

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación en relación a la ODS 8 para una pequeña empresa agroindustrial. Caso: Molinera Cruces S.R.L

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Mario Vladimir Huayanay Cruces

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Melanie Alexandra Prince Ventura

Asesora:

Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, 2024

La tesis:

Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación en relación a la ODS 8 para una pequeña empresa agroindustrial. Caso: Molinera Cruces S.R.L

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Asesor Jurado]

Mgtr. Gerardo Enrique Arroyo Andonaire
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Regina Mariella Soriano Rivera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación en relación a la ODS 8 para una pequeña empresa agroindustrial. Caso: “Molinera Cruces S.R.L”, de los autores Mario Vladimir Huayanay Cruces y Melanie Alexandra Prince Ventura, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/05/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 07 de mayo de 2024.

Apellidos y nombres: Soriano Rivera Regina Mariella	
DNI: 09992283	Firma: 
ORCID: 0000-0002-7009-8432	

Quiero agradecer a mis padres, Liliana y Mauro, por su amor incondicional, apoyo constante y gran dedicación en cada etapa de mi vida. Al resto de mis familiares por su preocupación y buenos deseos. A mis fieles compañeros de amanecidas Aileen y Toffie, por permanecer a mi lado durante tantas noches de estudio. Y a todos aquellos que han sido parte de este camino profesional.

Melanie Prince

Quiero agradecer a mi madre Marilú por su apoyo constante y motivación durante mi etapa universitaria. A mi abuelita Rosa que, desde el cielo, me cuida y me apoya en los momentos difíciles de mi vida. Al resto de mis familiares por su preocupación y buenos deseos desde mi primer día en la universidad.

Mario Huayanay



RESUMEN

El trabajo de investigación busca elaborar una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial Molinera Cruces, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación en torno al ODS 8.

Para la elaboración de la propuesta, se utiliza una metodología cualitativa, incluyendo entrevistas, observación y análisis de contenido, con un enfoque exploratorio y descriptivo. La metodología también tiene alcance exploratorio porque analiza la situación del sector y de la empresa; y exploratorio porque no hay mucha información de propuestas estratégicas en empresas agroindustriales peruanas. Además, se emplea el estudio de caso para analizar factores internos y externos que influyan en la implementación de prácticas sostenibles relacionadas al ODS 8.

Por otro lado, se describe el modelo de negocio usando el Business Model Canvas. Seguidamente, se realiza un análisis externo con el análisis PESTE, el mapa de las 5 fuerzas de Porter y el análisis sistémico de Molinera Cruces. Luego, se realiza el análisis interno AMOFHIT. Con esto, se elabora una matriz de evaluación de factores externos e internos. Luego, se plantea estrategias utilizando la matriz FODA, en el que se seleccionan estrategias que se evalúan mediante la matriz Rumelt y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Por último, se selecciona una estrategia centrada en fomentar una cultura de seguridad ocupacional, mediante capacitaciones e implementos de seguridad. Finalmente se usan modelos como el de Hambrick & Fredrickson y el Balanced Scorecard Sostenible para implementar la estrategia.

Palabras clave: Objetivo de desarrollo sostenible 8, pequeña empresa agroindustrial, planeación estratégica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problemática y definición del problema de investigación	3
2. Objetivo general y objetivos específicos	7
2.1. Objetivo general.....	7
2.2. Objetivos Específicos (OE).....	7
2.3. Preguntas Específicas (PE).....	7
3. Justificación	7
4. Alcance y limitaciones	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
1. La Gestión Estratégica	10
1.1. Concepto de estrategia	10
1.2. Concepto y características de la Gestión Estratégica	11
1.3. Modelos de Gestión Estratégica	12
2. La sostenibilidad	17
2.1. La sostenibilidad organizacional	17
2.2. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).....	19
2.3. Sobre la ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.....	20
2.4. Estrategias sostenibles para el trabajo decente	21
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	22
1. Prácticas sostenibles en el sector agroindustrial	22
1.1. Prácticas en el plano internacional.....	23
1.2. Prácticas en el plano latinoamericano	24
1.3. Prácticas en el plano nacional.....	25
2. Molinera Cruces S.R.L.....	26
2.1. Antecedentes y descripción de la empresa	26
2.2. Business Model Canvas	28

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
1. Enfoque de la investigación.....	29
2. Alcance de la investigación	30
3. Diseño de la investigación	31
4. Herramientas de recojo de información	31
4.1. Recolección de fuentes secundarias	31
4.2. Recolección de fuentes primarias	32
4.2.1. Entrevista a expertos gestión estratégica / sector agroindustrial	32
4.2.2. Entrevista a actores clave de la empresa (administrativo y operarios).....	33
4.2.3. Observaciones participantes	34
5. Técnicas de Análisis de la información	34
6. Fases del procedimiento metodológico de la investigación	35
6.1. Fase preliminar	35
6.2. Fase descriptiva.....	36
6.3. Fase de levantamiento de información	36
6.4. Fase analítica.....	36
6.5. Fase propositiva	36
7. Cumplimiento ético	37
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	38
1. Análisis externo.....	38
1.1. PESTE.....	38
1.2. Cinco fuerzas de Porter	40
1.3. Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)	42
2. Análisis interno.....	44
2.1. Conceptos estratégicos	45
2.2. Análisis funcional AMOFHIT.....	46
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	55
CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN.....	57
1. Propuesta estratégica.....	57

1.1. Declaración de la misión	57
1.2. Declaración de la visión.....	58
1.3. Acciones estratégicas.....	58
1.4. Selección de estrategias	59
2. Diseño de implementación y control	61
2.1. Desarrollo de estrategias.....	61
2.2. Propuesta de diseño de implementación.....	64
2.3. Diseño de control.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
1. Conclusiones	68
2. Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS	71
ANEXO A: Análisis scopus de la gestión estratégica y las ODS.....	80
ANEXO B: Análisis scopus de la gestión estratégica y la agroindustria	81
ANEXO C: Business Model Canvas Molinera Cruces	82
ANEXO D: Guía de entrevista para expertos agroindustriales.....	83
ANEXO E: Guía de entrevista para expertos estratégicos	85
ANEXO F: Guía de entrevista para expertos de sostenibilidad.....	87
ANEXO G: Guía de entrevista para trabajadores administrativos.....	89
ANEXO H: Guía de entrevista para operarios	92
ANEXO I: Guía de observación.....	94
ANEXO J: Matriz de consistencia.....	96
ANEXO L: Matriz Rumelt	101
ANEXO M: Balanced Scorecard Sostenible	103
ANEXO N: Presupuesto de las iniciativas monetizadas	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Expertos para entrevistas semiestructuradas.....	32
Tabla 2: Actores clave para entrevistas semiestructurada.....	33
Tabla 3: Matriz de Evaluación de factores externos.....	43
Tabla 4: Listado de principales productos.....	48
Tabla 5: Lista de precios de principales productos.....	49
Tabla 6: Estructura de costos Molinera Cruces - 2021 – 2022.....	51
Tabla 7: Nivel de ventas de productos comerciales 2021 - 2022.....	52
Tabla 8: Nivel de ventas de productos terminados 2021 - 2022.....	52
Tabla 9: Matriz de evaluación de factores internos.....	56
Tabla 10: Propuesta de declaración de misión.....	57
Tabla 11: Propuesta de declaración de visión.....	58
Tabla 12: Acciones estratégicas propuestas.....	59
Tabla 13: Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	60
Tabla 14: Balanced Scorecard detallado para Molinera Cruces.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Mintzberg.....	13
Figura 2: El proceso de administración estratégica.....	15
Figura 3: Modelo de la administración estratégica.....	16
Figura 4: La rueda del cambio.....	19
Figura 5: Cinco fases de análisis y sus interacciones.....	34



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación desarrolla una propuesta estratégica para la implementación de prácticas sostenibles relacionadas al ODS 8 en la empresa agroindustrial Molinera Cruces. Para esto, en el primer capítulo se explican los desafíos que enfrentan las pequeñas empresas agroindustriales por su falta de planificación estratégica, usando como caso de estudio a la empresa Molinera Cruces. También, se destaca la importancia de vincular las prácticas empresariales con los ODS para lograr la sostenibilidad económica y social en empresas del sector agroindustrial. Luego, se presentan el objetivo general y los específicos, las preguntas de investigación, la justificación, viabilidad y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico en 2 acápites: gestión estratégica y sostenibilidad. En el acápite de la gestión estratégica, se aborda la definición de estrategia, de administración estratégica, y los modelos de gestión estratégica relevantes para la investigación. En el acápite de sostenibilidad, se aborda la definición de sostenibilidad empresarial y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como estrategias sostenibles para el trabajo decente.

El tercer capítulo profundiza las prácticas sostenibles en el sector agroindustrial a nivel internacional, latinoamericano y nacional. Además, se hace una breve descripción y antecedentes de la empresa agroindustrial Molinera Cruces. Para esto, se hace un análisis interno y externo de la empresa, así como un Business Model Canvas.

El cuarto capítulo explica la metodología que se usa en la investigación. Por ello, se presenta un enfoque cualitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo, Asimismo, se usa el estudio de caso como estrategia de investigación, puesto que se usa a Molinera Cruces como sujeto de análisis.

En el quinto capítulo, se hace un análisis interno y externo, el cual se realiza con datos obtenidos en las entrevistas semi estructuradas realizadas a trabajadores de Molinera Cruces. Para el análisis externo, se usa la herramienta PESTE, el mapa de las 5 fuerzas de Porter y el análisis sistémico de Molinera Cruces. Para el análisis interno, se hace el AMOFHIT mediante el análisis de los conceptos estratégicos. Con esta información, se elabora una matriz de evaluación de factores externos e internos. Adicionalmente, se contrasta la información obtenida con la teoría abordada, los hallazgos obtenidos sobre el sujeto de estudio y las opiniones de los expertos, por lo cual se integra el proceso de triangulación.

En el sexto capítulo, se usa la matriz FODA para la creación de estrategias que se realizan a partir del MEFE y MEFI. Luego, las estrategias son evaluadas con la matriz de Rumelt y con la Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativo (MPEC), por lo que se selecciona la estrategia más adecuada para la empresa. Con la estrategia ya elegida, se realizan los elementos de Hambrick y Fredrickson (2001) y el Balanced Scorecard Sostenible para el control de esta.

Por último, el séptimo capítulo presenta las conclusiones del trabajo de investigación, en el que se responden a las preguntas de investigación planteadas al inicio.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta la problemática y definición del problema de investigación. Asimismo, se procede con el planteamiento del objetivo general, seguido de los objetivos y preguntas específicas. Luego, se presenta la justificación y la contribución académica por la que la investigación es relevante. Por último, se exponen los alcances y limitaciones encontrados para el desarrollo del trabajo.

1. Problemática y definición del problema de investigación

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el sector agroindustrial abarca diversas actividades relacionadas con la producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de productos agroalimentarios y de origen agroindustrial. Además, la agroindustria forma parte del concepto más amplio de agronegocio, que incluye a los proveedores de insumos para los sectores agrícola, pesquero y forestal, así como a los distribuidores de alimentos y productos no alimentarios derivados de la agroindustria. Este sector desempeña un papel fundamental en la sociedad, ya que no solo genera empleo y reduce la pobreza en las zonas rurales, sino que también impulsa la innovación y puede tener un impacto positivo en la seguridad alimentaria y la nutrición (FAO, 2013)

En América Latina, el sector agroindustrial desempeña un papel significativo en la generación de empleo, representando aproximadamente el 20% del empleo total en la región. Destaca el caso de Chile, donde la agroindustria es responsable de un 37% de los empleos del país (FAO, 2007). Sin embargo, existe margen para mejorar aún más la creación de empleo en este sector. El Banco Mundial ha señalado la necesidad de aumentar la productividad y la competitividad del sector agroindustrial para convertirlo en un motor de generación de empleo y, por ende, contribuir a la reducción de la pobreza en la región (FAO, 2018).

