nombre de Agro Industrial Paramonga S.A.A., rigiéndose bajo la Ley General de Sociedades.

En abril de 1996, Río Pativilca S.A. (antes Kimberly S.A.) adquirió el 72.29% de las acciones de la Compañía a través de la compra directa de estas acciones a los socios trabajadores, transformándola en una sociedad de participación mayoritaria. De acuerdo con el artículo 16º del Decreto Legislativo No.672, esta transformación ha tenido efecto a partir del 1 de enero de 1997.

La actividad principal de la Compañía es la siembra, cultivo y cosecha de productos agrícolas destinados al consumo general y el procesamiento de alimentos concentrados. Su domicilio legal es Av. Ferrocarril 212, Paramonga, provincia de Barranca del departamento de Lima. El personal empleado por la Compañía para desarrollar sus actividades al 31 de diciembre del 2003 fue de 262 empleados y 887 obreros (287 empleados y 940 obreros al 31 de diciembre del 2002).

Su cercanía a Lima establece una ventaja comparativa extraordinaria, ya que puede atender con mayor prontitud a un mercado que concentra el 70% del consumo nacional. El capital suscrito al 31 de diciembre del 2003 y diciembre del 2002, asciende a S/ 260,188,040, que de acuerdo con los estatutos de la Compañía y sus modificaciones está representado por 26,018,840 acciones comunes de un valor nominal S/ 10 cada una, las cuales se encuentran íntegramente pagadas.

Faltan emitirse acciones por las reexpresiones de capital correspondientes a los años 1999, 2000 y 2003, cuyo importe total es de S/ 27,740,000. Una vez efectuada la emisión, el nuevo capital emitido será de S/ 287,927.000.

A la fecha, se encuentran pendientes de inscripción en Registros Públicos las capitalizaciones de préstamos por S/. 25 millones y el aporte en efectivo de S/. 22.5 millones realizados por el principal accionista entre 1998 y el 2000, así como la capitalización de la reevaluación voluntaria del activo fijo y la reexpresión del capital correspondiente a los ejercicios 1998, 1999, 2000 y 2003.

Los resultados obtenidos en Agroindustrial Paramonga sería el producto de las fuertes inversiones que realiza la Empresa junto con la Corporación Financiera Internacional (IFC), brazo financiero del Banco Mundial. “La hacienda ha empezado a obtener utilidades a partir de agosto de este año y la producción se ha incrementado considerablemente. La idea es que las haciendas azucareras puedan cubrir la cuota de importación que tienen sostuvo, según Efraín Wong, Director Gerente del Grupo Wong y

Director Gerente de Agroindustrial Paramonga. La Empresa ofrece básicamente azúcar, y los subproductos bagazo y melaza, así mismo fabrica papel e instalado una fábrica de soda cáustica (se dedica al manejo del papel), cloro.

Marco Institucional de la Empresa Agroindustrial Paramonga

Paramonga es una productora con expectativas a crecer en un futuro no muy lejano, gracias a las grandes inversiones que se vienen realizando. Durante los primeros 9 meses del 2003 la industria cosechó 124760 hectáreas de caña de azúcar, un área superior en 1.06% con respecto a septiembre del año anterior. En el año 2002 lograron el 11% de participación en la industria azucarera nacional y para el 2003 elevó su producción.

Del total de toneladas de azúcar que produce Paramonga el 15% corresponde a la azúcar rubia y el 85% restante a la azúcar blanca. Paramonga deberá exportar este año al mercado estadounidense 4,500 toneladas de azúcar de una cuota nacional de 45,000 TM. asignadas al Perú. Las Instituciones Financieras que ofrecen préstamos a la Agroindustrial Paramonga para el año 2003 y que han permitido el financiamiento de la Empresa a poder mejorar su rentabilidad son:

- International Finance Corporation (IFC).
- Banco Interamericano de Finanzas.
- NBK Bank .
- Banco Wiese Sudameris.
- Banco Interbank.
- Banco Financiero.
- Hamilton Bank N.A.
- Las deudas por contratos de arrendamiento y retroarrendamiento financiero.
- Banco de Crédito del Perú.

A la fecha, la Gerencia de la Compañía se encuentra en conversaciones con las instituciones financieras a fin de refinanciar las deudas.

Ventajas Estratégicas Agroindustriales de Paramonga

- Ubicación: Está muy cerca de Lima. Cerca de los principales puertos como Supe y Callao.
- Lima, consume el 70% del azúcar.
- Hay agua todo el año (lo provee el río Pativilca).
- Cercanía del Trapiche a las Plantaciones.
- Los costos de producción son mas baratos,- en Sudáfrica, una las principales potencias azucareras (Simbawe, Brasil, Guatemala, USA-Lousiana- Hawaii, Australia, la distancia promedio es 200 Km.;

y para la industria azucarera peruana el 30% del costo de producción lo conforma el transporte- por lo tanto para Paramonga constituye una gran ventaja.

- La mayoría del accionado cuenta sin la participación del Gobierno.
- Se ha invertido en tecnología de punta.

Logros más importantes en Paramonga

- Se ha ampliado de 5,200 has a 10400 Has., la plantación de caña.
- Se tienen campos “nuevos”. Se renovó el 60% de la plantación.

Se tiene la cifra de 94% para la extracción, Como referencia en Sudáfrica se tiene un 97%, que es el record mundial de extracción en el ingenio mas moderno del mundo.

- La producción ha pasado de 3800 TM a 6000 TM por día.
- Negociaciones con empresas importantes, para la venta de azúcar blanca.

“Paramonga abastece a empresas como Arcor (de 200TM); Molitalia (esta empresa consume alrededor de 500 TM mensuales de azúcar); Gloria (entre 250 y 300 TM de azúcar, para sus yogures, jugos y manjar blancos; Corporación JR Lindley (CJRL), una de las dos embotelladoras del sistema Coca-Cola, (adquiere en promedio 2,500 TM mensuales de azúcar); Peusac, empresa que fabrica las gelatinas Universal”.

- Paramonga tiene el laboratorio mas moderno del Perú para Caña de Azúcar. Todo es computarizado..... Antes se hacia al “ojímetro”.
- El número de trabajadores se ha ido reduciendo año a año.
- Gracias a los préstamos realizados por el cooperación Financiera Internacional (IFC), se ha logrado: expandir las hectáreas de la frontera agrícola, rehabilitar los sembríos, mejorar las variedades de caña (traídas hace 10 años y aun no usadas).

La sociedad tiene un órgano de dirección principal compuesto por el accionariado principal, cuya función es diseñar los objetivos metas y estrategias anuales, y evaluar el desarrollo de las estrategias implantadas. La gerencia y sub gerencia se encargan de dirigir y aplicar los acuerdos tomados en sesión de directorio.

La empresa mantiene una cultura corporativa basada en su filosofía, la que orienta principalmente un trabajo descentralizado, coordinado y participativo.

Existen áreas operativas principales, las cuales desempeñan un papel importante. La primera de ellas es la de administración, dentro del cual está la sub área de almacén, que cumple las funciones prioritarias de recepcionar y verificar la mercadería que ingresa, ubicarla de acuerdo su rotación y despachar pedidos y entregarlos a domicilio o a la agencia de transportes.

La segunda área operativa es la de contabilidad y finanzas. El departamento contable se encarga del registro de las operaciones de la empresa y la cancelación de compromisos legales y tributarios con el estado y las obligaciones con el personal que labora en la empresa. El departamento de finanzas trabaja con el presupuesto de pago a proveedores principalmente, operaciones en entidades bancarias a través de préstamos, pago de letras y cheques, depósitos entre otros, coordina las actividades e inversión en cualquiera de las áreas, pues maneja el presupuesto de la empresa.

Y la tercera área operativa es la de producción, que comprende los departamentos de fabricaciones, aquí están ubicados los productos que la empresa produce.

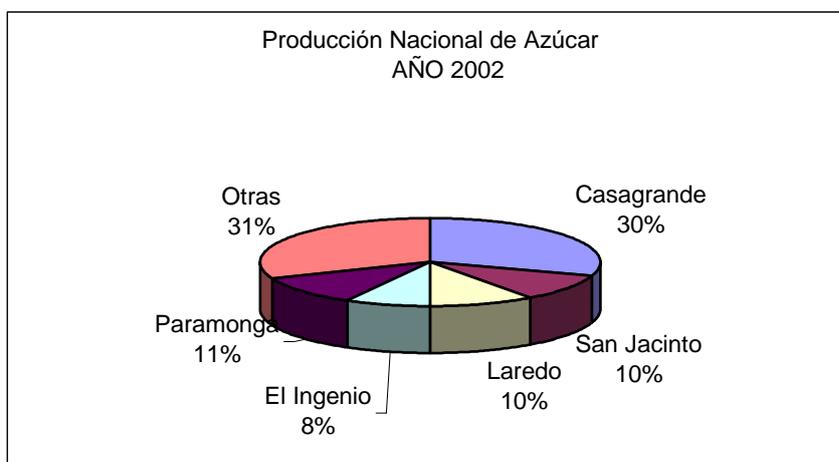
Análisis Interno:

La producción nacional, proviene de 12 ingenios azucareros (entre cooperativas y sociedades anónimas), ubicado principalmente en el norte del país, entre ellas está Casagrande, Tuman y Pomalca, que concentran el 64% de la producción de azúcar. Los ingenios producen azúcar rubia y blanca refinada y doméstica; en todos ellos, la producción es consumida internamente porque la demanda es superior a la oferta.

Debido a la Ley de Saneamiento Económico Financiero de las Empresa Agrarias dictada en 1996, se comenzó a resolver los problemas e impulsó al modelo de sociedades anónimas, se atrajo inversionistas extranjeros como Mur, que adquirió acciones de Paramonga.

Para el año 2002, Paramonga, se encontraba produciendo el 11% de la industria azucarera nacional, entre las otras azucareras que se consideran en este estudio así como entre las mas importantes tenemos: Casagrande (30%), Laredo (10%), San Jacinto(10%), El Ingenio(8%), entre otras.

Gráfico 01



Fuente: Ministerio de Agricultura.