En cuanto a la estructura empresarial, la región se caracteriza por la predominancia de pequeñas empresas en el sector agroindustrial. Según la FAO (2017), las pequeñas empresas representan más del 55% de todas las empresas agroindustriales en América Latina. Estas empresas desempeñan un papel crucial en la mejora de la economía regional y son una fuente fundamental de generación de empleo, como se mencionó anteriormente.

En el Perú, el sector agroindustrial experimenta un crecimiento constante y se mantienen expectativas prósperas. Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, 2021) la producción agroindustrial alcanzó los 13,865 millones de soles en el año

2021. Esto ha sido beneficioso para la industria, ya que el sector agro no se vio perjudicado por las restricciones impuestas debido a la pandemia de la COVID-19 (ComexPerú, 2022). Además, un informe realizado por (Adex & Cien, 2022) indica que entre enero y octubre de 2022, la agroindustria se consolidó como la principal actividad generadora de empleo asociada a las exportaciones, con más de 1 millón 360 mil puestos de trabajo. Según esta fuente, las exportaciones del sector agroindustrial generaron un PBI equivalente a US \$83,700 millones hasta octubre de 2022, lo que representa un incremento interanual del 5.2%. Estos resultados se deben al desempeño destacado de las exportaciones de hidrocarburos, productos agroindustriales y productos agro-tradicionales. En este sentido, el sector agroindustrial generó US \$9,720 millones, posicionándose como el segundo sector con mayor contribución al PBI a través de las exportaciones.

Dentro del país, la región de Ica destaca como una de las más importantes para el sector agroindustrial. Según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2019), Ica es el sexto departamento más importante en términos de PIB en Perú y la segunda región con mayor PIB per cápita, gracias a las exportaciones de espárragos, uvas y aguacates. La región concentra el 15.2% de las agroexportaciones del país y cuenta con un corredor logístico de 500 km que conecta las diferentes zonas de cultivo con el puerto y el aeropuerto del Callao. Ica también se destaca por ser la cuarta región con mayor generación de empleo asociado a las exportaciones agroindustriales, con 268,451 empleos registrados (Adex & Cien, 2022). En esta región, se encuentran empresas agroindustriales destacadas, como El Pedregal, Corporación Frutícola de Chincha, Machu Picchu Foods y Procesador Larán, que experimentaron un récord de exportaciones agroindustriales en 2018, alcanzando los US\$ 1,117 millones (MINCETUR, 2018). Es importante resaltar que más del 80% de la estructura empresarial en la región de Ica está compuesta principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola y logístico (CAF, 2019)

Sin embargo, el sector agroindustrial enfrenta diversas problemáticas debido a la predominancia de micro y pequeñas empresas (MYPEs). Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2022), en los últimos dos años, más de 135,000 MYPEs han cerrado definitivamente, principalmente en los sectores del comercio y los servicios. Estas empresas se enfrentan a problemas administrativos, operativos, estratégicos y externos, que incluyen infraestructura, corrupción y tecnología. Además, la informalidad es uno de los mayores obstáculos que impiden el crecimiento de estas empresas y su conversión en empresas medianas. La informalidad también conlleva empleos de menor calidad y mayor vulnerabilidad, y limita el desarrollo y la experiencia necesaria para el futuro (ComexPerú, 2022). Asimismo, existe “una correlación positiva entre pobreza e informalidad, lo que evidencia los bajos ingresos que tienen los trabajadores con esta última condición” (Kamichi,

2023, p. 2). Las MYPEs tienden a ser menos formales y suelen carecer de un plan estratégico que guíe la administración exhaustiva de sus negocios (David, 2017). Además, según Larrañaga y Ortega, la planeación estratégica de las MYPEs es informal, superficial o inexistente a diferencia de las grandes empresas, esto se debe a que los microempresarios poseen poco tiempo, representan a dicho plan como un alto costo, no poseen las capacidades necesarias, entre otras más. Asimismo, según los mismos autores, las pequeñas empresas perciben que un alto nivel de formalidad de dicha planeación conlleva una escasa innovación, poca creatividad y sencillez de los procesos (2018). Esto puede ser problemático, ya que las decisiones estratégicas son fundamentales para asegurar la elección adecuada de productos y mercados, garantizar una demanda suficiente y asegurarse de que la empresa pueda captar una parte del mercado (Avolio et al., 2013)

Este déficit de visión estratégica no es ajeno a la empresa "Molinera Cruces S.R.L" (en adelante Molinera Cruces), perteneciente al sector agroindustrial y especializada en la venta de alimento balanceado para el ganado vacuno. La empresa cuenta con una amplia cartera de productos, como chala molida, coronta molida, polvillo y afrecho, entre otros más destinados al ganado vacuno. Es reconocida en el distrito de Parcona, región de Ica, donde opera y atiende a unos 60 clientes, en su mayoría ganaderos locales. Además, la empresa desempeña un papel importante en la región de Ica, ya que proporciona empleo a 20 trabajadores, entre operarios y personal administrativo. Sin embargo, la empresa carece de una misión y visión claras que sean transmitidas a todos sus colaboradores. Molinera Cruces se enfoca principalmente en las operaciones diarias, descuidando la planificación estratégica. Esto puede generar complicaciones para orientarse hacia el futuro, especialmente considerando la competitividad del sector agroindustrial y la presencia de competidores directos. Además, la empresa carece de estrategias de ventas específicas, lo que resulta en períodos con pocos pedidos y otros con una demanda excesiva que no pueden satisfacer adecuadamente. La compañía tampoco ha identificado su ventaja competitiva en el mercado, lo que impide que agregue valor a su cartera de productos y logre una mayor posición en la percepción del cliente. Solo ha innovado en el proceso de trituración del maíz a polvillo, lo que ha permitido reducir el número de operarios de tres a uno encargado de recibir el polvillo en sacos de 50 kg. Finalmente, otro problema importante es la falta de un programa de seguridad para los trabajadores que realizan esfuerzos físicos durante el procesamiento de la materia prima, sin tener en cuenta los equipos de seguridad necesarios para garantizar la comodidad y seguridad de los trabajadores de planta.

Por otro lado, considerando la sostenibilidad en las estrategias, según Castro (2021), los gerentes de las mypes consideran importante la sostenibilidad en las operaciones de las empresas y se sienten motivados en generar cambios; no obstante, en la práctica, las

estrategias sostenibles se terminan llevando exiguamente o están desamparadas una vez iniciado el proceso (2021). Aquello, se puede deber a que algunas mypes no tengan una cultura empresarial basada en la sostenibilidad, sino en las prácticas comerciales rudimentarias o una falta de conciencia de la alta gerencia de una mype, entre otras más. Además, Campos y Bermúdez afirman que “el problema general de las pymes es de gestión y el desarrollo sostenible es uno de los retos más complicados que enfrenta en lo que a sostenibilidad se refiere” (2020, p.147), ya que las mayorías de sus actividades no están orientadas a actividades de responsabilidad social. Sin embargo, “el desarrollo sostenible debe tener prioridad en la estrategia empresarial de las pymes y en ese sentido requiere la participación y el apoyo de todos los niveles jerárquicos” (Campos & Bermúdez, 2020, p.148). Por otro lado, según la (FAO, 2013), las agroindustrias solo serán sostenibles si son competitivas en términos de costos, precios, eficiencia operativa, oferta de productos y otros parámetros relevantes, y si los agricultores reciben una remuneración lucrativa. Además, las empresas sostenibles no solo se enfocan en obtener beneficios económicos, sino que también consideran el impacto en el medio ambiente y en la sociedad

Por lo tanto, para aumentar las posibilidades de sostenibilidad de la empresa, es recomendable que se vincule con uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este caso, la Molinera Cruces potencialmente podría contribuir al logro del ODS 8 al brindar oportunidades de empleo a personas de los niveles socioeconómicos B, C y D, ya que, según el Banco Central de Reserva del Perú, de toda la Población Económicamente Activa de la región Iqueña (442,9 mil personas), el 2.8% está desocupado, pero cuenta con todas las capacidades para trabajar. (2021).

El ODS 8 busca promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (CEPAL, 2018). También busca lograr la productividad económica a través de la actualización tecnológica y la innovación, así como promover un entorno de trabajo seguro y saludable para los empleados. Por lo tanto, la falta de planificación estratégica en la Molinera Cruces podría dificultar su crecimiento sostenible y limitar su contribución al ODS 8. Además, la empresa no cuenta con parámetros claros para garantizar la seguridad de los trabajadores. Es importante que las empresas adopten prácticas sostenibles que contribuyan al ODS 8, ya que promueven el crecimiento económico sostenible y la creación de empleo decente. Por lo tanto, se propone abordar el problema de cómo debería ser una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial Molinera Cruces y cómo se debe diseñar su implementación y evaluación en relación con el ODS 8.

2. Objetivo general y objetivos específicos

En esta sección se definen el objetivo general y objetivos específicos del trabajo de investigación.

2.1. Objetivo general

Plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial Molinera Cruces, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación en torno al ODS 8.

2.2. Objetivos Específicos (OE)

- OE 1: Esclarecer el concepto de gestión estratégica y de la ODS 8, así como determinar el modelo más adecuado para la propuesta estratégica en la empresa.
- OE 2: Comprender el contexto del sector agroindustrial, específicamente de las empresas molineras a nivel mundial, regional y nacional, identificando sus mejores prácticas.
- OE 3: Plantear una propuesta estratégica para la empresa Molinera Cruces en torno a su adhesión a la ODS 8.
- OE 4: Diseñar mecanismos de implementación y control de la propuesta estratégica a la empresa Molinera Cruces.

2.3. Preguntas Específicas (PE)

- PE 1: ¿Cuál es el concepto de gestión estratégica y de la ODS 8? ¿Cuál sería el modelo más adecuado para una propuesta estratégica en la empresa?
- PE 2: ¿Cuáles son las prácticas sostenibles que se presentan en el sector agroindustrial a nivel mundial, regional y nacional?
- PE 3: ¿Cuál sería la propuesta estratégica que se podría implementar a Molinera Cruces de cara a su adhesión a la ODS 8?
- PE 4: ¿Cómo se podría implementar y controlar la propuesta estratégica para la empresa Molinera Cruces?

3. Justificación

La presente investigación se justifica debido a su contribución académica, ya que existe una escasez de estudios similares que aborden los constructos de gestión estratégica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto se evidencia en el informe bibliométrico realizado, donde se filtraron documentos en español e inglés que abordan ambos constructos. También se realizó una búsqueda utilizando frases como "*strategic management in*

agroindustry", lo que reveló una mayor cantidad de investigaciones relacionadas (ver Anexo A y Anexo B), las cuales serán fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

Además, esta investigación ofrece un aporte social significativo, ya que las empresas agroindustriales, como Molinera Cruces, promueven la generación de empleo. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial citado por Peñaranda (2019), el sector agroindustrial experimentó un crecimiento del 13.7% en el período 2014-2018 y generó un aumento del empleo del 22%. Según Peñaranda, "el empleo formal es una característica distintiva de la agroindustria, con una tendencia al alza" (2019, p. 2).

Por último, esta investigación proporciona un aporte empírico, ya que se pretende que sirva como un estudio de caso para que otras organizaciones del mismo sector puedan anticipar las implicancias de la gestión estratégica en la búsqueda de la sostenibilidad.

4. Alcance y limitaciones

Dentro de las limitaciones de esta investigación, se encuentra el acceso restringido a la información. Existe poca disponibilidad de información sobre las prácticas sostenibles específicas llevadas a cabo por pequeñas empresas agroindustriales. Además, la información disponible sobre el sector agroindustrial peruano tiende a estar desactualizada y se enfoca principalmente en empresas agroexportadoras, lo que dificulta obtener una imagen completa de la empresa Molinera Cruces y su entorno.

Otra limitación es el tiempo limitado disponible para llevar a cabo el estudio. Esto puede restringir la capacidad de realizar un seguimiento exhaustivo de la implementación y evaluación de la propuesta estratégica, lo que puede afectar la validez y representatividad de los hallazgos obtenidos. Además, los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas pueden tener limitaciones en términos de su aplicabilidad a otras empresas del sector. Dado que el estudio de caso se centra únicamente en Molinera Cruces, las conclusiones y recomendaciones se restringen a este sujeto de investigación.