Organización Empresarial de la Agroindustria Azucarera en el Perú

	Nombre actual de la Empresa	Ubicación	Nivel de Avance del Proceso de Saneamiento
Andahuasi	Empresa Agraria Azucarera Andahuasi	Lima (Huacho)	Transformada en Sociedad Anónima, con directorio elegido.
Cartavio	Empresa Agroindustrial Cartavio S.A	La Libertad (Ascope)	Ejecutada, 51% de acciones transferidas por venta directa al Consorcio Azucagro.
Casa Grande	Empresa Agroindustrial Casagrande S.A	La Libertad (Aiscope y Paiján)	Próxima subasta pública Internacional para transferir más del 51% de acciones a un socio estratégico.
Cayalti	Empresa Agroindustrial Cayalti S.A	Lambayeque (Chiclayo)	Próxima subasta pública Internacional para transferir mas del 51% a un socio estratégico.
Chucarapi	Central Azucarera Chucarapi y Pampa Blanca	Arequipa (Islay)	Ejecutado, 51% de acciones transferidas por venta directa al Grupo G. Michel.
El Ingenio	Empresa Agraria Azucarera El Ingenio S.A	Lima (Huacho)	Ejecutada, acciones transferidas por venta directa al Grupo Mur – Wong.
Laredo	Empresa Agroindustrial Laredo S.A	La Libertad (Trujillo)	Ejecutado, mas del 51% de acciones transferidos por venta directa al Grupo Manuelita.
Paramonga	Empresa Agraria Azucarera Paramonga S.A	Lima (Barranca)	Ejecutada, acciones transferidas por venta directa al Grupo Mur - Wong.
Pomalca	Empresa Agroindustrial Pomalca S.A	Lambayeque (Chiclayo y Lambayeque)	Próxima subasta pública internacional para transferir mas del 51% a un socio estratégico.
Pucala	Empresa Agroindustrial Pucala S.A	Lambayeque (Chiclayo)	Ejecutada, 51% de acciones transferidas por venta directa al Grupo Izaga Paramonga.
San Jacinto	Empresa Agraria Azucarera San Jacinto S.A	Ancash (Santa)	Ejecutada y transferida por venta directa al Grupo Picaso.
Tumán	Empresa Agroindustrial Tumán S.A	Lambayeque (Chiclayo)	Próxima oferta pública de venta para transferir mas del 51% a un socio extranjero.

Fuente: OIA - MINAG 1999-2002.

La industria azucarera nacional produjo 65,079 toneladas de azúcar comercial en julio del 2002, lo que representó un incremento de 21,57% respecto de junio anterior cuando se produjeron 53.533 toneladas. El crecimiento de julio se sustentó en los buenos índices de producción de los ingenios que han recibido inversión privada como Laredo, Cartavio, Paramonga y San Jacinto que siguen cubriendo los índices deficitarios de las empresas que aún no consiguen un socio estratégico.

Laredo mantuvo el liderazgo del sector al obtener en julio un “rendimiento empresarial” de 1,31 toneladas de azúcar por hectárea frente al 1,08 de Andahuasi, segundo en el ‘ranking’ de estadísticas del Instituto del Azúcar del Perú. En tercer lugar se colocó Cartavio con un rendimiento mensual de 1,05 Toneladas de azúcar por Hectárea al mes.

En términos de rendimiento, Laredo sigue encabezando el sector al obtener 112 kg. de azúcar comercial por tonelada de caña molida en julio, seguido de Andahuasi con 108 Kg., Cartavio con 107 Kg., Paramonga con 104 Kg., Tumán con 91 Kg.

El promedio nacional se encuentra en 97,82 Kg. En los siete primeros meses del año 2002, se produjeron 372.603 toneladas de azúcar, lo que representó una caída de 0,59% respecto de lo producido en similar período del año pasado (374,797 Toneladas) y de -48,56% en comparación al total producido en el 2000 (724,797 Toneladas).

El caso más preocupante en este momento es Casa Grande que en julio del 2002 sólo ha conseguido producir entre el 50 y 60% de lo programado para después de la parada. De continuar estos resultados, la industria no podrá alcanzar la meta de producción de 800 mil toneladas que se había propuesto para dicho año. (Fuente: La Industria-Trujillo del 2002).

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PRINCIPALES INGENIOS AZUCAREROS DEL PERÚ



Fuente y elaboración: APOYO Consultoría

II.5 Análisis FODA para el sector azucarero: Cartavio y Paramonga

Las empresas azucareras analizadas se desenvuelven en escenarios adversos. Estos pueden ser de naturaleza interna como externas; sin embargo, también han podido desarrollar algunas fortalezas y oportunidades que deben ser destacadas a propósito de su problemática. En primer lugar, identificaremos, lo que consideramos los principales problemas presentes en las empresas agroindustriales azucareras, y luego identificaremos algunas fortalezas, riesgos, oportunidades y debilidades que nos permitan luego delinear algunas estrategias.

Cuadro N° 2.5.1

Principales problemas presentes en las empresas agroindustriales azucareras

OPINION SOBRE DESAJUSTE MICRO Y MACROECONOMICO	BREVE COMENTARIO Y ANALISIS A PROPOSITO DEL SECTOR EMPRESARIAL PERUANO
"El sector empresarial agroindustrial del azúcar se asemeja a un burócrata estatal amargado".	Esta es una aplicación de la conocida teoría de las exageraciones acompañadas de quejas, que surge del enfoque burocrático de la administración. Este enfoque no invalida los efectos de la recesión, la crisis económica y política, las mismas que han perfilado un escenario adverso de sobrevivencia empresarial.
"Las empresas azucareras han gastado más de lo debido".	Esto tiene que ver con el gasto excesivo en remuneraciones, dietas y gasto corrientes, y en créditos que luego no son destinados a usos rentables.
"La mayoría de empresas agroindustriales azucareras se encuentran en problemas económicos y financieros".	Este es un escenario que se verifica en todos los niveles empresariales de las empresas azucareras. Gran parte de éstos problemas se deben a la sobreprotección del Estado y su deficiente gestión.

Elaboración Propia - Fuente: Estados Financieros de las Empresas. Página Web CONASEV. Lima-Perú-The Top Perú report(1998).

Existen también factores externos (oportunidades y riesgos) que motivan serios desajustes en la gestión interna de las empresas azucareras. Algunos de estos factores son por ejemplo, la crisis económica, la competencia externa, la globalización, la política macroeconómica mal conducida, entre otros. Ello, nos permite entender que existen grandes posibilidades y oportunidades que las empresas azucareras deben aprovechar e incorporar en sus planes y estrategias. Por otro lado, estas empresas azucareras deben afrontar grandes riesgos y amenazas con los cuales debe aprender a convivir para minimizar sus riesgos.

Oportunidades del sector azucarero peruano: Empresas Cartavio y Paramonga

Las empresas Cartavio y Paramonga se desenvuelven en entornos macroeconómicos en donde la política económica prioriza la lucha contra la pobreza y la generación de empleo como objetivos nacionales.

Las empresas Cartavio y Paramonga desarrollan sus actividades en el marco de una política estatal que busca la sostenibilidad fiscal, la estabilidad de la economía y la estabilidad de precios.

Los procesos de globalización aperturan e imponen nuevos retos, posibilidades de nuevos mercados y desafíos para incrementar la eficiencia y la productividad. Las empresas Cartavio y Paramonga no son ajenas a estos cambios.

Las empresas Cartavio y Paramonga poseen gran potencial productivo, importantes niveles de inversión e infraestructura y recursos naturales disponibles, que no son aprovechados al máximo.

En general, las empresas azucareras cuentan con una Ley de reestructuración patrimonial para empresas agrarias, que constituye un respaldo para su estabilidad y continuidad. Como tal representa una oportunidad para alcanzar estabilidad financiera y económica.

Existe un amplio interés por inversionistas extranjeros por colocar capitales en determinados sectores del ámbito agrario. Las empresas azucareras representan un atractivo amplio y rentable sector para este tipo de inversionistas.

Las empresas Cartavio y Paramonga al igual que todas las empresas azucareras, cuentan con gremios e instituciones representativas del sector empresarial agrario. Ello imprime capacidad de gestión y representatividad que pueden ser aprovechadas para el desarrollo del sector agroindustrial azucarero.

Los negocios agroindustriales, en general, (incluidos los ingenios azucareros) son parte de acuerdos internacionales para la realización de misiones empresariales que incluyen negocios agrícolas. Esto es particularmente importante, tomando en cuenta la naturaleza oligopólica que podrían alcanzar las empresas azucareras.

Existe un amplio conjunto de normas que contribuyen a la creación de nuevas empresas agrarias. Aunque ello tiene limitados efectos sobre las empresas azucareras, las empresas Cartavio y Paramonga podría reformular su organización jurídica hacia formas más competitivas y flexibles.

Riesgos del sector azucarero peruano: Empresas Cartavio y Paramonga

Las empresas Cartavio y Paramonga enfrentan el riesgo de que el Estado utilice su condición de ingenios azucareros de gran representatividad social con fines proselitistas.

Las empresas azucareras representan intereses socio-políticos y por ello están sujetas a excesos de violencia rural, lo cual no permite vislumbrarlas como inversiones rentables y competitivas.

Existe el permanente riesgo de la existencia de una política macroeconómica que no refleja la verdadera situación de crisis del país. Ello, impide la elaboración y aplicación de estrategias agresivas y sostenidas en tanto los escenarios se vuelven altamente vulnerables.

Las empresas Cartavio y Paramonga, como todas las empresas agrarias enfrentan la histórica debilidad del Estado para implementar políticas de seguridad estables y continuas. Las empresas azucareras son muy

sensibles a éstos problemas, tomando en cuenta los grados de inserción e incidencia que afecta más al sector rural.

Las empresas en estudio enfrentan también el continuismo y efectos negativos de una Política neoliberal mal diseñada y mal conducida, puesto que no protege al sector agrícola en general, y aunque las empresas azucareras han sido motivo de protección estatal, tal respaldo no ha sido lo que estas empresas han necesitado.

Las empresas Cartavio y Paramonga se encuentran en un desajuste permanente entre el entorno, el mercado y su propia gestión interna. Ello los ubica en el mercado con una débil posición económica y financiera.

El sector agroindustrial azucarero, y por tanto, las empresas Cartavio y Paramonga enfrentan esquemas tributarios restrictivos que no amplían las bases tributaras sino más bien ejercen alta presión tributaria. Ello, hace que sus efectos sean adversos a los intereses empresariales de cada una de ellas.

Aunque el estancamiento generalizado de la demanda y las ventas en casi todos los mercados agrícolas, no afectan directamente a los mercados urbanos de azúcar; si afecta los costos de producción y por tanto afectan la rentabilidad de las empresas estudiadas.

Las empresas Cartavio y Paramonga son tecnológicamente débiles. Poseen grandes arsenales de maquinaria e infraestructura obsoleta. Ello

incide en los costos de producción y no pueden competir con los precios de la azúcar importada, generando debilidades insalvables.

Debilidades del sector azucarero peruano: Empresas Cartavio y Paramonga

Las empresas Cartavio y Paramonga muestran inadecuadas estructuras económicas y financieras internas. Ello se debe a las altas rigideces que impone el sector agrario, y que se agudizan en el sector agroindustrial azucarero.

Las empresas agroindustriales azucareras en general poseen escasos recursos humanos calificados. Dentro de ello, aparece el grave problema de no invertir recursos orientados a la investigación y el desarrollo. Ello, a su vez limita el desarrollo tecnológico.

Las empresas Cartavio y Paramonga, muestran carencia y/o deterioro de mecanismos de recomposición interna. Así, no han sido capaces de ajustarse a los cambios internos de las mismas, y mucho menos a los cambios que exige el entorno global.

Las empresas Cartavio y paramonga muestran deterioro permanente de los indicadores de rentabilidad y solvencia.

Las empresas analizadas tienen inadecuadas estructuras financieras, La presencia de recursos ajenos es importante. Sin embargo, ello no ha significado una respuesta en los recursos patrimoniales.

Las empresas agroindustriales azucareras estudiadas no aplican estrategias eficaces en el manejo económico y financiero. Ello, las posiciona débilmente en el sector agroindustrial.

Se ha determinado que las empresas azucareras Cartavio y Paramonga, pertenecen al grupo de empresas que aún viven de espaldas a exitosas estrategias que han sido probadas en empresas agroindustriales del mundo con demandas casi cautivas como la que estas enfrentan.

La posición financiera de las empresas analizadas es altamente desventajosa en relación a similares internacionales, que logran reducir costos y mantenerse competitivamente en el mercado internacional. Esta ventaja no es lograda aún por las empresas Cartavio ni Paramonga.

Fortalezas del sector azucarero peruano: Empresas Cartavio y Paramonga

Las empresas Cartavio y Paramonga tienen la fortaleza de poseer gran disponibilidad de mano de obra barata y relativamente especializada. Esto es así por que la actividad azucarera requiere de un tipo específico de obrero agrícola, difícilmente reemplazable por otro tipo de trabajador agrícola.

Las empresas analizadas, pertenecen también al sector empresarial peruano, el cual en términos generales, se caracteriza por tener iniciativa

y creatividad comprobada en el empresario peruano, en escenarios adversos, como la crisis que vive nuestro país.

Las empresas Cartavio y Paramonga constituyen un ejemplo claro de lo que significa empresas capaces de asumir roles operativos y gerenciales, aún cuando estos sean deficientes, pero que son capaces de sobrevivir en las crisis más severas de la historia del país.

Las empresas estudiadas cuentan con amplia experiencia y potencial para el manejo intuitivo basado en la experiencia, pero que finalmente es el ingrediente principal en su gestión cotidiana.

Los indicadores de gestión que muestran las empresas azucareras son insuficientes e inadecuados en relación a la alta inversión que representan estas empresas.

Las empresas analizadas han mostrado Iniciativa y creatividad para posicionarse en un mercado urbano, debiendo incluso competir con productos similares importados.

El breve análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos del sector agroindustrial azucarero nos ha permitido observar que éste subsector de la agricultura peruana atraviesa una situación de crisis. En éste contexto, las empresas analizadas no logran responder a los nuevos retos que les plantea el entorno económico.

CAPITULO III

ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS EMPRESAS CARTAVIO Y PARAMONGA

**III.1 Los procesos de inversión-financiación en las empresas
azucareras.**

III.2 Síntomas de Problemas Financieros en la Empresa Paramonga

III.3 Síntomas de problemas financieros en la empresa Cartavio.

**III.4 Análisis Comparativo de la Posición Financiera de las Empresa
Cartavio y Paramonga.**

III.1. Los Procesos Inversión-financiación en las empresas azucareras

La selección de estas empresas se ha basado en criterios de representatividad en los sectores empresariales agroindustriales y agrícola respectivamente; así mismo se ha tomado en cuenta su nivel promedio en los ranking más importantes y su historial empresarial.

A continuación desarrollaremos un conjunto amplio de información económica y financiera sobre las empresas seleccionadas, con el objetivo de descubrir algunos síntomas que caractericen a las empresas seleccionadas en lo relacionado a su posición financiera.

Cuadro N° 3.1.1**Estructura Financiera de la empresa Cartavio.**

RUBROS	1999	2000	2001	2002	Tasa de Crecimiento
Act. Total	358,429	343,970	351,201	336,305	-6%
Act. Cte	59,673	60,136	67,578	70,353	17%
Act. No Cte.	298,756	283,834	283,623	265,952	-10%
Pas y Patrim.	358,429	343,970	351,201	336,305	-6%
Pas. Cte	75,964	78,368	44,690	47,368	-37%
Pas No Cte.	55,443	78,510	122,976	100,331	80%
Patrimonio	227,022	187,092	183,535	188,606	-16%

Elaboración Propia.

Cuadro N° 3.1.2**Estructura inversión Financiamiento de Cartavio (%)**

RUBROS	1999	2000	2001	2002
Act. Total	100%	100%	100%	100%
Act. Cte	17%	17%	19%	21%
Act. No Cte.	83%	83%	81%	79%
Pas y Patrim.	100%	100%	100%	100%
Pas. Cte	21%	23%	13%	14%
Pas No Cte.	16%	23%	35%	30%
Patrimonio	63%	54%	52%	56%

Elaboración Propia

Cuadro N° 3.1.3**Estructura Financiera de Paramonga**

RUBROS	1999	2000	2001	2002	Tasa de Crecimiento
Act. Total	500,562	473,798	470,034	460,859	-8%
Act. Cte	79,319	57,829	59,713	65,832	-17%
Act. No Cte.	421,243	415,969	410,321	395,027	-6%
Pas y Patrim.	500,562	473,798	470,034	460,859	-8%
Pas. Cte	117,150	94,663	92,770	106,700	-8%
Pas No Cte.	184,042	177,727	179,171	161,217	-12%
Patrimonio	199,370	201,408	198,093	192,942	-3%

Elaboración Propia

Cuadro N° 3.1.4**Estructura Inversión-Financiamiento de Paramonga (%)**

RUBROS	1999	2000	2001	2002
Act. Total	100%	100%	100%	100%
Act. Cte	16%	12%	13%	15%
Act. No Cte.	84%	88%	87%	85%
Pas y Patrim.	100%	100%	100%	100%
Pas. Cte	23%	20%	20%	23%
Pas No Cte.	38%	37%	38%	35%
Patrimonio	39%	43%	42%	42%

Elaboración Propia

III.2. Síntomas de problemas financieros en la empresa Paramonga

Los síntomas de problemas económicos y financieros de las empresas se pueden analizar a partir de los ratios e indicadores financieros. A continuación se presentan los indicadores que corresponden a la empresa Paramonga para el período 1999-2002.

III.2.1 RATIOS DE LIQUIDEZ

Liquidez General = AC/ PC

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
AC	65,832	59,713	57,829	79,319
PC	106,700	92,770	94,663	117,150
Liquidez General	0,617	0,644	0,611	0,677

Prueba Acida = (AC - existencias -cargas diferidas) / PC

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
AC	65,832	59,713	57,829	79,319
Existencias	27,706	28,751	30,104	30,478
Cargas diferidas	0	0	0	0
PC	106,700	92,770	94,663	117,150
Prueba Acida	0,357	0,334	0,293	0,417

Liquidez General = Caja y bancos+ Valores Negociables

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Caja y bancos	13,844	11,541	13,881	23,454
Valores Negociables	0	0	0	0
Liquidez general	13,844	11,541	13,881	23,454

3.2.2 RATIOS DE SECUENCIA

Endeudamiento del Activo = Pasivo total / total de activos

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Pasivo total	267,917	271,941	272,390	301,192
Total de Activo	460,859	470,034	473,798	500,562
Endeudamiento del Activo	0,581	0,579	0,575	0,602

Endeudamiento del Patrimonio = Pasivo total / total de Patrimonio

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Pasivo total	460,859	470,034	473,798	500,562
Total de Patrimonio	192,942	198,093	201,408	199,370
Endeudamiento del Patrimonio	2,389	2,373	2,352	2,511

Endeudamiento del Patrimonio a L/P = Pasivo de L/P / Patrimonio

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Pasivo a L/P	120,113	154,338	156,346	184,042
Patrimonio	192,942	198,093	201,408	199,370
Endeudamiento de Patrimonio a L/P	0,623	0,779	0,776	0,923

3.2.3 RATIOS DE RENTABILIDAD

ROA = Utilidad Neta / Total de activos

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Utilidad Neta	-5,164	2,982	10,448
Total de activos	460,859	470,034	473,798
ROA	-0,011	0,006	0,022

ROE = Utilidad Neta / Capital Social

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Utilidad Neta	-5,164	2,982	10,448
Capital social	282,282	282,282	277,563
ROE	-0,018	0,011	0,038

3.2.4 RATIOS DE GESTION

Días de ctas por pagar = ctas Por pagar / Compras A crédito

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Ctas por pagar	106,700	92,770	94,663
compras al crédito	7,871	7,184	6,010
Días de ctas por pagar	13,5	12,9	15,8

III.3 Síntomas de problemas financieros en la empresa Cartavio

Los síntomas de problemas económicos y financieros de las empresas se pueden analizar a partir de los ratios e indicadores financieros. A continuación se presentan los indicadores que corresponden a la empresa Cartavio para el período 1999-2002.