Estas limitaciones deben ser tomadas en cuenta al interpretar los resultados de la investigación y se recomienda tener precaución al extrapolar los hallazgos a otras situaciones o contextos.

En síntesis, el capítulo aborda la problemática y el problema de investigación relacionados a los desafíos que enfrentan las pequeñas empresas agroindustriales debido a su falta de planificación estratégica, usando como caso de estudio a la empresa Molinera Cruces. Se destaca la importancia del sector agroindustrial, así como la relevancia de vincular las prácticas empresariales con los ODS para lograr la sostenibilidad económica y social. Por

último, el capítulo establece el objetivo general y los objetivos específicos; así como la justificación, el alcance y limitaciones de la investigación.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de establecer un marco teórico con una base sólida para la investigación, este capítulo se divide en 2 acápites: gestión estratégica y la sostenibilidad. Primero, en el acápite de la gestión estratégica, se abordan los siguientes temas: la definición de estrategia, la definición de gestión o administración estratégica, los modelos de gestión estratégica relevantes para la investigación. Segundo, en el acápite de sostenibilidad, se aborda la definición de sostenibilidad empresarial y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como las estrategias sostenibles para el trabajo decente.

1. La Gestión Estratégica

La gestión estratégica es un tema actual y cada vez más relevante en el mundo empresarial. Las organizaciones necesitan contar con un plan que las guíe para establecer metas y estrategias que les permitan crecer y sobrevivir en el mercado. Para lograrlo, es crucial que las organizaciones consideren un plan estratégico que les ayude a mantener su competitividad y relevancia. De esta manera, las empresas podrán adaptarse a los cambios del mercado y maximizar su capacidad para crear valor para sus clientes.

1.1. Concepto de estrategia

En primer lugar, es necesario explicar qué es la estrategia y por qué es fundamental para cualquier organización. Mintzberg (2010) define la estrategia utilizando las 5 P: plan, patrón, pauta de acción, perspectiva y posición. Primero, se refiere a la estrategia como un plan, ya que proporciona una guía para establecer metas, objetivos y planes de acción. Segundo, se considera la estrategia como un patrón, pues analiza el comportamiento pasado para identificar tendencias organizacionales o de mercado, y utiliza esta información para tomar decisiones estratégicas. Tercero, la estrategia como pauta de acción implica un conjunto de maniobras que buscan desestabilizar a la competencia y aprovechar oportunidades en el mercado. Cuarto, la estrategia como perspectiva se refiere a la forma de actuar de una organización, su enfoque a largo plazo y las decisiones estratégicas a corto plazo. Quinto, la estrategia como posición se refiere a la posición competitiva de la empresa en relación con sus competidores y cómo mejorar su posición en el mercado.

Además, existen conceptos más modernos sobre la estrategia. Según Chandler (2003) la estrategia está directamente vinculada a la estructura de la organización, ya que implica establecer objetivos a largo plazo y adoptar acciones realistas para alcanzarlos. Hambrick y Fredrickson (2005) presentan cinco elementos clave: las arenas, que definen dónde estará presente la organización; los vehículos, que explican cómo se llegará allí; los

diferenciadores, que buscan cómo obtener ventajas competitivas en el mercado; la escenificación, que establece la velocidad y secuencia de los movimientos estratégicos; y la lógica económica, que determina cómo se obtendrán los rendimientos. Por otro lado, según Porter (2011), la estrategia consiste en ser competitivo y diferente, mediante un conjunto de actividades distintas que ofrecen una mezcla única de valor. Porter identifica tres fuentes de posiciones estratégicas: el posicionamiento basado en variedad, que implica ofrecer diversos productos o servicios para satisfacer las preferencias de los clientes; el posicionamiento basado en necesidad, que busca identificar una necesidad específica del mercado y convertirse en la mejor solución para esa necesidad; y el posicionamiento basado en acceso, que se enfoca en proporcionar un acceso conveniente a los productos o servicios de la empresa.

Por último, David (2017) define la estrategia como la dirección y el alcance a largo plazo de una organización, que logra ventajas en un entorno cambiante mediante la adaptación de sus recursos para satisfacer las necesidades de los stakeholders. Además, señala que la estrategia requiere la toma de decisiones cruciales sobre la asignación de recursos, la identificación de oportunidades, el análisis de la competencia y la creación de ventajas competitivas sostenibles. Para esta investigación, se utilizará la definición de estrategia propuesta por David, ya que se considera una de las definiciones más completas y actualizadas.

1.2. Concepto y características de la Gestión Estratégica

Los conceptos de gestión estratégica varían, ya que algunos autores se refieren a ella como proceso o administración estratégicos. Por ejemplo, D'Alessio (2015) la define como un proceso estratégico que consiste en una serie de actividades secuenciales con el objetivo de proyectar y alcanzar la visión establecida por una organización.

La administración estratégica se ha definido como "un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación" (Wheelen & Hunger, 2007, p. 3). Además, Wheelen y Hunger (2007) señalan que las organizaciones que implementan la administración estratégica tienden a superar el rendimiento de aquellas que no lo hacen. Esto se debe a que la gestión estratégica se enfoca en la evaluación de oportunidades y amenazas externas, así como en las fortalezas y debilidades internas de una corporación, lo que les permite estar informadas y realizar ajustes necesarios para adaptar sus estrategias. En este sentido, la administración estratégica no solo busca establecer un plan de acción para cumplir objetivos, sino también generar una ventaja competitiva. Hitt, et al. (2008) la definen como un conjunto de compromisos, decisiones y acciones necesarias para lograr la competitividad estratégica y obtener un

rendimiento superior al promedio. Además, mencionan que la administración estratégica debe impulsar la creación de estrategias únicas que generen valor, basadas en la explotación de competencias centrales y la obtención de una ventaja competitiva. Esta idea es similar a la sostenida por Porter (2011), quien sostiene que la eficacia operativa no es suficiente para alcanzar una ventaja competitiva, sino que es necesario contar con una administración estratégica que permita que esta ventaja sea rentable y sostenible. Thompson, et al. (2012) se suman a este enfoque y consideran diez tareas fundamentales de la administración estratégica para generar ventajas competitivas, como la contratación de personal capacitado, el desarrollo de capacidades organizativas, la creación de una estructura organizativa de apoyo, la asignación de recursos adecuados, la implementación de políticas y procedimientos de apoyo, la adopción de procesos de mejora continua, la instalación de sistemas operativos competentes, la vinculación de incentivos con los objetivos deseados, la promoción de una cultura corporativa adecuada y el ejercicio de un liderazgo interno.

Sin embargo, a pesar de la importancia de la búsqueda de ventajas competitivas, el concepto de administración estratégica de David (2017) se centra más en la importancia de un proceso dinámico, continuo, ético y con conocimientos sobre temas globales actuales. Por esta razón, este concepto se considera completo y ampliamente aceptado (David, 2017).

La gestión estratégica se define como "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos" (David, 2017, p. 5). Además, David destaca que la administración estratégica tiene como objetivo crear y aprovechar nuevas oportunidades para ser más proactivos en las proyecciones futuras. Para lograrlo, es necesario adoptar un enfoque holístico que integre la administración, el marketing, los negocios internacionales, la contabilidad, las finanzas, la producción, las operaciones, la investigación y los sistemas de información. David también enfatiza la importancia de los aspectos éticos, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental, así como la influencia de las cuestiones internacionales.

En resumen, todas estas definiciones contribuyen a ampliar el horizonte de conocimiento y enfoques de la administración estratégica. Sin embargo, para esta investigación, se considera que el concepto de administración estratégica de Fred David (2017) es el más adecuado. Este concepto se caracteriza por ser integral, dinámico y ético, y está más alineado con el enfoque de la presente investigación.

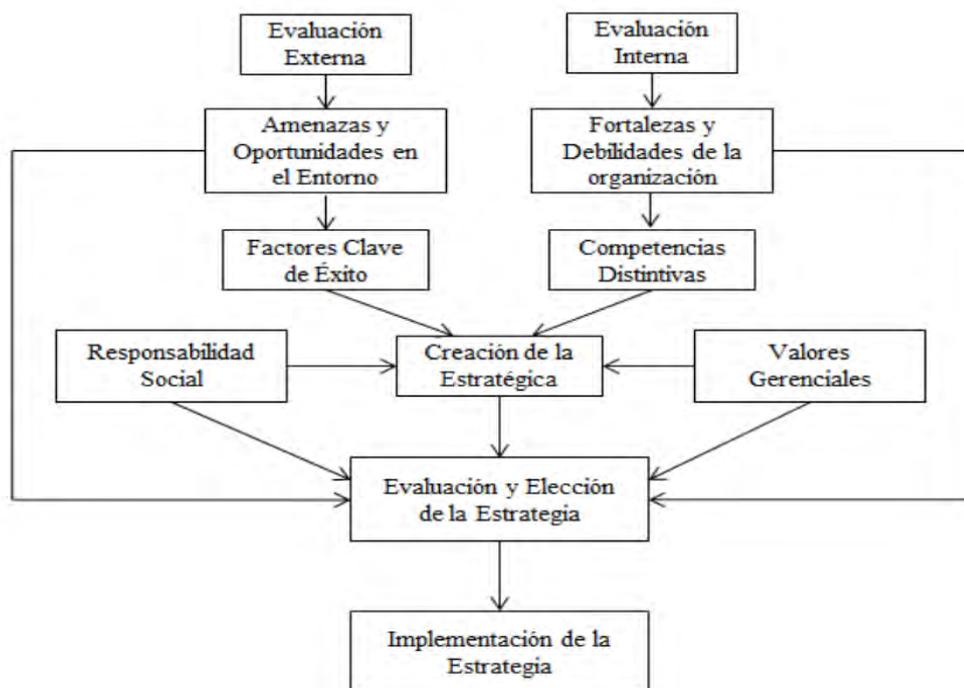
1.3. Modelos de Gestión Estratégica

Después de haber explorado los conceptos de gestión estratégica, es importante analizar diversos modelos que se han desarrollado en este campo. En primer lugar, el modelo

propuesto por Mintzberg se centra en la creación, evaluación, elección e implementación de estrategias. Por otro lado, el modelo de Hitt, et al. (2008) examina los recursos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados obtenidos. También, el modelo de gestión estratégica de David se enfoca en las fases de formulación, implementación y evaluación de estrategias. Estos modelos ofrecen enfoques y perspectivas diferentes para la toma de decisiones estratégicas.

Comenzando con el modelo clásico de Mintzberg (2013) (ver figura 1), el autor propone un enfoque basado en tres etapas: la creación de estrategias, la elección e implementación de las mismas, y la evaluación estratégica. Estas tres etapas constituyen el núcleo central del modelo y se ven influenciadas por cuatro flujos de información esenciales para su implementación. Por un lado, dos de estos flujos contienen el diagnóstico estratégico, que se divide en análisis externo, enfocado en identificar las amenazas y oportunidades del entorno, y análisis interno, que se centra en las fortalezas y debilidades de la organización. Por otro lado, los otros dos flujos se refieren a los valores gerenciales y la responsabilidad social, los cuales deben ser considerados por la organización en su proceso de gestión estratégica.