3.3.1 RATIOS DE LIQUIDEZ

Liquidez General = AC/ PC

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
AC	703,55	67,578	60,136	59,673
PC	47,368	44,690	78,368	75,964
Liquidez General	1,485	1,512	0,767	0,786

Prueba Acida = (AC - existencias -cargas diferidas) / PC

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
AC	70,355	67,578	60,136	59,673
Existencias	33,715	27,994	34,691	35,859
Cargas diferidas	0	0	0	0
PC	47,368	44,690	78,368	75,964
Prueba Acida	0,774	0,886	0,325	0,313

Liquidez General = Caja y bancos+ Valores Negociables

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Caja y bancos	5,963	14,431	1,386	2,876
Valores Negociables	0	0	0	2,160
Liquidez general	5,963	14,431	1,386	5,036

3.3.2. RATIOS DE SECUENCIA

Endeudamiento del activo = Pasivo Total / total de Activos

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Pasivo total	147,699	167,666	156,878
Total de Activo	336,305	351,201	343,970
Endeudamiento del Activo	0,439	0,477	0,456

Endeudamiento del Patrimonio = Pasivo Total / Total

Patrimonio

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Pasivo total	147,699	167,666	156,878
Total de Patrimonio	188,606	183,535	187,092
Endeudamiento del Patrimonio	0,783	0,914	0,839

Endeudamiento del Patrimonio a L/P = Pasivo de L/P / Patrimonio

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Pasivo a L/P	63,647	74,919	23,068	24,228
Patrimonio	188,606	185,535	187,092	227,022
Endeudamiento de Patrimonio a L/P	0,337	0,404	0,123	0,107

3.3.3 RATIOS DE RENTABILIDAD

ROA = Utilidad Neta / Total de activos

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Utilidad Neta	5,071	8,705	-4,173
Total de activos	336,305	351,201	343,970
ROA	0,015	0,025	-0,012

ROE = Utilidad Neta / Capital Social

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Utilidad Neta	5,071	8,705	-4,173
Capital social	336,305	351,201	343,970
ROE	0,015	0,025	-0,012

3.3.4 RATIOS DE GESTION

Días de ctas por pagar = ctas Por pagar/compras al crédito

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Ctas por cobrar	47,368	44,690	78,368
Vtas netas	14,723	9,834	8,025
Días de ctas por cobrar	3,2	4,5	9,7

Principales problemas Financieros detectados en las empresas analizadas

Cuadro N° 3.3.5

PROBLEMAS	POSIBLES SOLUCIONES
<p>Problemas crónicos de liquidez: Las empresas muestran problemas de liquidez en los años mostrados bajo análisis, ya que en los años (1999 – 2000) reflejan pasivos corrientes mayores a sus activos corrientes, pero en el año 2001 reflejan un aumento razonable en relación al año anterior y esto se debe a un alza en los Activos Corrientes mayor a sus pasivos.</p>	<p>Las empresas analizadas han acelerado sus cobros a partir del año 2001, por motivo de que acelerando cobros tienen mayor liquidez y eso refleja el Balance General de los años 2000 – 2001 y disminuye gastos por anticipado, lo cual genera retención de beneficio.</p> <p>La venta de activos fijos por parte de la empresa aumentaría la liquidez.</p> <p>El buscar créditos a entidades financieras pretenden dar aumento a su liquidez, pero esos créditos deben ser funcionales en el largo plazo ya que así la empresa podrá distribuir mejor su dinero prestado.</p>
<p>Disminución de los Beneficios: Los beneficios se han visto disminuidos en el Patrimonio de las empresas, se observa que desde el año 1999 que ha ido descendiendo hasta el 2002 lo que origina un problema a la empresa.</p>	<p>La reestructuración financiera tiene que darse cuenta que su capital ha disminuido y sus resultados acumulados no han sido beneficiosos, con este panorama la empresa tiene que disminuir los gastos con el fin de evitar que sigan descendiendo sus beneficios.</p> <p>Los costos de producción deben revisarse con el fin de evitar las fallas observadas.</p>

<p>Disminución de la Ventas:</p> <p>Las ventas han sido menores a partir del 99 y han ido aumentando al 2002 lo que quiere decir que este es un gran problema porque la empresa vive de las ventas de su producto y una baja en ellas origina un caos financiero.</p>	<p>Mejorar los servicios a clientes que son la principal preocupación de la empresa, captar a nuevos clientes, nuevos nichos de mercado en que la empresa pueda lograr colocar sus productos y esto se puede hacer posible con un estudio de mercado, una manera de ofertar el producto es a través de promociones de ventas, nuevos productos y así llamar la atención al público consumidor.</p> <p>La calidad y los precios es un factor importante para una solución que la empresa tiene que tener en cuenta.</p>
<p>Exceso de Recursos ajenos:</p> <p>Se ve una tendencia a utilizar una mayor cantidad de recursos de terceros que financian operaciones de la empresa, hay poca capacidad para cubrir gastos financieros.</p>	<p>Se tiene que dar ampliación de capital propio, que la empresa logre un auto financiamiento sea por cuentas por cobrar o buscar que sus ventas sean excedentes en el mercado o venta de títulos valores.</p> <p>Una reducción de activos sería adecuado, pero activos que no sean necesarios para la empresa o no sean utilizables, el trabajo con capital propio creará a la empresa mayor seguridad financiera.</p>

III.4 Análisis Comparativo de la Posición Financiera de las empresas

Cartavio y Paramonga

De acuerdo a los problemas financieros planteados anteriormente para cada empresa (Cartavio – Paramonga) se ha podido analizar una situación financiera para las mismas.

Posición Financiera de las Empresas Azucareras Cartavio y Paramonga

Posición Financiera de Cartavio al cierre del ejercicio 2002, el complejo agro-industrial Cartavio S.A.A líquido unas utilidades netas de 5.071 millones de soles, cifra menor en comparación a la del año anterior (2001), pero mayor a la de los años (1999, 2000) que mostraron pérdidas netas en el ejercicio.

En tanto en que el flujo de fondo de la empresa se fortalece con ingresos mayores a los de los años pasados, total de ingresos bruto 177.507 millones de soles.

En lo que respecta al balance general Cartavio mostró activos totales por 336.305 millones de soles cifra menor a la del año anteriores (1999,2000, 2001) y esto debe mostrar un activo no corriente menor, los pasivos totales aumentaron en el 2001, en comparación al 2000, pero en 2002 los pasivos totales disminuyeron en comparación al 2001.

El patrimonio de la sociedad se situó en 188.606 millones de soles al 31 de diciembre de 2002 registra un aumento en comparación de los años

pasados. Aunque implícitamente se comenta que el crecimiento se debe al incremento de utilidades en el 2001.

Esta empresa muestra un índice de endeudamiento mayor en el 2001, cada año la empresa muestra que sus deudas aumentan, pero en el año 2002 en comparación a los años anteriores a mostrado una disminución de sus deudas.

Posición Financiera de Paramonga

Al cierre del ejercicio la empresa agro-industrial Paramonga S.A.A liquidó unas utilidades de 2,932 millones de soles. Esta cifra es 72% menor a la obtenida durante el año 2000 siendo negativas las cifras de los años (1998 – 1999), y ahora en el cierre del ejercicio 2002 la empresa vuelve a mostrar cifras negativas por 5.164 millones de soles en pérdidas.

En tanto que el flujo de fondo de la empresa se fortalece con ingresos bastante mayores en casi más del 76.783 millones de soles respecto al año pasado (2000), sin embargo muestra una baja de 24.271 millones de soles al cierre del ejercicio 2002 respecto al año anterior (2001).

En lo que atañe al balance general este muestra activos totales para el año 2002 de 460.879 millones de soles cifra menor a la de los tres años pasados, los pasivos totales también reflejaron un monto de 267.917 cifra menor a la de los años anteriores y menor a la del activo total.

El patrimonio de la sociedad se sitúa en 192.942 millones de soles cifra menor a la de los años anteriores, aunque la disminución de las utilidades es muy baja, esto tiene un impacto en el crecimiento de la empresa.

En conclusión a las dos empresas podemos decir que ambas muestran una gestión que no ha sido muy eficiente. La posición final de las empresas se caracterizan por mostrar escasa liquidez, lo cual disminuyen a una tasa de (0,15) entre (99-02) según el diagnóstico a las dos empresas y esto es grave por que no se refleja en mayores niveles de rentabilidad.

Para tener una visión relativamente comparativa de lo que sucede con otras empresas del sector azucarero en Sudamérica detallamos el siguiente análisis comparativa de la posición financiera de la empresa azucarera colombiana "Manuelita S.A."

Al cierre del ejercicio "Manuelita S.A." liquido unas utilidades netas de 29.583 millones de dólares, esta cifra 50% mayor a la obtenida en el 2001 que ascendió a 19.659 millones de dólares. Las citadas utilidades corresponden no solo al negocio azucarero si no también a las divisiones grasa, aceites y comercializadoras, e incorpora además en virtud del método contable de participación patrimonial.

En lo que respecta al balance general de "Manuelita S.A." es pertinente destacar que al termino del ejercicio 2002 los activos totales se suscitaban en 544.694 millones de dólares, un 7.4% por encima de los existente a comienzos de año. Los pasivos totales descendieron durante

el 2002 en un 4 % equivalente a 6.976 millones de dólares ubicándose en 175.046 millones de dólares al corte del periodo por lo cual el índice de endeudamiento descendió, bajando del 33.9 al 30.3%. El patrimonio de la sociedad que se situó entre 379.647 millones de dólares al 31 de diciembre del 2002, registró un importante crecimiento interanual de 13.2% y por ello el valor intrínscico de la acción de “Manuelita S.A.” subió de 123.7 dólares que tenía finalizando el año 2001, a 140.12 dólares al término del ejercicio 2002.

Consistente con lo recién mencionado el endeudamiento financiero de “Manuelita S.A.” se redujo en 7.628 millones de dólares, un 7% al pasar de 115.373 a 107.743 millones de dólares al 31 de diciembre del 2002. la porción de dicho endeudamiento contratada bajó del 18.5% al 14.8% como resultado de la política destinada a mitigar la investigación de la casa de cambio.