Figura 1: Modelo de Mintzberg

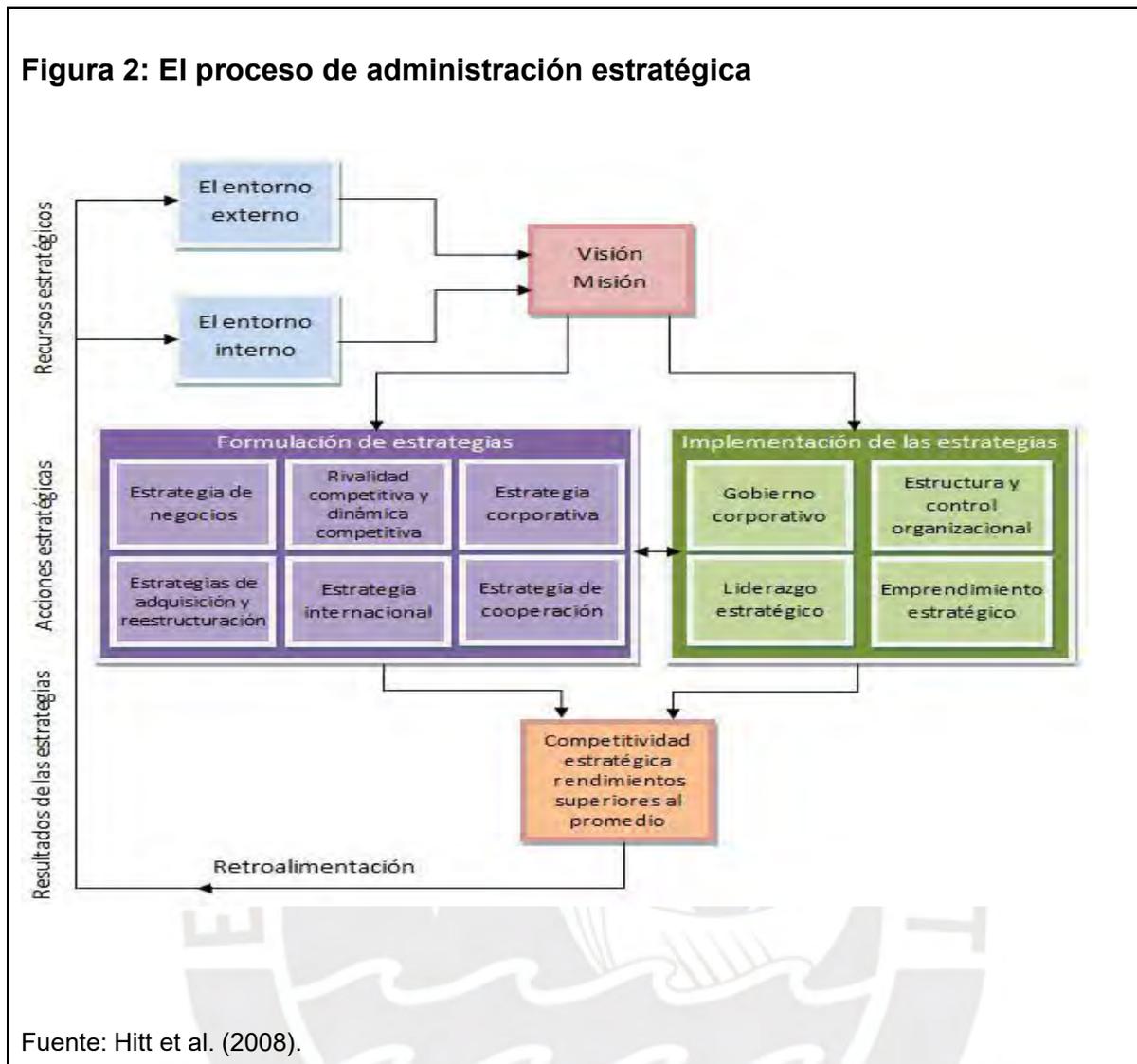


Fuente: Mintzberg (2013).

Además, otro modelo de administración estratégica es el propuesto por Hitt, et al. (2008). En este modelo, se identifican tres elementos clave para el proceso de administración estratégica: los recursos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados de las estrategias (ver figura 2). El proceso comienza determinando los "insumos estratégicos" a través de un análisis del entorno externo e interno, lo que sienta las bases para definir la visión y misión de la organización. A continuación, se proponen acciones estratégicas para iniciar la formulación e implementación de las estrategias. En cuanto a la formulación, el modelo sugiere diferentes tipos de estrategias, como estrategias de negocios, estrategias de rivalidad y dinámica competitiva, estrategias corporativas, estrategias de adquisición y reestructuración, estrategias internacionales y estrategias de cooperación. Para la implementación, se abordan diversos aspectos organizacionales, como los mecanismos de gobierno corporativo, la estructura organizativa y las acciones de control, los patrones de liderazgo estratégico adecuados y el fomento del espíritu emprendedor. Por último, se realiza un análisis de los rendimientos obtenidos en relación con la media, el nivel de competitividad estratégica y se brinda retroalimentación.



Figura 2: El proceso de administración estratégica

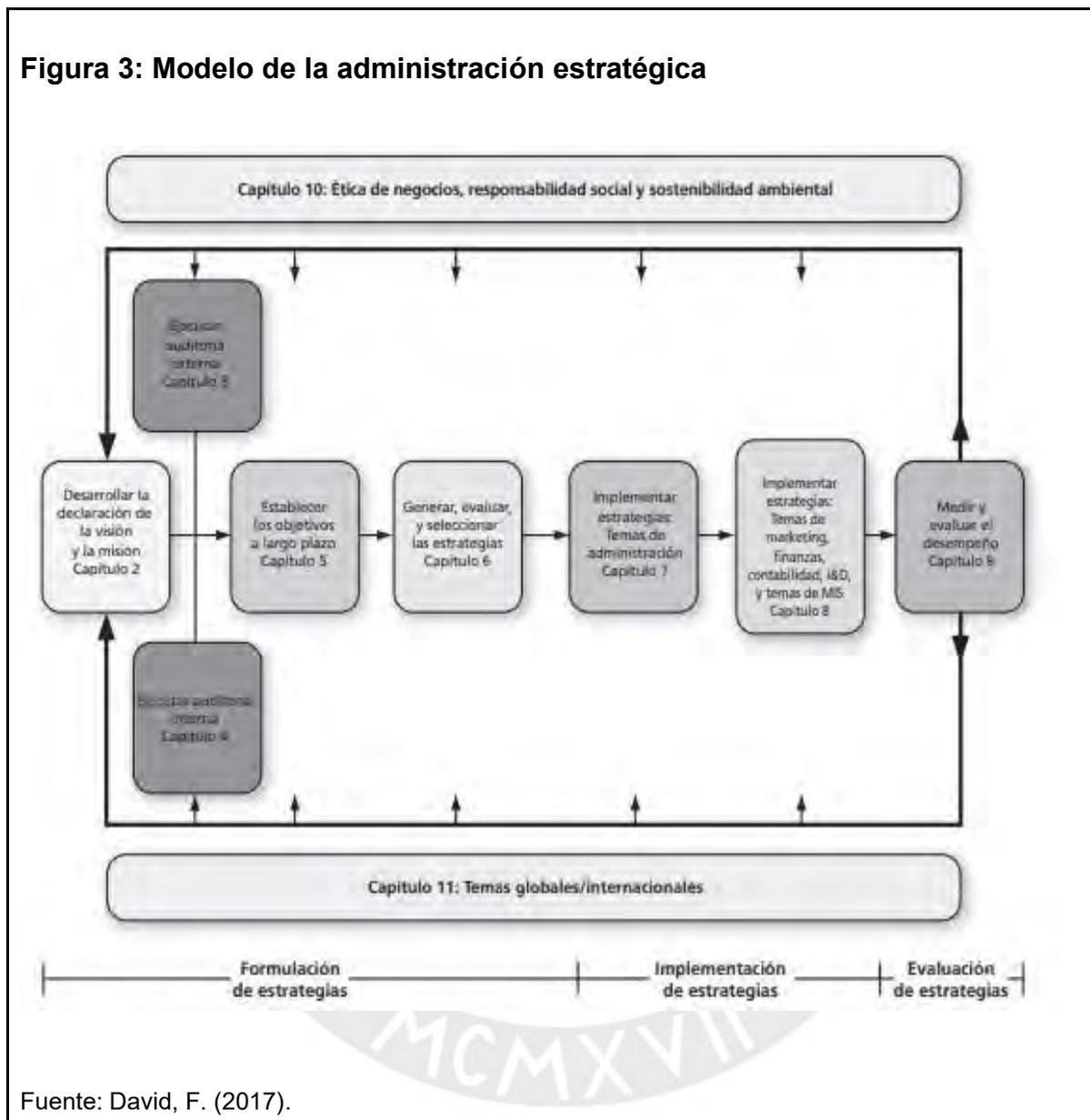


En resumen, el modelo propuesto por Hitt, et al. (2008) es relevante para obtener ventaja competitiva a través de la implementación de estrategias únicas y difíciles de imitar. Sin embargo, para la presente investigación, no se considera pertinente la adopción de este modelo, ya que está enfocado en empresas corporativas, más no en pequeñas empresas. Además, el modelo no aborda de manera integral la ética y la responsabilidad social empresarial, aspectos que tienen un impacto en todas las actividades del modelo.

Por otro lado, se encuentra el modelo integral de administración estratégica propuesto por David (2017). En este modelo, se plantean tres preguntas fundamentales que deben ser abordadas al desarrollar un plan estratégico: ¿dónde nos encontramos actualmente?, ¿hacia dónde queremos ir? y ¿cómo llegaremos allí? (p. 14). Además, se reconoce que el proceso es dinámico y continuo, ya que cualquier cambio en uno de los componentes del modelo puede generar un impacto en los demás componentes (p. 15). En este sentido, David propone ocho actividades distribuidas en tres fases: formulación de estrategias, implementación y

evaluación (ver figura 3). Asimismo, destaca que los asuntos éticos de los negocios, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental tienen un impacto en todas las actividades del modelo, al igual que los temas globales/internacionales (p. 15).

Figura 3: Modelo de la administración estratégica



En primer lugar, en la etapa de formulación, según David (2017), se deben llevar a cabo varios pasos. Estos incluyen la evaluación del entorno interno y externo de la organización, la declaración de la misión y visión, el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo, la formulación de propuestas estratégicas y la selección de la estrategia más adecuada para la organización. En segundo lugar, la implementación de la estrategia implica la asignación de los recursos necesarios, la elaboración de planes de acción detallados y la comunicación de los objetivos y estrategias a los empleados para llevar a cabo las acciones planificadas. En tercer lugar, la evaluación y control de la estrategia es un proceso continuo

que implica evaluar los resultados de la implementación de la estrategia, compararlos con los objetivos establecidos, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

En resumen, los modelos estratégicos de Mintzberg (2013), Hitt, et al. (2008), así como el de David (2017), presentan diferentes perspectivas sobre la toma de decisiones estratégicas. Mintzberg (2013) destaca la importancia de la flexibilidad y la adaptación en la planificación estratégica, mientras que Hitt, et al. (2008) enfatizan que la planificación estratégica debe generar una ventaja competitiva. Por su parte, David (2017) resalta la importancia de la planificación estratégica en la dirección de la empresa. Aunque cada modelo tiene sus fortalezas y debilidades, en el contexto de esta investigación, el modelo de David podría ser el más adecuado, ya que enfatiza la importancia de la toma de decisiones dinámica y proporciona herramientas prácticas para llevar a cabo este proceso. Además, su enfoque en la definición de objetivos claros y medibles podría ser especialmente relevante, ya que permitiría establecer métricas precisas para evaluar el éxito de la estrategia.

2. La sostenibilidad

En la actualidad, la sostenibilidad es de suma importancia debido a los constantes desafíos económicos, sociales y ambientales a los que se enfrenta la sociedad. En este sentido, "el desarrollo sostenible como "las interacciones entre tres sistemas complejos: la economía mundial, la sociedad global y el medio ambiente" (Sachs, 2014, p. 21). Para lograr esto, el desarrollo sostenible debe adoptar un enfoque holístico que permita alcanzar objetivos económicos, sociales y ambientales, promoviendo así el crecimiento económico y social (2015). En el contexto de esta investigación, se analizará el desarrollo sostenible desde una perspectiva empresarial, ya que las empresas desempeñan un papel fundamental en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2.1. La sostenibilidad organizacional

En el sector empresarial, la sostenibilidad se ha convertido en un impulsor para la transformación responsable de los procesos operativos. De esta forma, las organizaciones fomentan la integración social, maximizan el uso del capital natural y minimizan el impacto en el ecosistema, preservando el cuidado del planeta para las generaciones venideras sin descuidar la sostenibilidad económica de la organización (Sánchez, 2012). Para profundizar más, se presentan tres teorías que desarrollan la sostenibilidad empresarial.