A nivel de cobertura, los gastos financieros medidos en términos del cociente Evitan / intereses netos, arrojó un nivel satisfactorio de 4.0 al cierre del periodo 2002. Este índice al igual que los demás relacionados con la solides financiera de “Manuelita S.A.” muestra la adecuada protección existente para su deuda y el consiguiente alto factor de seguridad del que ininterrumpidamente han gozado sus acreedores.

CAPITULO IV

LECCIONES E IMPLICANCIAS DE POLITICA EMPRESARIAL

IV 1 Acerca de las decisiones de inversión.

IV.2 Acerca de las decisiones de financiamiento.

**IV.3 Acerca de las decisiones financieras de las
empresas azucareras.**

IV.4 Conclusiones y Recomendaciones.

IV.1. Acerca de las decisiones de Inversión.

Las empresas azucareras Cartavio y Paramonga, en cuanto a las decisiones de inversión, estas cuentan con decisiones de inversión largoplacistas, por lo que vemos han contraído deudas para invertir en infraestructura como maquinaria y una adecuada tecnología de acuerdo con las exigencias de los mercados que hoy en día exigen competitividad y calidad en los productos.

Además cuentan con un amplio porcentaje de patrimonio lo que refleja que estas empresas no reparten sus acciones entre sus socios lo que suponemos que lo vuelven a reinvertir en el mercado de valores.

De acuerdo con la situación económica en los últimos años las empresas azucareras se han visto obligadas a incrementar sus inversiones en una creciente innovación agraria.

Así mismo el gobierno esta en la obligación de aperturar nuevos mercados y un gran desarrollo para la competitividad, como también una mayor oferta de crédito para los productores agrarios de caña de azúcar y así aumentar la rentabilidad de la producción.

La crisis financiera de las empresas azucareras, Cartavio y Paramonga, está enmarcada en una crisis empresarial que resulta de las decisiones erróneas y los efectos de algunos factores sobre la gestión de estas

empresas. Como hemos mostrado, las decisiones de inversión de las azucareras estudiadas, reflejan diferentes grados de concentración que no obedecen a sus a un Plan de Inversión Estructurado; es decir, que guarde relación con mejores indicadores de Rentabilidad de los Activos.

Tomando en cuenta que el sector agrario, y el sector azucarero en particular, es más vulnerable que cualquier otro a las manifestaciones de crisis; un aspecto que estos empresarios deben cuidar es el desarrollo estratégico de las inversiones de corto lazo y de largo plazo. Estas deben obedecer a metas y objetivos de la empresas y de sus trabajadores, compatibles con la capitalización y crecimiento de las mismas.

Debido a la ausencia de lo anteriormente señalado, en las empresas analizadas se observa una amenaza permanente de los objetivos de rentabilidad, liquidez, volumen de ventas y política de desarrollo de nuevos escenarios.

El desarrollo de una estrategia adecuada de inversiones exige determinar primero si la empresa se encuentra en etapa de pre-crisis, crisis manifestada o fracaso empresarial. En nuestro caso, ambas empresas han manifestado una débil posición financiera; y todo parece indicar que ninguna de ellas ha tomado las medidas necesarias para controlar dicha situación.

Las empresas azucareras requieren revisar sus estrategias y políticas de inversión adaptándolas a los nuevos entornos. Consideramos que es posible viabilizar en términos económicos-financieros la gestión de las empresas azucareras analizadas acudiendo a la planificación estratégica e incorporándola como factor fundamental en el proceso de dirección empresarial.

En este sentido, las decisiones de inversión requieren también de un proceso de planeación. Se debe partir analizando la situación inicial; tanto en sus aspectos internos (puntos fuertes y débiles) de la empresa así como su entorno y la competencia (oportunidades y riesgo). El logro de los objetivos de rentabilidad-riesgo y liquidez se debe enmarcar en éste situación inicial y a partir de ello se realiza la selección de las decisiones estratégicas; las mismas que luego deben ser cuantificadas a manera de un programa de inversiones de corto plazo y de largo plazo.

La política de inversión en activos fijos.

Se trata de valorar y seleccionar las oportunidades de inversión partiendo de los balances históricos de la empresa. Se requiere una expresión narrativa y cuantificada del momento, monto y justificación de dicha inversión.

En el sector agrario, la inversión fija suele ser importante y de muy largo plazo, las maquinarias, la tierra, la infraestructura así como el inmovilizado inmaterial, el inmovilizado financiero y los gastos amortizables deben imputarse período a período a lo largo del horizonte temporal.

Para las empresas azucareras el elevado volumen de inversiones y su financiación constituyen una barrera importante de entrada para constituir negocios agrícolas con organización empresarial. El fracaso de muchas empresas proviene precisamente de sus pretensiones de ignorar (o saltar) dicha barrera e intentando acceder a importantes volúmenes de inversión, financiada con endeudamiento asumiendo que el buen momento del corto plazo (propio en negocios agrarios por temporadas) permanecerá en el mediano y en el largo plazo.

IV .2 Acerca de las decisiones de financiamiento

El financiamiento de las empresas azucareras Cartavio y Paramonga han ido disminuyendo por la caída que han tenido en sus ventas, podemos decir que ambas empresas actualmente se financian con capitales de terceros, es así que en los últimos años, la empresa Cartavio, por ejemplo a tenido que disminuir los gastos con el fin de evitar que sigan descendiendo sus beneficios.

Además el financiamiento de estas empresas, cada vez se realizan con recursos de terceros de largo plazo trayendo como consecuencia una menor participación de los recursos propios, así como su autonomía financiera.

Podemos decir también de que las empresas últimamente se han visto afectadas principalmente por problemas ajenos a sus funcionamientos como el fenómeno del Niño, lo que ocasiona una disminución de la producción agrícola, trayendo como consecuencia una baja producción azucarera por los altos costos que significaban el transporte y cosecha de la materia prima (caña de azúcar).

Las empresas azucareras en crisis deben cuantificar las necesidades de fondos y las fuentes de financiación con las que cuentan para cubrir dichas necesidades. Dada la estacionalidad de la mayoría de los

productos agrícolas podrían ocurrir excesos o déficits de recursos permanentes. Estos desequilibrios deberán ser ajustados en función de la capacidad de autofinanciación que posea la empresa y por las necesidades reales del fondo de maniobra.

No obstante, la naturaleza de la actividad agraria exige que este proceso sea repetitivo y permanente hasta encontrar la alternativa que se considere mas conveniente, cuidando la cuenta de resultados y el beneficio obtenido en el ejercicio. Esto es así, en tanto, la financiación con recursos permanentes proveniente de terceros supone el pago de un coste financiero; lo cual afecta el flujo de efectivo, el fondo de maniobra y la disponibilidad de recursos de autofinanciación.

Aspectos financieros de la política de ventas, costes (Previsión de utilidades).

Una adecuada previsión de ventas no es algo fácil de lograr en las empresas agrícolas. Los productos agrícolas, en su gran mayoría van a mercados inestables y a demandas irregulares y estacionales; por lo que la variabilidad de las ventas influyen y determinan la viabilidad del plan.

Es por ello, que el plan de ventas de la empresa agraria debe incorporar este elemento y definir sus objetivos y metas dentro de las estrategias. Para una adecuada previsión de las ventas se debe analizar y valorar la

posible demanda de l producto agrícola a comercializar; su evolución de precios en los mercados agrícolas; aproximarse a una previsión de la evolución de la oferta y al examen de los períodos anteriores.

De manera especial, en el sector agrario, las ventas no pueden ser simplificadas extrapolaciones de las ventas históricas, sino el resultado de haber analizado previamente las oportunidades y riesgos que el futuro y los mercados agrícolas pudieran plantear a la empresa. Por ello mismo, se hace necesario la confección de un plan de ventas con múltiples escenarios flexibles, que pueda ser revisados y modificados en el momento que sea preciso.

A partir del cálculo de la evolución de las ventas y del programa de producción agrícola, pueden estimarse los costos directos e indirectos de fabricación. Las posibles limitaciones de capacidad productiva o de estructura del inmovilizado obligarán a los directivos a replantearse de nuevo el proceso de inversiones y desinversiones de la empresa.

La política futura del circulante.

Después de haber determinado la inversión en activos fijos y su correspondiente financiación provisional a largo plazo, la siguiente etapa consiste en determinar las necesidades de capital de trabajo (activo

circulante) y definir que proporción debe financiarse con exigible a corto plazo y que parte con recursos permanentes.

Las inversiones de corto plazo comprometen varias funciones gerenciales como las de compras, producción y finanzas; en el logro de un objetivo de minimizar los costos y conseguir la máxima rentabilidad de la empresa y asegurar su supervivencia.

El proceso se inicia con la compra de materias primas e insumos agrícolas, el volumen de compra y su permanencia en los almacenes dependerá de la cuantificación de los stocks mínimos de seguridad, del período que tardará el proveedor en suministrar de nuevo dichos insumos y del tiempo que requiera el almacén para manipular dichos insumos y trasladarlo hacia el proceso agrícola.

Antes de la comercialización propiamente dicha se debe definir también la política de créditos que la empresa esta dispuesta a conceder a sus potenciales clientes. Junto a ello, se debe establecer las condiciones de pago, las cuales vienen determinadas también por las características del mercado y de las condiciones que ofrece el sector agrario.

En cualquier caso, y para cualquier período de financiación de créditos a clientes que decida la empresa debe quedar bien establecido que la rentabilidad de las inversiones de otorgar crédito deben superar al costo

de financiación de la empresa. Sólo después de evaluar estos factores, se puede definir la política crediticia.

Después de definir la composición del activo circulante es preciso definir la financiación espontánea con proveedores y acreedores. Se deben considerar los pagos devengados pero pendientes de pagos como salarios, impuestos, seguridad social, entre otros. La empresa debe tomar en cuenta que la principal fuente de financiación son los proveedores y acreedores que permiten una financiación negociable. Cuanto mayores sean los plazos de pago, mas favorable será la situación de tesorería de la empresa y menos necesidad se tendría de acudir a fuentes de financiación ajena que traen consigo un costo financiero.