En primer lugar, se encuentra la teoría del triple impacto, en la que el papel de las empresas ha evolucionado hacia la generación de desarrollo sostenible. El triple impacto,

según John Elkington (1999), es un modelo de sostenibilidad que examina el impacto social, medioambiental y económico de una compañía. Además, según Romero citado en Calero y Pacheco (2014), las organizaciones ya no son consideradas únicamente como gestoras económicas, sino como gestoras sociales cuyas acciones generan un impacto en la sociedad y el medio ambiente. Por lo tanto, se insta a las empresas a ser de triple impacto, para que sean modelos económicos que persigan fines más allá de la rentabilidad financiera, incluyendo la generación de impacto social a través de acciones en comunidades específicas y prácticas medioambientales que contribuyan a la mitigación del cambio climático (Cantera, et al., 2021). Por otro lado, Porter y Kramer citados en Calero y Pacheco (2020) afirman que cualquier negocio que busque su propio beneficio a expensas de la sociedad en la que opera, descubrirá que su éxito es ilusorio y, en última instancia, temporal, ya que las organizaciones que se centran únicamente en el valor económico no serán sostenibles a largo plazo.

En segundo lugar, se encuentra el concepto de los grupos de interés. Según Post, Preston & Sach (2002 citado en Sánchez 2012), los grupos de interés son las personas o grupos de personas que, consciente o inconscientemente, colaboran a las oportunidades de generación de riqueza de la organización y, por ende, son sus posibles adjudicatarios o portadores de contingencia. Este modelo también indica que la dirección estratégica de la empresa debería tener en cuenta no solo los objetivos de los accionistas, sino también una amplia gama de interesados, como los trabajadores, los clientes, la sociedad en su conjunto y los proveedores (Fernández & Bajo, 2012). Además, desde una perspectiva general de la empresa, según Sánchez (2012), los proveedores, el capital humano y los accionistas se consideran insumos que, después de su aporte, se convierten en productos o servicios destinados a los clientes.

En tercer lugar, encontramos la teoría de la rueda del cambio, que se basa en un conjunto de 7 principios que toda organización debe cumplir si desea tener éxito al incorporar la sostenibilidad en su estrategia (Sánchez, 2012). Es decir, la empresa debe satisfacer las necesidades de estos individuos en conjunto para lograr su sostenibilidad. Además, estos principios (ver figura 4) permiten que los procesos de una empresa sean diseñados para que sean beneficiosos en el plano económico, social y ecológico.

Figura 4: La rueda del cambio



Adaptado de Sánchez (2012).

Para cerrar, es innegable que la sostenibilidad es una tendencia clave en el ámbito organizacional actual. Por ello, para que la sostenibilidad pueda integrarse dentro de las estrategias de las organizaciones, estas hacen uso del enfoque normativo que brindan los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), puesto que buscan tener un crecimiento económico socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible (Sachs, 2014). De esta manera, los ODS son tomados en cuenta dentro de la planificación estratégica de las empresas que desean involucrar modelos de negocio sostenibles.

2.2. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están presentes desde el año 2000 y fueron aprobados por los líderes de 189 países que firmaron la Declaración del Milenio, con el objetivo de liberar a las personas de la pobreza extrema y las condiciones inhumanas (De

Inza, 2019, p. 52). A pesar de los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), aún persistían desigualdades, lo que llevó a la creación de los ODS, que contienen 169 metas que cada país debe alcanzar para promover la prosperidad y proteger el medio ambiente hasta el año 2030 (Ministerio del Ambiente, 2016, p. 7). Además, según Martínez (2015), los ODS se diferencian de los ODM en tres aspectos: surgieron de negociaciones entre líderes y actores interesados, la agenda de desarrollo se ha unido a la agenda de sostenibilidad general, y los ODS son aplicables a todos los países, lo que ejerce presión para que cumplan con sus metas respectivas.

Por otro lado, el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2016) señala que el objetivo de los ODS es enfatizar “la lucha contra la pobreza en todas sus formas e implementar estrategias que promuevan el crecimiento económico, la educación, la salud, la protección social, la seguridad y la equidad en las oportunidades de empleo” (p. 7). De esta manera, los ODS están interrelacionados, ya que el cumplimiento de uno está relacionado con el cumplimiento de otros. En esta investigación, nos centraremos en el ODS 8, que incluye las oportunidades de empleo como parte integral de su objetivo.

2.3. Sobre la ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

La ODS 8 tiene como objetivo "promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos" (CEPAL, 2018, pág. 10). Con relación al crecimiento sostenido, la Organización Internacional del Trabajo señala que este se está produciendo de manera desigual, con un mayor PIB y productividad en los países de ingresos medianos bajos y medianos altos en comparación con los países de ingresos altos. Además, CEPAL indica que los países menos desarrollados no están logrando la meta de mantener un crecimiento anual del PIB de al menos el 7%. Esto es relevante, ya que, sin un aumento en los niveles de ingresos de la población, será difícil cumplir con los demás objetivos de la ODS.

En cuanto al trabajo decente, la ODS busca promover empleos equitativos para hombres y mujeres, en condiciones dignas y remunerativas. Para lograrlo, es necesario reducir la informalidad, mejorar las condiciones laborales y promover la igualdad de género en el ámbito laboral. De acuerdo con CEPAL, "en promedio, los hombres ganan un 20% más que las mujeres en América Latina y el Caribe" (2018, p. 2). Otro aspecto importante de esta ODS es la erradicación del trabajo infantil, para lo cual es necesario fortalecer los derechos laborales, brindar una educación de calidad y fomentar la protección de los trabajadores vulnerables a través de instituciones nacionales.

En conclusión, frente a los desafíos del crecimiento sostenible y el empleo decente, es fundamental formular estrategias sostenibles para el trabajo decente. Estas estrategias permitirán aumentar los ingresos de las personas y contribuirán progresivamente a un crecimiento económico sostenible.

2.4. Estrategias sostenibles para el trabajo decente

Una de las estrategias sostenibles consiste en "frenar los efectos de la dualidad laboral y promover la contratación indefinida, desincentivando la contratación temporal y a tiempo parcial" (Blázquez & Pérez, 2019, p. 27). Sin embargo, esto no implica renunciar a la flexibilidad laboral, como el teletrabajo y los horarios flexibles, que permiten a los trabajadores encontrar un equilibrio entre su vida personal y laboral.

Otra estrategia es que las empresas garanticen igualdad de oportunidades para todos sus trabajadores, incluyendo el acceso al empleo para personas discapacitadas, programas de inserción laboral para jóvenes y aquellos que llevan mucho tiempo desempleados. Según la CEPAL, se necesitan crear 344 millones de empleos para los nuevos participantes y 190 millones de empleos para cubrir el desempleo en América Latina y el Caribe (s/f, p. 1).

Además, es importante establecer estándares laborales en toda la cadena de suministro de las empresas para asegurar el cumplimiento de las condiciones laborales, el respeto a los derechos humanos y la erradicación del trabajo infantil. Un ejemplo de esto es que, según la CEPAL, "10.5 millones de niños, niñas y adolescentes realizan trabajo infantil en América Latina y el Caribe" (s/f, p. 2).

En síntesis, el capítulo 2 desarrolla el marco teórico para la investigación dividido en dos apartados: Gestión Estratégica y Sostenibilidad. Para la Gestión Estratégica, se hace la definición del concepto de estrategia y gestión estratégica, así como diversos modelos relevantes. Para esto, se analizan los modelos de gestión estratégica de Mintzberg (2013), Hitt, et al. (2008), y David (2017), eligiendo este último por su enfoque dinámico y ético. Para el apartado de Sostenibilidad, se profundiza en el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, en el que se detalla estrategias sostenibles como la contratación equitativa, la inclusión laboral y el cumplimiento de condiciones laborales adecuadas.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se realizará una exploración más detallada de las prácticas sostenibles en el sector agroindustrial a nivel internacional, latinoamericano y nacional. Además, se proporcionará una breve descripción de la empresa agroindustrial Molinera Cruces, junto con sus antecedentes. Se hará hincapié en un análisis interno y externo de la empresa, así como en la presentación de un Business Model Canvas.

1. Prácticas sostenibles en el sector agroindustrial

En el libro "Competir en la agroindustria: Estrategias empresariales y políticas públicas para los desafíos del siglo XXI", el BID (2022) señala que la agroindustria actual enfrenta desafíos cada vez mayores. Los compradores imponen nuevos y crecientes requisitos sobre las propiedades de los productos que adquieren y consumen. Además, demandan productos alimentarios que cumplan con estándares de inocuidad y calidad cada vez más estrictos, que tengan una mayor vida útil, que se produzcan respetando los derechos laborales y que sean más respetuosos con el medio ambiente (p. 4). Asimismo, el BID (2022) destaca que los consumidores buscan información detallada sobre los procesos de producción de los productos que consumen, puesto que exigen prácticas sostenibles y comercio justo. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de la innovación, la mejora de la calidad, la integración de los desafíos ambientales y la responsabilidad social empresarial, entre otros aspectos relevantes.

Adicionalmente, la CEPAL (1998, p. 8) sostiene que la articulación entre la agricultura, la agroindustria y los servicios es clave para lograr una transformación productiva con equidad. Por su parte, la FAO (2007) afirma que la agroindustria desempeña un papel importante y decisivo en el progreso agrícola y en el aumento del valor agregado de la producción campesina. Por lo tanto, dicho sector es un actor clave para la transformación, pues genera un incremento en la diferenciación de los productos, convirtiéndose así en ámbito competitivo.

Por último, según ONUDI (2022), las empresas agroindustriales son esencial para la economía de muchos países en desarrollo, por lo que se puede contribuir a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por ello, ONUDI propone promover la colaboración en las cadenas de suministro de la agricultura y agroindustria, para facilitar el acceso a mercados locales e internacionales y aumentar los ingresos de los agricultores y trabajadores. Entonces, esto puede contribuir a la creación de mejores prácticas sostenibles en el sector, lo cual beneficia a empresarios y trabajadores.

1.1. Prácticas en el plano internacional

La implementación de prácticas sostenibles en el sector agroindustrial se ha vuelto cada vez más importante a nivel mundial. A medida que se ha incrementado la conciencia sobre el impacto ambiental y social de la agricultura e industria, las empresas están adoptando prácticas más responsables y sostenibles. Según la FAO (2007), "la agricultura y el desarrollo rural son sostenibles cuando son ecológicamente seguros, económicamente viables, socialmente justos, culturalmente apropiados, humanitarios y basados en un enfoque científico holístico" (p. 10). Esto implica satisfacer las necesidades nutricionales humanas, proporcionar empleo digno, mejorar la capacidad productiva y regenerativa de los recursos naturales, reducir la vulnerabilidad y promover la autonomía.

Para fomentar la adopción de prácticas sostenibles, las empresas tienen la oportunidad de obtener certificaciones que brinden reconocimiento internacional y garanticen el cumplimiento de diversos requisitos para ser consideradas sostenibles. Según el BID (2022), estas certificaciones se agrupan en cinco categorías principales: proceso productivo primario e industrial, manejo de recursos humanos, formas de interacción con los actores de la cadena, utilización de recursos naturales (incluyendo aspectos sociales y de sostenibilidad) y requerimientos específicos de grupos culturales (p. 19).

En particular, las prácticas laborales sostenibles han ganado importancia debido a que los trabajadores agrícolas a menudo se enfrentan a condiciones de trabajo precarias y peligrosas. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 2015, el trabajo agrícola sigue siendo uno de los sectores más peligrosos, con un doble riesgo de accidentes mortales en comparación con otros sectores. Esto se debe al esfuerzo físico requerido, el uso de herramientas no ergonómicas, las dificultades del terreno, las condiciones climáticas extremas y la falta de atención médica en las comunidades rurales. En adición, informes actuales de la OIT (2022), siguen identificando múltiples riesgos a los que se enfrentan los trabajadores del sector agrícola en su día a día. Estos incluyen el uso de maquinaria y herramientas inadecuadas y en mal estado, exposición a productos químicos, enfermedades contagiosas, condiciones ambientales adversas, infecciones causadas por parásitos, animales e insectos, así como dificultades en el acceso a agua potable y saneamiento adecuado.

Para abordar estos desafíos, muchas empresas del sector están adoptando prácticas laborales sostenibles, que incluyen capacitación en seguridad laboral, protección de los derechos de los trabajadores y promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo. Además, estas prácticas no solo benefician a los trabajadores, sino que también mejoran la productividad y rentabilidad a largo plazo.

Además, las empresas buscan obtener reconocimiento internacional a través de certificaciones. Por ejemplo, según la FAO (2022), la certificación SA8000 de Responsabilidad Social Internacional, beneficia principalmente a las grandes empresas agroindustriales en términos de mejora de su imagen pública y se basa en acuerdos internacionales sobre condiciones laborales, incluyendo temas como justicia social y derechos de los trabajadores. El cumplimiento de los requisitos puede contribuir a mejorar la productividad, la calidad y la atracción y retención de los trabajadores. Otro ejemplo es la certificación Rainforest Alliance, que beneficia a más de dos millones de productores en 60 países, y no solo se centra en la sostenibilidad ambiental, sino también en asegurar salarios justos, protección contra la discriminación y el acoso, y acceso a beneficios de salud y seguridad. Obtener la certificación Rainforest Alliance demuestra el compromiso de las empresas con la sostenibilidad y la responsabilidad social en sus operaciones agroindustriales.

A nivel internacional, Holanda es un ejemplo destacado de implementación de prácticas sostenibles en el sector agroindustrial. El país ha invertido en tecnología e innovación agrícola para superar la escasez de tierras, los desafíos climáticos y la falta de mano de obra. Como resultado, Holanda se ha convertido en líder mundial en prácticas agrícolas sostenibles (Reino de los Países Bajos, 2023).

1.2. Prácticas en el plano latinoamericano

En el libro "Competir en la agroindustria: Estrategias empresariales y políticas públicas para los desafíos del siglo XXI", el BID (2022) señala la importancia de la agroindustria en América Latina y el Caribe para el desarrollo y la generación de empleo, ya que los mercados agroalimentarios modernos ofrecen oportunidades para que los productores se integren en las cadenas globales de valor. Sin embargo, la OIT (2019) destaca que persisten diversas problemáticas en la región, lo que hace que los sectores agrícola e industrial sigan siendo considerados riesgosos en términos laborales. Por ejemplo, en el artículo "Seguridad y Salud en el Centro del Futuro del Trabajo" (OIT, 2019), se hace hincapié en la existencia de trabajo infantil, trabajo forzoso, desigualdad de género y malas condiciones laborales para los trabajadores migrantes.

Para promover un trabajo decente y saludable en América Latina, se han implementado varias iniciativas y programas en la región. En el documento "Trabajo decente en la agricultura", la OIT (2019) explica que desde la década de 1920 se han adoptado instrumentos específicos en convenios para la protección social en el sector agrícola. Entre ellos, se recomienda el derecho a la asociación, el respeto de los salarios mínimos, el cumplimiento de las vacaciones, el fortalecimiento de los sistemas de inspección laboral, la

capacitación en derechos laborales y salud ocupacional, y la promoción de la negociación colectiva entre empleadores y trabajadores para lograr acuerdos justos (p. 8). Además, el director general de la OIT ha lanzado diversos programas de trabajo decente desde 2015, incluyendo el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), que se centra en sectores con alta incidencia de accidentes laborales, enfermedades profesionales y muertes relacionadas con el trabajo, como el sector agrícola (OIT, 2019).

En cuanto a prácticas sostenibles a nivel latinoamericano, un ejemplo destacado es Colombia. Según el Banco Mundial (2022), Colombia lidera el camino hacia la sostenibilidad en América Latina. El país ha desarrollado un mercado local de bonos verdes y una taxonomía verde, y ha integrado la sostenibilidad y la gobernanza ambiental y social en las directrices del sector financiero y los proyectos de infraestructura. Asimismo, un buen ejemplo de empresas que adoptan prácticas sostenibles es Cargill Colombia, el cual es una empresa agroindustrial de la palma de aceite. Por ello, colabora con Cenipalma para cerrar brechas de sostenibilidad y mejorar las prácticas de los productores de palma de aceite (Cenipalma, 2021). Utilizan herramientas como el Índice de Sostenibilidad para identificar oportunidades de mejora y brindan apoyo técnico y financiero a los productores. Indica que su objetivo es promover una palmicultura sostenible y cumplir con los criterios de "No Deforestación, No Turba y No Explotación" (NDPE). Por último, esto "beneficiará a dos núcleos palmeros de la Zona Central, y uno en la Zona Oriental del país, en donde se ejecutarán acciones para el cierre de brechas de sostenibilidad en los ejes económico, ambiental y social" (Cenipalma, 2021, párr.1).

1.3. Prácticas en el plano nacional

En el Perú existe la Ley N.º 31110, la cual garantiza los derechos laborales de los trabajadores agrarios. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021) señala que el reglamento establece estándares para las horas de trabajo, horas extras, períodos de descanso y otros aspectos relacionados con el trabajo. También establece las obligaciones de los empleadores de proporcionar un ambiente de trabajo seguro y brindar capacitación y educación adecuadas a los trabajadores. Esta ley busca tener un impacto significativo en la vida y las condiciones laborales de los trabajadores agrarios del Perú.

Existen ejemplos destacados de empresas agroindustriales que se enfocan en implementar prácticas sostenibles en su organización. Uno de ellos es Virú, empresa ubicada en La Libertad que es líder en el sector agroindustrial y el principal productor peruano de conservas, congelados y productos frescos. La empresa cuenta con certificaciones en seguridad alimentaria, gestión del capital humano, seguridad y sostenibilidad ambiental. En cuanto a la gestión del capital humano, la responsabilidad social y la seguridad, ha obtenido

certificaciones como Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (SCORE), que mejora la productividad y las condiciones de trabajo en las PYME, así como la certificación Great Place To Work (GPTW), que reconoce a las mejores empresas para trabajar en el Perú y avala un buen clima laboral dentro de la organización, entre otras (Virú, 203).

Otra empresa destacada es Agrícola Cerro Prieto ubicada en La Libertad, la cual está dedicada a la producción de frutos frescos y saludables, y genera empleo para más de 10.000 personas. Su enfoque se centra en promover un entorno laboral mejorado, mejores prácticas laborales, el desarrollo de la comunidad y el crecimiento de la industria (Agrícola Cerro Prieto, 2023). Por último, mencionamos a SINBA como otro ejemplo de empresa peruana con prácticas sostenibles. SINBA es una empresa B que se encarga de procesar residuos orgánicos, ya sean domésticos o provenientes de restaurantes, para utilizarlos como alimento para cerdos (SINBA, 2023).

Estas empresas son ejemplos concretos de cómo se están implementando prácticas sostenibles en el sector agroindustrial en Perú. Su enfoque en la seguridad alimentaria, la gestión del capital humano, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo comunitario demuestra su compromiso con la responsabilidad social y el crecimiento sostenible.

2. Molinera Cruces S.R.L

En este apartado, se presentan los antecedentes y la descripción general de la empresa desde una perspectiva operativa y económica, los cuales se realizan con la información recolectada en la entrevista con el Gerente General Lenin Cruces el día 29 de mayo de 2023. Además, se llevará a cabo un Business Model Canvas. Este modelo, según Lozano, et al. (2019), permite a los emprendedores estructurar y ejecutar su proyecto empresarial al identificar de manera sencilla los factores clave en un lienzo de nueve bloques.

2.1. Antecedentes y descripción de la empresa

La empresa fue fundada en 1996 por Salvador Cruces y su familia en el distrito de Parcona, Ica. Inicialmente, la empresa se enfocaba en utilizar una pequeña molinera para alimentar su propio ganado, ya que la familia Cruces se dedicaba al sector ganadero. El proceso era sencillo: compraban materia prima en las chacras, la transportaban en camiones hasta la molinera, la molían en sus picadoras y la utilizaban como alimento para el ganado.

Con el tiempo, los vecinos, también ganaderos, se percataron del proceso productivo y comenzaron a solicitar chala molida para sus propios animales. La familia accedió a venderles y pronto más ganaderos de diferentes distritos se acercaron a la molinera en busca de alimento para su ganado. Este ingreso adicional e inesperado llevó a la formalización de

la empresa Molinera Cruces y a su registro en la Sunarp. Como resultado, la familia tuvo que cambiar la ubicación operativa de la empresa para hacer frente a la expansión de su planta y cartera de clientes.

En cuanto a la descripción general de la empresa, Molinera Cruces se dedica a la fabricación de productos como chala molida, maíz molido y coronta molida. Produce aproximadamente de 30 a 35 toneladas diarias de alimento balanceado (de lunes a sábado). Además, la empresa también realiza actividades comerciales al comprar y revender sacos de pasta, soya, afrecho, sal molida, sal yodada y polvillo de arroz a sus clientes. Su principal mercado se centra en los alimentos balanceados para el ganado.

Desde una perspectiva operativa, si bien la empresa no tiene un organigrama, la empresa distingue diferentes divisiones de trabajadores, incluyendo personal administrativo, estibadores en la planta, cargadores de camiones y equipo de reparto. El personal administrativo se encarga de establecer contactos con proveedores de materia prima en las chacras. Los cargadores viajan en camiones para transportar la materia prima desde las chacras hasta la empresa, donde se realiza la descarga. Luego, los estibadores se encargan de llevar la materia prima a los molinos, donde otro estibador la recibe y la muele para su posterior venta. Además, si un cliente realiza un pedido de más de 500 kg, el equipo de reparto se encarga de entregarlo en el lugar indicado por el cliente.

En los primeros 10 años, la empresa utilizaba maquinaria que demandaba mucha mano de obra en su proceso productivo. Por ejemplo, para las picadoras de maíz, se necesitaban tres trabajadores para llevar los sacos de maíz a la picadora, recibir el maíz molido en sacos y pesarlos en una balanza, y finalmente, ordenar los sacos en el almacén. Sin embargo, actualmente, todo el maíz se encuentra almacenado de manera subterránea, lo que ha simplificado el proceso y ahora solo se necesita un trabajador para recibir y ordenar los sacos.

En cuanto al enfoque económico, las ventas de la empresa no son constantes y varían en diferentes días, aspecto que se complementará en el capítulo 5. Por ejemplo, en momentos críticos, excluyendo los pedidos de clientes que solicitan hasta 500 kg de alimento balanceado, la empresa ha recibido hasta cinco pedidos como máximo. Sin embargo, también existen oportunidades en las que se reciben más de 20 pedidos en un solo día, lo que representa aproximadamente 30 toneladas de alimento balanceado. En términos de financiación, la empresa se financia a través de proveedores y préstamos bancarios. Los proveedores aceptan pagos a plazos sin intereses, lo que beneficia el ciclo de conversión de efectivo. Además, la empresa suele depender de préstamos bancarios para mantener sus operaciones de manera normal, por lo cual los bancos solicitan su Estado de Flujo de Caja

de un mes en específico para evaluar las ratios respectivas como solvencia, endeudamiento, etc.

2.2. Business Model Canvas

Es importante señalar que los detalles específicos del Business Model Canvas se encuentran descritos en el anexo C.

En líneas generales, la empresa se enfoca como clientes a los ganaderos del sector B y C del sector sur de Parcona. Además, la propuesta de valor de la empresa destaca por ofrecer alimento de la mejor calidad para el ganado vacuno. El Gerente General establece contacto con intermediarios de las chacras para obtener las mejores hectáreas de materia prima, evaluando aspectos como el aspecto y el olor, dado que los clientes son exigentes en cuanto a la calidad del alimento que adquieren. Asimismo, la relación con el cliente se basa en la credibilidad de su despacho, pues se usa una balanza electrónica para despachar correctamente los kg del pedido del cliente. De la misma manera, la principal fuente de ingreso de la empresa es su venta de alimento para ganado. Por ello, sus recursos claves son físicos, financieros y humanos para dar una buena atención al cliente. Por otro lado, sus actividades claves son la compra de materia prima, procesamiento de aquella y almacenaje de su cartera de productos. Por otra parte, sus socios claves son sus proveedores y la empresa La Ensenada, empresa del gerente general que se encarga de ayudar con la cancelación de las cuentas por pagar. Finalmente, los costos principales de la organización son los costos de ventas, fijos y de producción.