Una vez estimados la inversión circulante y la financiación espontánea obtenida, adecuaremos aquellas fuentes de financiación, a corto plazo y largo plazo, que permitan definir el fondo de maniobra necesario, ya sea positivo o negativo. Un capital de trabajo calculado con exceso de recursos permanentes sobre las necesidades reales de la empresa podría generar recursos ociosos que harán disminuir la rentabilidad económica de la empresa agraria. De la misma manera que un fondo de maniobra estimado con falta de recursos permanentes producirá déficits de liquidez, y por lo tanto falta de independencia financiera.

La política de dividendos y autofinanciación empresarial.

La política de dividendos en época de crisis suele encontrarse con algunas limitaciones que dependen de la necesidad que tenga la empresa para crear reservas legales o estatutarias, en tanto los prestamistas (o financiadores ajenos) podrían exigir a la empresa que genere la máxima rentabilidad como garantía de la devolución de la deuda, o a posibles escenarios en donde exista falta de liquidez para el pago de la deuda como se ha demostrado en la mayoría de empresas analizadas. Esta característica es más acentuada en las empresas agrarias con elevado crecimiento y que requieren de mayor autofinanciamiento para el mismo.

La política de efectivo y tesorería.

La gestión del efectivo constituye el instrumento más valioso para planificar y evaluar las necesidades o excedentes de liquidez, y a su vez facilita la toma de decisiones oportunas para disminuir el riesgo que significa para las empresas agrarias su falta de liquidez o en todo caso para la reinversión de los excedentes con el objetivo de maximizar la rentabilidad.

En principio, se deben evaluar las cobranzas y los pagos asociados a la actividad normal de la empresa para medir su Cash flow financiero. En nuestro caso, partimos de las ventas estimadas o previstas y deducimos

el importe de clientes pendientes de cobro para el próximo período; a ello le agregamos los saldos iniciales de clientes que provienen de la facturación del período anterior. Se sigue el mismo procedimiento para incluir los gastos de la explotación agrícola, y al resultado se le debe agregar o quitar aquellos flujos de efectivo que resultan de actividades ajenas a la explotación agrícola como por ejemplo, ampliaciones de capital, préstamos concedidos, desinversiones en activos fijos; entre otros.

Conocer el saldo final de tesorería es fundamental para la empresa agraria pues no sólo permite identificar las causas de un posible déficit o superávit, sino que además obliga realizar recálculos permanentes de la política de inversiones y su financiamiento; en éste sentido, el presupuesto de tesorería debe considerarse como un instrumento dinámico en tanto debe ser flexible de reelaborarse en función de las necesidades futuras de la empresa y de los nuevos escenarios que la empresa y el sector agrario tienen reservados para los negocios agrícolas.

IV.3 Acerca de las decisiones financieras de las empresas

azucareras

De nuestro análisis se ha podido inferir la importancia del planeamiento financiero estratégico en las empresas azucareras Cartavio y Paramonga; pues estas deben saber determinar el efecto global y la influencia de las decisiones de financiación y de inversión de la empresa en sus resultados. Esto a su vez exige a los directivos de la empresa desarrollar estrategias adecuadas para orientar y/o rectificar en lo posible los resultados frente a las desviaciones producidas con relación a lo previsto. Una eficiente conducción de este tipo de estrategias evitaría que las empresas ingresen a escenarios de crisis manifestada y/o de dificultades financieras.

De acuerdo a esto y a partir de la situación actual que presentan las empresas del sector agrario peruano y que se han analizado aquí, las estrategias que se implementen deben incluir y permitir que la empresa muestre suficiente grado de cobertura sobre las obligaciones de mayor e inmediata exigibilidad, para lo cual se debe, en lo posible, financiar activos circulantes con capitales de largo plazo. De no considerar esto, la solvencia financiera de corto plazo no será suficiente para garantizar la operatividad normal de las empresas e incluso existiría la amenaza de llegar a situaciones en las que se deba suspender los pagos de corto plazo, como ha sucedido en la mayoría de los casos analizados.

Así mismo, se debe evitar en todo momento situaciones en las que exista insuficiente fondo de maniobra en relación a los Activos Totales; pues es la única forma de evitar la inseguridad financiera para atender sus compromisos de corto plazo. Situaciones como ésta es muy común en empresas con ausencia de estrategias claras y precisas.

Las estrategias financieras que se recomiendan de ser asumidas por las empresas azucareras deben estar dirigidas a evitar las siguientes situaciones:

1. Disminución progresiva de las ventas.
2. Dificultad para cubrir costos de ventas y mostrar menores márgenes brutos.
3. Recursos propios que financien cada vez menos los activos totales.
4. Deterioro progresivo y sostenido de las utilidades netas.
5. Mayores riesgos financieros y menor solvencia financiera.
6. Insuficiente financiamiento de inversiones de corto plazo con capitales permanentes.
7. Incorporar de manera agresiva fuertes proporciones de recursos ajenos y al mismo tiempo mostrar deterioro en los índices de rentabilidad.
8. Pérdidas sucesivas y fondo de maniobra insuficiente.

9. Problemas para lograr un uso eficiente y eficaz de las inversiones totales.
10. Mostrar escasa (o nula) rentabilidad financiera.
11. No realizar ventas rentables.
12. Pérdida de capital y recursos propios.
13. Incapacidad de endeudamiento suficiente.

IV .4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. Una de las principales conclusiones a la que hemos podido llegar es que; cuando las empresas tienen similares cuadros de estructura económica financiera, sus cuadros tienen total similitud, lo cual permite entrever que las empresas no tienen un buen manejo financiero, debido a muchas razones inclusive se puede mencionar, razones sociopolíticas que se dan en este tipo de empresas, en un tira y jala por manejo del directorio y así la única consecuencia visible es el deterioro de la credibilidad crediticia de la empresa.
2. Estas empresas son grandes por naturaleza y tienen campos extensos de cultivo de caña, con lo cual sus socios no tienen financiamiento y desarrollo de tecnología para el desarrollo del mismo, lo cual redundará en los bajos rendimientos de su producción, el bajísimo nivel de horas de trabajo diarios de los empleados en labores agrícolas, todo ello conlleva al fracaso de las empresas.
3. Lo que ellos quieren (empresarios azucareros) es que el estado los subsidie, les condone deudas y para ello no hay posibilidades en estos momentos, tiene que cambiar de mentalidad y crear las posibilidades ellos mismos.

4. Las empresas azucareras Cartavio y paramonga, se encuentran en crisis y con síntomas de dificultades financieras. Sus indicadores financieros señalan una débil posición, lo que las ubica en el mercado con grandes rigideces y desventajas.
5. Las empresas azucareras estudiadas se encuentran en grave riesgo de continuidad en el mercado. Estas no generan recursos suficientes para asumir sus compromisos y por ello su posición financiera es desventajosa.
6. Pese a la existencia de un marco legal en relación a reestructuración patrimonial quedan aún aspectos sin resolver. En principio el sistema de fortalecimiento empresarial requiere simultáneamente ser también fortalecido por el Estado peruano; y no se ha identificado la demanda por servicios de reestructuración.
7. Las empresas azucareras no identifican su situación de crisis financiera. Adolecen de estrategias de inversión adecuadas, y su estructura de financiación muestra grandes desajustes con los procesos de inversión.

RECOMENDACIONES

- Recomiendo la plena revisión de los cuadros de estructuras económicas financiera por parte de las dos empresas, que sus gerentes financieros tomen las medidas pertinentes para estructurar dichos cuadros que conlleven a una mejor y verdadera reestructuración empresarial.

Esta gestión empresarial es necesaria aunque ya tienen la participación de capitales privados (accionistas), las divergencias por la toma de decisiones están a la orden del día lo cual resulta muy perjudicial para la salud económica de las empresas.

También habría que redundar en la recomendación de vender una parte del porcentaje de activos fijos para revindicarlo en bien de la empresa, ya que estos activos fijos cuestan mantenerlos y traen costos fijos muy altos de su mantenimiento, a veces es maquinaria desfasada lo cual no genera ningún crédito si no que crea problemas en la economía de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. Alarco German Y Del Hierro Patricia, "Comportamiento empresarial y Política Macroeconómica en el Perú: Los casos del sector industria y comercio", Fundación Friedrich Ebert. Lima – Perú 1987.
2. Andrés S. Suárez, "Decisiones óptimas de decisión y financiación de la empresa". 1998
4. Benjamín Bayona R. / Jaime Romero Z, "Comportamiento Empresarial en el Departamento de Piura". Piura 1999.
5. Boloña Behr Carlos, "Experiencias para una economía al servicio de la gente", Lima 2000.
6. Brealey Richard A., Myers Stewart C., "Principios de Finanzas Corporativas", Quinta Edición, Editorial MC GRAW-HILL, España 1998.
7. Campodónico Sánchez, Humberto, Serie de Reformas Económicas: "La inversión en el sector petrolero peruano en el período 1993 – 2000", CEPAL, mayo 1999,
8. C.A. Westwick, "Manual para la aplicación de Ratios de Gestión". Editorial Gower Publishing Company Ltd., de Adershot, Hampshire, Inglaterra. Diorki Traductores. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, España 1987.
9. Chazart Raymond, "Gestión Económica-Financiera" Serie Gestión Empresarial. Ediciones CEAC. Barcelona España. 1994.

10. Fans, Joseph, "Dirección Financiera a acorto plazo: Análisis y Diagnóstico", Nota de la División de Investigación del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. IESE. Universidad de Navarra.
11. Fernández Pablo, STOK José Ricardo, ARBULÚ Jorge. "Finanzas para directivos", Servicio de publicaciones de la Universidad de Piura, Enero 1997.
12. Folke Kafka, "Teoría Económica", Primera Edición, 1981.
13. Gitman Lawrence J. "Fundamentos de Administración Financiera". Editorial Tec - Cien, México 1978.
14. Gómez Besares, Fernando, "Métodos Cuantitativos de Gestión" Ed. Iberico-Europea ediciones. Madrid 1985.
15. Ivancevich John M; Lorenzi Peter; Skinner Steven J.; Crosby Philip B., "Gestión; Calidad y Competitividad". Primera Edición, Madrid 1996.
16. Karl E. Case / Ray C. Fair; "Fundamentos de Economía. Segunda edición.
17. Kreps David M, "Curso de Teoría Microeconómica". Primera Edición, Editorial MC GRAW-HILL, España 1995.
18. Leonato Marsal, Ramón "Planificación y Evaluación de Inversiones" Ed. Iberico-Europea de Ediciones-La Empresa Moderna Madrid. 1985.
19. Roca Santiago y Colaboradores, "Perú: Destino de Inversiones 1997 – 1998", ESAN - CENDOC, ambiente, sectores, regiones, financiamiento y estrategias. Lima: Escuela de administración de negocios para graduados, 1997.