En síntesis, el capítulo 3 explora prácticas sostenibles en la agroindustria global, latinoamericana y nacional. Se destaca la importancia de la sostenibilidad, así como de las certificaciones internacionales impulsan prácticas responsables. Por otro lado, se presentan los antecedentes y la descripción de la empresa Molinera Cruces, además del Business Model Canvas, en el que destaca por enfocarse en calidad, relaciones y recursos clave.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se desarrolla la metodología utilizada en la investigación para determinar la forma en que se va a recopilar la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos. En primer lugar, se aborda el enfoque de investigación seguido por el alcance del estudio. A continuación, se presenta el diseño de investigación utilizado. Posteriormente, se explican las herramientas diseñadas para la recopilación de información y se realiza un análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Por último, se describen las fases del procedimiento metodológico empleado y se aborda el cumplimiento ético de la presente investigación.

1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación puede variar según los objetivos y la naturaleza del estudio en cuestión. Dentro de los enfoques más comunes en la investigación académica se encuentran el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto.

En primer lugar, el enfoque cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos numéricos con el objetivo de probar teorías mediante un proceso de etapas secuenciales (Hernández, 2014). Estas etapas de investigación son exhaustivas y se enfocan en examinar la literatura, proponer hipótesis, manejar muestras extensas, emplear instrumentos de medición numérica y realizar la evaluación estadística de los datos (Ponce & Pasco, 2018). Además, según Hernández (2014), "los estudios cuantitativos buscan confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto implica que el objetivo principal es formular y demostrar teorías" (p. 6).

En segundo lugar, el enfoque cualitativo se enfoca en la comprensión e interpretación de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, donde el investigador plantea preguntas abiertas y flexibles mediante estrategias de recolección de datos para reconstruir la realidad tal como es percibida por los actores involucrados (Hernández, 2014). Además, este enfoque permite una mayor flexibilidad en la secuencia de etapas de investigación, donde las conclusiones se van perfeccionando con la recopilación de información. También se puede trabajar con muestras más pequeñas, utilizar instrumentos de medición más interactivos y lograr una interpretación y comprensión más profunda del fenómeno investigado (Ponce & Pasco, 2018). El enfoque cualitativo se utiliza para obtener una comprensión detallada de los fenómenos sociales, sin la intención de generalizar los resultados de manera probabilística a poblaciones más amplias (Ponce & Pasco, 2018).

En tercer lugar, el enfoque mixto combina elementos cuantitativos y cualitativos, recopilando y analizando tanto datos numéricos como descriptivos. El investigador puede

determinar la ponderación o peso que se dará a cada enfoque, lo que puede resultar en una predominancia cuantitativa, cualitativa o en un enfoque mixto puro (Hernández, 2014). La combinación de ambos enfoques permite abordar las preguntas de investigación desde diferentes perspectivas, ofreciendo una visión más completa de los fenómenos estudiados (Hernández, 2014). Además, el enfoque mixto ayuda a compensar las desventajas de utilizar un solo enfoque y contribuye a mejorar la rigurosidad de la investigación, aunque requiere de mayores costos, tiempo y preparación por parte del investigador (Ponce & Pasco, 2018).

En el caso de la presente investigación, se utilizará un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender en profundidad las experiencias y prácticas de los actores involucrados. En el ámbito de las pequeñas empresas del sector agroindustrial, no se ha encontrado suficiente información académica que aborde estas cuestiones. Por lo tanto, se requieren métodos cualitativos como entrevistas, observación y análisis de contenido para obtener perspectivas y analizar factores contextuales que influyen en la adopción de medidas estratégicas.

2. Alcance de la investigación

Hernández (2014) indica que el alcance de una investigación puede desarrollarse en cuatro tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. El alcance exploratorio busca obtener una comprensión más amplia y profunda de un tema que ha sido poco estudiado. Por otro lado, el alcance descriptivo tiene como objetivo principal describir detalladamente las características o variables de un fenómeno específico. En cuanto al alcance correlacional, busca encontrar la relación entre dos o más variables sin establecer relaciones de causalidad. Por último, el alcance causal busca identificar las relaciones de causa y efecto entre variables, explicando la influencia de una variable sobre otra.

En este caso, la presente investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque, a pesar de que las propuestas estratégicas son un tema ampliamente estudiado, existe escasa literatura académica sobre propuestas estratégicas en pequeñas empresas del sector agroindustrial peruano, y tampoco se ha explorado la relación de esta temática con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, es descriptivo porque se busca describir la situación del sector agroindustrial y de la empresa Molinera Cruces a través del análisis externo e interno. Asimismo, se pretende describir la gestión estratégica y la importancia de la implementación de los ODS.

3. Diseño de la investigación

Según Ponce y Pasco (2018), las estrategias más comunes de investigación son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. En primer lugar, el experimento establece relaciones causales y controla factores no deseados, lo que permite probar hipótesis y examinar efectos causales. Por lo general, se lleva a cabo en espacios seleccionados por el investigador, tiene una duración corta, utiliza mediciones cuantitativas e involucra a un número reducido de sujetos (Ponce & Pasco, 2018). En segundo lugar, el estudio tipo encuesta recopila datos a través de encuestas estructuradas para conocer opiniones, actitudes y preferencias sobre temas de interés público y social. Además, el investigador se esfuerza por comprender las características específicas de un fenómeno organizacional basándose en la información proporcionada por los actores relevantes (Ponce & Pasco, 2018). En tercer lugar, el estudio de caso se enfoca en el análisis detallado de un número limitado de casos específicos, a veces incluso un solo caso, con el objetivo de comprender un fenómeno más amplio (Ponce & Pasco, 2018). En cuarto lugar, la etnografía es una estrategia utilizada para estudiar y comprender las prácticas y culturas de un grupo a través del trabajo de campo. Por último, la investigación-acción busca combinar la investigación y la práctica para generar cambios y mejoras en situaciones específicas.

En este contexto, se determina que la presente investigación corresponde a un estudio de caso, ya que se analizará detalladamente el caso de la empresa Molinera Cruces para comprender la importancia de la gestión estratégica y su posible relación con los ODS. Mediante el estudio de caso, se examinarán minuciosamente los factores internos y externos que podrían influir en la implementación de prácticas sostenibles, y se propondrán estrategias específicas para Molinera Cruces.

4. Herramientas de recojo de información

En la presente investigación se emplean herramientas de recolección de información secundaria y primaria.

4.1. Recolección de fuentes secundarias

Las herramientas de recolección de información secundaria se basan en fuentes literarias académicas, las cuales desempeñan un papel crucial para respaldar el marco teórico (Hernández, 2014). Estas fuentes incluyen estudios académicos, documentos, libros y artículos relacionados con la gestión estratégica. Además, se han utilizado informes gubernamentales y artículos institucionales para el análisis de los ODS. Al revisar estas fuentes, se obtiene una sólida base de conocimientos teóricos y prácticos sobre estrategias

de sostenibilidad aplicables al sector agroindustrial, y específicamente a empresas similares a Molinera Cruces.

4.2. Recolección de fuentes primarias

En cuanto a las herramientas de recolección de información primaria, se utilizan entrevistas. Según Hernández (2014), las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y abiertas. Las entrevistas estructuradas se llevan a cabo siguiendo una guía de preguntas específicas y se rigen por un orden predefinido. En las entrevistas semiestructuradas, también se emplea una guía de preguntas, pero el entrevistador puede introducir preguntas adicionales para obtener más información. Por último, en las entrevistas abiertas, solo se cuenta con una guía general de contenido y se permite total flexibilidad en las preguntas y respuestas. En este caso, se utilizan las entrevistas semiestructuradas.

4.2.1. Entrevista a expertos gestión estratégica / sector agroindustrial

Las entrevistas a expertos tienen como objetivo recopilar información sobre la administración estratégica en pequeñas empresas. Además, se busca conocer el panorama del sector agroindustrial y las estrategias que podrían implementarse para promover la sostenibilidad en dichas empresas, así como su posible alineación con el ODS 8.

En la tabla 1 se presenta la lista de expertos entrevistados, su área de especialización y el cargo que ocupan actualmente. Se cuenta con el consentimiento verbal de los expertos entrevistados para publicar la información que nos proporcionaron.

Tabla 1: Expertos para entrevistas semiestructuradas

Experto	Cargo	Área	Fecha	Duración entrevista	Guía de entrevista
Víctor Morales	Gerente de Valles Verdes	Sector agroindustrial	24/05/23	40 minutos	Ver anexo D
Eduardo Pimentel	Gerente de Gloria-Bolivia	Sector agroindustrial	28/05/23	25 minutos	
German Velásquez	Docente	Gestión estratégica	31/05/23	20 minutos	Ver anexo E
Rubén Tzukan	Docente	Gestión estratégica	15/06/23	60 minutos	
Hellen López	Profesora de la mención social	Sostenibilidad	06/06/23	30 minutos	Ver anexo F

4.2.2. Entrevista a actores clave de la empresa (administrativo y operarios)

Las entrevistas a los actores clave de la empresa se han dividido en dos grupos. El primero comprende entrevistas a miembros del sector administrativo, con el objetivo de profundizar en el análisis interno de la empresa y obtener su perspectiva sobre el trabajo decente y el crecimiento económico dentro de la organización. Para ello, se han realizado entrevistas a Lenin Cruces, Gerente General; Carolina Huamani, asistente administrativa; Percy Gutiérrez, supervisor de producción; y a Neder Alvarado, quien fue supervisor de producción durante 12 años y actualmente desempeña el cargo de operario de reparto.

El segundo grupo se ha enfocado en los operarios de planta, con el fin de que compartan su perspectiva sobre las condiciones laborales y el crecimiento económico en la empresa. Esto reviste gran importancia, ya que se pretende comparar los puntos de vista de ambos grupos para otorgar validez y confiabilidad a la investigación. El detalle de las entrevistas realizadas se encuentra en la tabla 2

Tabla 2: Actores clave para entrevistas semiestructurada

Participante	Cargo	Antigüedad en el cargo	Fecha	Duración de entrevistas	Guía de entrevista
Lenin Cruces	Gerente General	27 años	29/05/2023	20 minutos	Ver anexo G
Neder Alvarado	Ex supervisor de producción	5 años	22/05/2023	29 minutos	
Percy Gutiérrez	Supervisor de producción	2 años	23/05/2023	22 minutos	
Carolina Huamani	Asistente administrativa	1.5 años	22/05/2023	30 minutos	
Hernán Carpio	Operario	15 años	10/06/2023	11 minutos	Ver anexo H
Jhon Rojas	Operario	13 años	10/06/2023	9 minutos	
Walter Anyosa	Operario	2 años	10/06/2023	12 minutos	
Antonio Chávez	Operario	4 años	10/06/2023	8 minutos	
Raúl Huamani	Operario	4 años	10/06/2023	10 minutos	