20. Rodríguez Nomura Elmer, "Evaluación estratégica de Empresas: Como aplicarla en los Negocios", Edit. Atlantida SRL. Trujillo-Perú.1995.
21. Saldivar Antonio, "Planeación Financiera de la Empresa". Editorial Trillas S.A., Segunda Edición, México 1990.
22. Stephen A. Ross/ Randolph Westerfiel/ Jeffrey F. Jaffe, "Finanzas corporativas". Tercera Edición.
23. Weston J. Fred, Copeland Thomas E, "Finanzas en Administración", Novena Edición, Vol. I, Editorial MC GRAW-HILL, México Diciembre 1994.
24. Weston / Copeland, "Estructura Financiera y Costo de Capital"
En: Finanzas en Administración-Capítulo 15 del mismo autor.
FCE. 1996.
25. W.H. Weiss, "Guía práctica para la toma de decisiones". Editorial Norma, Colombia 1987.
26. William Sher y Rudy Pinola, "Teoría Macroeconómica, Una Síntesis de la Teoría Clásica del Enfoque Moderno", 1985.
27. INEI-Instituto Nacional de Estadística e Informática
"Compendio Estadístico del Sector Empresarial. Varios años. 1993.
Lima - Perú.
28. Primer Reglamento de la Ley General de la pequeña y microempresa
Decreto Supremo N° 030-2000-MITINCI.
29. Publicaciones Oficiales Varias:
 - Anuarios del BCR.
 - INEI- III Censo CENEC.

- CONASEV.
- Otras.

30. Real Academia Española. "Diccionario de la Lengua Española".

Décimo Novena Edición, Madrid 1970.

31. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNARP),

"Guía de Servicios del Sistema Nacional de los Registros Públicos",

Lima 2000.

32. www.inei.gob.pe

33. www.monografias.com

34. www.barrioperu.terra.com.pe/mkbness/Pymes.htm

35. www.mitinci.gob.pe/leyes/CITES/ReglamentoPymes.htm

36. www.mitinci.gob.pe/redpyme/importancia.htm

37. www.conasev.gob.pe

38. www.minag.gob.pe

39. www.camco.gob.pe

APENDICES

“COMPLEJO AGROINDUSTRIAL CARTAVIO S.A.A.”

CLASIFICACION INTERNACIONAL E INDUSTRIAL UNIFORME:

De acuerdo con su objeto social: cultivo de cereales y otros cultivos, se clasifica en:

1. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura

División 01: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura

Cultivos en General, cultivo de productos de mercados, horticultura.

2. Actividades de servicios agrícolas y ganaderos excepto las actividades veterinarias.

RUC: 20132369331

LA CAÑA DE AZUCAR

Nombre científico: SACCHARUM OFFICINARUM

Descripción: Planta de tallo macizo que contiene término medio de 18% de azúcar, presenta nudos salientes y hojas envainadoras que terminan en punta. Las espiguillas se agrupan formando un panículo terminal; el ovario tiene dos estilos plumosos. Las amplias

variedades en el tamaño, el color y el aspecto son resultados de diversas condiciones de terreno, clima y métodos de cultivo, así como de la selección local.

Es un cultivo de alta densidad económica dado el rendimiento por hectárea cultivada. Esto se logra por la fuerte inversión realizada, por la técnica y mecanización agrícola y las excepcionales condiciones climáticas de nuestra provincia (temperatura ligeramente elevada y ausencia de lluvias). A éstas características se agregan la presencia de tierras aluviónicas riego artificial y progresivo, abundante abono o fertilizantes.

Su cultivo específicamente se hace en los valles de Chicama y Santa Catalina, en las Empresas azucareras Casa Grande, Cartavio, Laredo - Provincia Trujillo, Departamento La Libertad, ubicadas a 65 Km., 50 Km. Y 25 Km. Respectivamente.

BREVE HISTORIA: Estudios recientes indican que la caña de azúcar es originaria de Nueva Guinea y no de La India como se creía. Antiguamente se usaba como planta de jardín y se mascaba para aprovechar su jugo. Fue emigrado lentamente por islas del Sur del Pacífico.

Probablemente la transición de la caña de planta de jardín a planta de cosecha haya ocurrido en la zona tropical de La India.

En la edad media, los árabes llevaron el cultivo de la caña a países ribereños del Mediterráneo, así llegó a España.

A fines del siglo XV y siglo XVI, Cristóbal Colón, Hernán Cortés y otros exploradores introdujeron la caña a tierras americanas y rápidamente se desarrolló en 1600 la industria de caña americana era la mayor del mundo de esa época.

Durante la colonia, en el Perú, y específicamente en Trujillo, su cultivo estuvo a cargo de negros traídos especialmente para este trabajo.

Con las luchas por la emancipación su producción disminuyó, pero no se anuló. Ya en la república, cuando Ramón Castilla liberó a los negros, hubo necesidad de traer inmigrantes; así llegaron chinos y japoneses.

Siglo XIX, su producción fue ascendente por la participación de capitales extranjeros hasta la horrenda destrucción de ingenios y cañaverales durante la guerra peruano - chilena (1879). En la reconstrucción de esta actividad participaron, además de chinos, campesinos que trabajaron bajo el sistema de "enganche" o contratados por intermedio de un agente de la empresa para trabajar en las haciendas cañaverales durante un tiempo convenido.

Las guerras europeas de 1914 - 1939, que ocasionaron perturbaciones socio económicas en el mundo, en nuestro país repercutieron con la gran demanda de productos de exportación, entre ellos el azúcar. El alto precio que se pagaba en el mercado internacional hizo que muchas tierras dedicadas a cultivos de pan

llevar fueran reemplazadas por cultivo de caña y productos industriales. Capitalistas extranjeros formaron los Complejos agrícolas de Roma, Casa Grande, Cartavio entre ellos, los Hermanos Larco y Juan Gildemeister; así la producción se incrementó.

Con la ley de Reforma Agraria que promulgó el gobierno Revolucionario de Juan Velasco, en 1969 se experimentó declive; las tierras pasaron a manos de los trabajadores y las haciendas se convirtieron en cooperativas.

En la actualidad es aún incierta la situación de los trabajadores de caña de nuestra provincia, su industrialización probablemente esté en manos de empresas totalmente privatizadas.

VARIETADES DE CAÑA DE AZÚCAR QUE SE SIEMBRAN EN NUESTRA PROVINCIA

En 1988, EL "Grupo de Países Latinoamericanos y del Caribe", exportadores de azúcar (CEPLACA) ceden al Perú 21 variedades Hawaianas a través de la "Dirección de Investigación y Extensión de caña de azúcar (DIECA) de Costa Rica" por intermedio del Convenio entre la Sociedad Paramonga Ltda. y la Universidad Nacional Agraria "La Molina". Estas variedades, después de una "cuarentena cerrada" y "abierta" (sistema que implica un ciclo de prueba y resultados) fueron entregadas

en marzo de 1990 a las ex - cooperativas agrarias azucareras Casa Grande, Cayaltí y Paramonga.

La empresa Casa Grande instaló un semillero básico en los terrenos de la estación experimental agrícola con el fin de iniciar su propagación para disponer de material suficiente que permita realizar experimentos comparativos con las variedades tradicionales.

Se estudiaron 17 variedades, considerando que con el correr del tiempo, los cultivos de caña, empiezan a declinar en su rendimiento, afectados por una serie de factores y es por ello que la introducción y adaptación de nuevos cultivos es fundamental para la industria azucarera.

Las variedades de caña de azúcar estudiadas para la introducción de nuevos cultivos fueron:

H 51-8029 H 66-4221 H 70-2329

H 51-8195 H 68-1158 H 71-505

H 60-8521 H 68-2805 H 71-4441

H 61-1721 H 69-3904 H 71-4992

H 62-4671 H 70-143 H 72-6317

H 63-6553 H 70736

H 64-1254 H 70-0144

El Tratamiento que tuvieron las semillas, antes de la siembra fue con una aspersión de Benlate al 1 x 1000. Se usaron 5700 toneladas de semilla

por hectárea. A los 30 días de la siembra se abonó con una dosis de 225Kg. de Nitrógeno por hectárea.

El control de malezas se hizo por 2 kg. de Gesafax más 2 kg. de Gesaprim en 200 litros de agua. Las malezas más comunes fueron: Setaria sp; R. Communis, Dactylom.

Se aplicó 21 riegos (25 ,154 m³ x Hectárea) en la planta y 15 riegos en la soca (último retoño de la caña).

La cosecha se realizó a los 20 meses.

Los resultados que se obtuvieron fueron: Las variedades H 70-143 H 71-4441; 69-3904; H 68-1158 y H 64-1254 mostraron incremento en azúcar por ciento de caña.

VARIEDADES DE CAÑA EN CASA GRANDE:

Las variedades rendidoras, son en orden de importancia:

H 61-1721, H 71-4992; H 51-8194; H 64-1254; H 60-8521, H 71-4441 H 51-8029, H 68-1150; H 70-143 y H 69-3904.

VARIEDADES EN CARTAVIO: La empresa azucarera Cartavio, con diferente calidad de suelo, lo que determina la semilla, cuyas plantas deben tener mayor resistencia a la sequía, ha sembrado en 1998 las siguientes variedades: CH 32; H 57; H 50 y "Azul Casa Grande". La variedad H 68 se encuentra en etapa de experimentación (60 Has).

Otra variedad rendidora es "Chicama 32".

ENFERMEDADES DE LA CAÑA DE AZUCAR: (En Casa Grande y Cartavio).

1. Barreno Menor de la Caña - Clasmopaldus Lignosellus Zeller.
2. Gusano Cogollero - Spodoptera Frugiperda.
3. Barreno de la Caña - siphera flava forbes (plaga menos más frecuente).
4. Roya - Puccinia sp (desaparece con el desarrollo del cultivo).

MALEZAS MÁS COMUNES EN CASA GRANDE Y CARTAVIO:

Coquito - Cyperus Rotundus Y Ciperus Esculentus.

Quirro - Rynchosia Minima.

Turre Macho - Spilanthus Urens.

Yuyo Macho - Amaranthus Spinosis.

Yuyo Hembra - Amaranthus Hyoridusl.

PORCENTAJE DE SACAROSA EN CAÑAS SEMBRADAS:

Empresa - Variedad - Rendimiento –Tm. de azúcar:

- Casa Grande -- H 71-4992 --305 Tm. x Ha --28 TN x Ha
- Cartavio -- Chicama 32 -- 280 Tm. x Ha --18 TN x Ha

LA INDUSTRIALIZACION DE LA CAÑA DE AZÚCAR:

Comprende los siguientes pasos:

1. Entra la caña a los ingenios transportada por trailers cuya capacidad aproximadamente es de 30 Tm de caña en cada canasta.
2. Se deposita en conductores que llevan a la zona de lavado donde pierde 90% de tierra y pajas.
3. Pasa como "caña neta" al trapiche donde se extrae el jugo por presión de varios juegos de molinos (distribuidos en forma triangular cada uno).
4. El residuo del trapiche es el bagazo, cuya humedad varía según la variedad de la caña y la eficiencia de extracción del trapiche.
5. El bagazo es llevado a las calderas donde se utiliza como combustible.
6. El jugo extraído, previamente colado y pesado pasa a encalarse para elevar su PH hasta 7,8 con Ca (OH)_2 .
7. Luego pasa a calentarse en unos intercambiadores de calor y llegar así a la zona decantación.
8. En la zona de decantación se separa el líquido o jugo puro de los sedimentos.

9. El jugo claro de la parte superior de los decantadores es llevado a la zona de evaporación para perder el agua contenida (entra en ésta sección a una densidad de 16° Bx y sale a 70° Bx, constituyendo la meladura o jarabe.
10. Este jarabe es bombeado a la zona de cristalización o sección "tachos" donde termina de perder casi toda su agua para constituir una masa cuya densidad es 96° Bx.
11. Esta masa pasa a la zona de centrifugación para extraer su miel y su azúcar.
12. De la calidad de la masa, depende la calidad del azúcar. Así se obtiene: azúcar "de primera", "de segunda", "de tercera", igualmente la miel o melaza.
13. La miel es trasladada a la sección destilería para obtener alcohol.
14. El azúcar de primera y segunda se envasa para el consumo humano.

Terminologías:

1. Trapiche: Molino usado para extraer el jugo de la caña.
2. Bagazo: Residuo que queda después de exprimida la caña.
3. Encalarse: Introducción de la caña en cal.
4. Decantación: Inclinar con cuidado una vasija sobre otra para traspasar el líquido sin remover ni dejar caer el poso.

BALANCE ECONÓMICO EN PRODUCCIÓN DE AZÚCAR

BASE: Terreno de 1 Hectárea.

Costo A:

1. Preparación del terreno.....360 soles.
 2. Costo de semillas..... 340 soles.
 3. Herbicidas..... 200 soles.
 4. Fertilizantes..... 115 soles.
 5. Riegos.....300 soles.
 6. Corte y carguío.....4,489 soles.
 7. Personal usado..... 7,000 soles.
 8. Costo de molienda.....2,837 soles.
- COSTO TOTAL A:.....15,641 soles.

INGRESO A:

1. Cantidad de azúcar producida..... 35 462,00 soles.
2. Cantidad de alcohol producido..... 3 863,28 soles. Para que se cumpla el factor de rentabilidad debe ser:

$$\text{INGRESO A} > \text{COSTO A}$$

3. Para cumplir este objetivo, vamos a tomar la siembra de un campo de la Empresa Casa Grande con cañas de la variedad H 61-721.

Costo de semillas: 485 tercios/Hectárea (1 tercio = 50 esquejes de tallos de 0.50 m. de longitud), siendo la edad del corte de semilla de 10,5 meses.

El brote empezó a los 10 días, comenzando el macollamiento a los 25 días.

Herbicidas: El control de malezas, se aplicó como pre-emergente Atracina, con una dosis de 4,0 kilos/Hectárea. Luego se aplicó post-emergente empleando Salanina en dosis de 24 veces en 200 litros de agua aplicándose con mochila y boquilla (TEE-JEET).

Atrás

Fertilizantes: A los 57 días de la siembra se abonó con una dosis de 230 Kgs. de Nitrógeno/Hectárea en una sola aplicación.

Riegos: Se aplicaron 21 riegos en un promedio de 25,159 m³/Hectárea.

Personal usado: Se realizaron deshierbas manuales, en la siembra, en los riegos, en la aplicación de fertilizantes y abonos y otras labores durante el cultivo.

Rendimiento por Hectárea cultivada: Fue de 300.89 Toneladas de caña cosechada por hectárea arrojando un rendimiento de 25,33 toneladas de azúcar por hectárea.

El precio de la bolsa de azúcar lo dicta la oferta y la demanda en el comercio nacional.

Una tonelada de caña da 8 litros de alcohol aproximadamente y 0,025 Tm de melaza.

En nuestro ejemplo 300.89 Tm de caña arrojan 2,407.12 Lts. de alcohol (aproximadamente 14. 86 cilindros. En la fecha, Mayo de 1998, 1 cilindro de alcohol costaba 260 nuevos soles).

En el ejemplo:

INGRESO A = 39, 325.28

COSTO A = 15, 641.00

GANANCIA NETA = 23, 684.28

Esto nos permite apreciar que la rentabilidad de este cultivo tiende a aumentar cuando el control del sembrío nos permite un aumento de las toneladas de caña a cosechar y donde su rendimiento en azúcar sea óptimo, es decir mayor cantidad de azúcar por tonelada de caña.

AGRO INDUSTRIAL PARAMONGA S.A.A.
Estados Financieros Anuales - Individual

Estado de Ganancias y Pérdidas - Del Año 1999 al 2002(en miles de soles)

<u>Cuenta</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Ventas Netas (ingresos operaciones)	139,122	163,393	86,610	121,560
Otros Ingresos Operacionales				
TOTAL DE INGRESOS BRUTOS	139,122	163,393	86,610	121,560
Costo de Ventas	-110,248	-115,858	-37,296	-101,090
UTILIDAD BRUTA	28,874	47,535	49,314	20,470
Gastos de Administración	-13,022	-13,923	-11,565	-15,449
Gastos de Ventas	-2,981	-2,042	-101	-1,713
UTILIDAD OPERATIVA	12,871	31,570	37,648	3,308
Otros Ingresos (gastos)				
Ingresos Financieros				
Gastos Financieros	-19,414	-26,035	-30,631	-40,250
Otros Ingresos				
Otros Gastos	2,016	-3,654	-4,343	-30,029
Resultado por Exposición a la inflación	-1,386	358	7,532	-6,242
RESUL. ANTES DE PARTIDAS EXTRAOR.				
PARTICIP. IMPUESTO A LA RENTA	-5,913	2,239	10,206	-73,213
Participaciones				
Impuesto a la Renta	749	743	242	
RESUL. ANTES DE PARTIDAS EXTRAOR.	-5,164	2,982	10,448	-73,213
Ingresos Extraordinarios				
Gastos Extraordinarios				
RESULTADO ANTES DE INTERES MINORITARIO	-5,164	2,982	10,448	-73,213
Interés Minoritario				
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	-5,164	2,982	10,448	-73,213
Dividendos de acciones Preferentes				
UTIL. (PERD.) NETA ATRIBUI. A LOS ACCIONIS.	-5,164	2,982	10,448	-73,213
Utilidad (pérdida) básica por acción común				
Utilidad (pérdida) básica por acción de inversión				
Utilidad (pérdida) diluida por acción común				
Utilidad (pérdida) diluida por acción de inversión				

COMPLEJO AGRO INDUSTRIAL CARTAVIO S.A.A.

Estados Financieros Anuales - Individual

Estado de Ganancias y Pérdidas - Del Año 1999 al 2002(en miles de soles)

<u>Cuenta</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Ventas Netas (ingresos operaciones)	146,506	141,807	114,514	74,616
Otros Ingresos Operacionales	31,001	41,301	16,239	14,826
TOTAL DE INGRESOS BRUTOS	177,507	183,108	130,753	89,442
Costo de Ventas	-137,982	-141,189	-109,867	-89,200
UTILIDAD BRUTA	39,525	41,919	20,886	278
Gastos de Administración	20,877	-18,309	-15,939	-17,486
Gastos de Ventas	-681	-3,402	-1,923	-1,134
UTILIDAD OPERATIVA	11,838	20,208	3,024	-73,213
Otros Ingresos (gastos)				
Ingresos Financieros	1,763	877	3,815	208
Gastos Financieros	-7,246	-10,705	(16,855)	-11,619
Otros Ingresos	2,931	4,713	3,524	7,938
Otros Gastos	-2,189	-4,015	-4,969	-14,106
Resultado por Exposición a la inflación	17	181	2,468	1,211
RESUL. ANTES DE PARTIDAS EXTRAOR.				
PARTICI. DEL IMPUES. A LA RENTA	7,114	11,259	-8,993	-34,710
Participaciones	-869	-1,087		
Impuesto a la Renta	-1,174	-1,467	4,820	
RESUL. ANTES DE PARTIDAS EXTRAOR.	5,071	8,705	-4,173	-34,710
Ingresos Extraordinarios				
Gastos Extraordinarios				
RESUL. ANTES DE INTERES MINORITARIO	5,071	8,705	-4,173	-34,710
Interés Minoritario				
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	5,071	8,705	-4,173	-34,710
Dividendos de acciones Preferentes				
UTILI. (PERD.) NET. ATRIBUI. A LOS ACCIONIS.	5,071	8,705	-4,173	-34,710
Utilidad (pérdida) básica por acción común	0	0	0	(2)
Utilidad (pérdida) básica por acción de inversión				
Utilidad (pérdida) diluida por acción común	0	0	0	(0)
Utilidad (pérdida) diluida por acción de inversión				