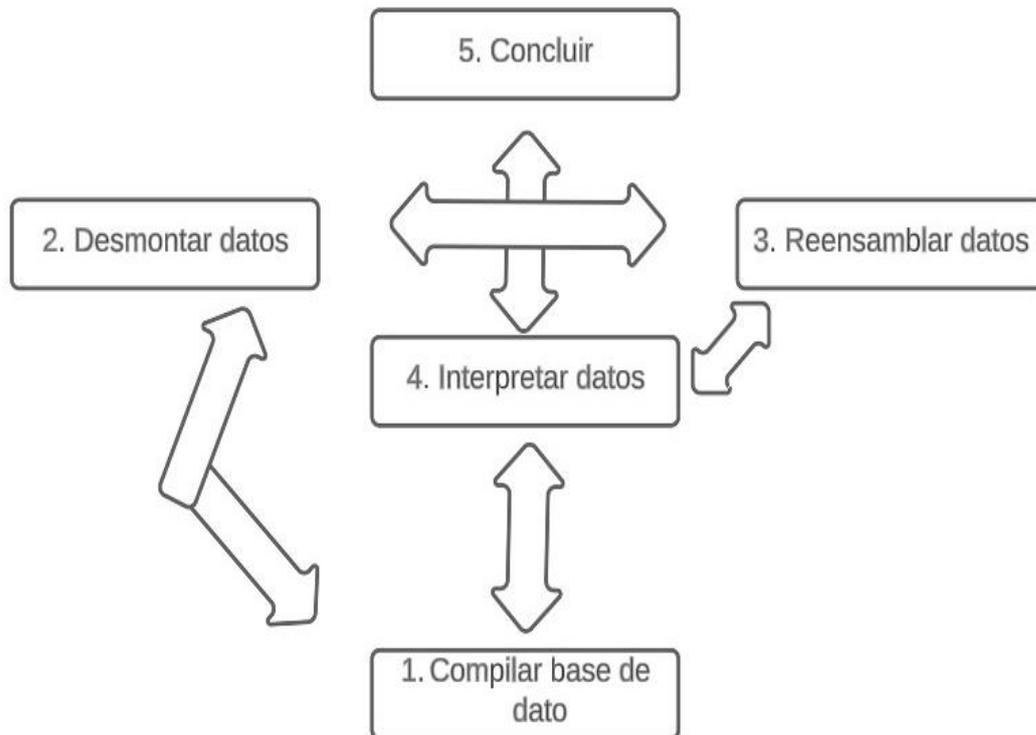
4.2.3. Observaciones participantes

El día 10 de junio de 2023 se llevó a cabo una observación participante en la empresa Molinera Cruces, ubicada en el distrito de Parcona, región Ica (ver anexo I: guía de observación). Durante esta observación, se tuvo la oportunidad de presenciar el proceso de producción del alimento para ganado vacuno, en el cual los trabajadores operarios utilizaban máquinas trituradoras. Sin embargo, se pudo evidenciar una falta de cultura en materia de seguridad y salubridad en el trabajo, ya que los trabajadores no daban importancia al uso de implementos de seguridad al manipular las maquinarias.

5. Técnicas de Análisis de la información

Según Yin (2011), las investigaciones cualitativas no siguen un formulario específico, pero la experiencia en el análisis de este tipo de investigaciones sugiere que deben seguir un ciclo de 5 fases, que no necesariamente deben ser secuenciales: compilación, desmontaje, reensamblaje, interpretación y conclusiones (ver figura 5).

Figura 5: Cinco fases de análisis y sus interacciones



Fuente: Yin (2011).

En el marco de la presente investigación, se llevarán a cabo las 5 fases mencionadas con el fin de realizar un análisis de la información adecuado. Una vez realizadas las entrevistas semiestructuradas, se procederá a transcribirlas, lo cual constituye la fase de compilación de la información. A continuación, se llevará a cabo la segunda fase de desmontaje de la información, que implica la codificación de datos. Esta codificación se realizará manualmente mediante una matriz basada en el modelo de gestión estratégica de David. Luego, en la tercera fase, se compararán y analizarán los datos codificados para identificar similitudes o contrastes en la información obtenida de las entrevistas. Posteriormente, se llevará a cabo la cuarta fase, centrada en la interpretación de los datos, con el objetivo de formular propuestas estratégicas en beneficio de la empresa, teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, una vez completada esta fase, se podrán realizar las conclusiones, las cuales "deben estar relacionadas con la interpretación realizada en la cuarta fase y, a través de ella, con todas las demás fases del ciclo" (Yin, 2011).

6. Fases del procedimiento metodológico de la investigación

Rodríguez, Gil y García (1996) proponen un modelo que consta de cinco fases para el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se encuentra la fase preliminar, donde se identifica la problemática objeto de estudio. En segundo lugar, se encuentra la fase descriptiva, que se enfoca en describir tanto el sector como el modelo de negocio de la organización en cuestión. En tercer lugar, se encuentra la fase de levantamiento de información, en la cual se recopila información utilizando fuentes secundarias y primarias. En cuarto lugar, se encuentra la fase analítica, que consiste en analizar la información recolectada y establecer vínculos con la gestión estratégica y los ODS. Por último, en la quinta fase, denominada fase propositiva, se diseña una propuesta estratégica en relación con la sostenibilidad de la organización, así como un plan para su implementación y control.

6.1. Fase preliminar

En esta fase, se realiza un acercamiento a la organización y al sector en el que se encuentra con el objetivo de analizar los principales retos y así identificar la problemática de investigación. En este sentido, se elige la gestión estratégica como tema central de la investigación, centrándose en el sector agroindustrial. La organización Molinera Cruces se selecciona como posible objeto de estudio. Para ello, se llevan a cabo reuniones y una entrevista con el Gerente General como primeros acercamientos al objeto de investigación. Posteriormente, se realiza un examen de la bibliografía, concluyendo que es fundamental comprender el concepto de sostenibilidad en el contexto empresarial. Por lo tanto, en el marco

teórico, se presentan los temas de gestión estratégica, sostenibilidad empresarial y se enfatiza en las ODS, especialmente en la ODS 8 (ver anexo J: matriz de consistencia).

6.2. Fase descriptiva

En esta fase, se comienza a describir el sector agroindustrial, destacando sus prácticas sostenibles a nivel internacional, regional y nacional. Luego, se procede a presentar la empresa Molinera Cruces, describiendo y analizando su modelo de negocio a través del Business Model Canvas. Para ello, se realiza una entrevista semiestructurada con la Gerente General de la empresa con el fin de obtener más información.

6.3. Fase de levantamiento de información

Se recopilan datos para contar con la información necesaria que permita realizar un análisis externo e interno sistémico de Molinera Cruces. En primer lugar, se revisan fuentes secundarias y primarias, como libros y artículos académicos, además de realizar entrevistas semiestructuradas a expertos en el sector agroindustrial.

6.4. Fase analítica

Se analiza la información recopilada para elaborar el análisis externo utilizando herramientas estratégicas como el análisis PESTE, el mapa de las 5 fuerzas de Porter y el análisis sistémico de Molinera Cruces. Posteriormente, se realiza el análisis interno AMOFHIT mediante el análisis de los conceptos estratégicos, utilizando la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas. Por último, se elabora una matriz de evaluación de factores externos e internos (MEFE y MEFI) que deben ser validados en una reunión con el Gerente General.

6.5. Fase propositiva

La última fase comienza con la formulación de la misión y visión de la organización, alineadas con su estrategia de negocio. A continuación, se generan posibles estrategias utilizando la matriz FODA, teniendo en cuenta las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. Se selecciona la estrategia más adecuada, que es validada por el Gerente General. Por último, para el diseño de la implementación y el control, se utiliza el Balanced Scorecard Sostenible, proponiendo objetivos, metas e iniciativas desde las seis perspectivas. Estas propuestas finales son retroalimentadas y aprobadas por el Gerente General.

7. Cumplimiento ético

El Reglamento del Comité de Investigación de la PUCP establece cinco principios éticos para una investigación responsable: "Respeto por las personas, Beneficencia y no maleficencia, Justicia, Integridad y Responsabilidad" (PUCP, s/f). En el caso de esta investigación, se aplicará el primer principio al explicar a los entrevistados en qué consistirá su participación en el proyecto, cómo se utilizará la información que brinden y cómo se garantizará la confidencialidad de la misma. Para asegurar la confidencialidad de la información, se formulará un consentimiento informado que protegerá los datos confidenciales compartidos por los participantes.

Además, se aplicará el segundo principio al no solicitar nada a cambio por proponer estrategias a la empresa, ya que el propósito de este trabajo es brindar un aporte académico. Asimismo, se aplicará el cuarto principio al garantizar la transparencia del trabajo, manteniendo evidencias de las entrevistas y observaciones realizadas. Por último, se velará por la aplicación del principio de responsabilidad mediante el correcto citado de las fuentes secundarias, evitando el plagio y siendo precisos en las citas de las entrevistas.

En síntesis, el capítulo 4 presenta la metodología de la investigación, en el que se tiene un enfoque cualitativo, pues se usan herramientas como entrevistas, observación y análisis de contenido para conocer sobre la posible adopción de medidas estratégicas. También, la metodología tiene un alcance exploratorio y descriptivo, en el que es descriptivo porque analiza la situación del sector y de la empresa Molinera Cruces; y también es exploratorio porque hay falta de información sobre propuestas estratégicas en pequeñas empresas agroindustriales en Perú y su conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, se usó el estudio de caso como estrategia de investigación, puesto que se tiene a Molinera Cruces como sujeto de análisis.

CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este capítulo, se lleva a cabo un análisis interno y externo, donde se destacan los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas semi estructuradas realizadas al sujeto de estudio: Molinera Cruces. Adicionalmente, se contrasta la información recopilada con la teoría abordada, los hallazgos obtenidos sobre el sujeto de estudio y las opiniones de los expertos, mediante lo cual se ha integrado proceso de triangulación.

1. Análisis externo

1.1. PESTE

En cuanto al análisis PESTE, específicamente en los factores políticos, se ha promulgado la Ley N° 31110 con el propósito de “promover y fortalecer el desarrollo del sector agrario, riego, agroexportador y agroindustrial, así como garantizar los derechos laborales de los trabajadores y contribuir a la competitividad y desarrollo de estas actividades” (Normas Legales, Ley N° 31110, Diario Oficial “El Peruano”, 2021). Esta ley permitirá que el sector en el que la empresa opera sea más competitivo y tenga más transacciones. Además, está relacionada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, ya que garantiza el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores para que puedan tener un trabajo digno y seguro. Adicionalmente, se ha promulgado la Ley N° 29783, cuyo objetivo es fomentar una cultura de prevención de riesgos laborales en el país (Normas Legales, Ley N° 29783, Diario Oficial “El Peruano”, 2020). Su enfoque consiste en que todos los negocios, sin importar el número de empleados, cuenten con las medidas de seguridad necesarias de acuerdo a sus funciones.

En cuanto a los factores económicos, el Ministerio de Economía y Finanzas indica lo siguiente: para el periodo 2024-2026, se espera un crecimiento promedio del PIB del 3,3%, impulsado principalmente por la recuperación de la demanda interna, la ejecución de grandes proyectos de inversión y el fomento de la competitividad y desarrollo de nuevos motores, los cuales serán factores clave para el crecimiento a corto y mediano plazo (2023). Lo mencionado por el ministro beneficiará a la empresa, ya que la recuperación de la demanda interna implicará que los clientes tengan un mayor poder adquisitivo, lo que se traducirá en una mayor demanda de productos durante ese periodo.

En cuanto a los factores sociales, los clientes se preocupan por el bienestar de sus ganados, ya que el bienestar animal es importante para los consumidores y puede influir en sus decisiones de compra de productos ganaderos, según Vanhonacker, et al. (2008). Por lo tanto, la empresa debe ser cuidadosa en su producción para satisfacer a sus clientes y

mantener una buena relación con ellos. Por otro lado, en la región de Ica, el 67% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada se encuentra en la informalidad, lo cual limita el acceso al crédito en todas las actividades económicas (Armas, et al., 2018).

El sector agroindustrial se caracteriza por la precariedad laboral, especialmente para los trabajadores operarios o de planta, ya que se enfrentan a diversos factores de riesgo. Estos riesgos laborales pueden clasificarse en cinco categorías: ergonómicos, químicos, físicos, biológicos y psicosociales (Escuela Nacional Sindical, 2018). Los desórdenes músculo esqueléticos (DME) son comunes en el riesgo ergonómico y son causados por posturas, esfuerzos o manipulación de cargas. Los factores de riesgo químico incluyen la exposición constante a polvo, fibras, gases y vapores. Los riesgos físicos incluyen la exposición a los rayos ultravioleta solares, altas temperaturas, deshidratación y manipulación de maquinaria, entre otros. Los riesgos biológicos abarcan enfermedades respiratorias, mordeduras de insectos y contacto con fluidos/excrementos. Por último, los riesgos psicosociales involucran aspectos organizacionales como las condiciones de trabajo, la jornada laboral y el impacto de las nuevas tecnologías.

En cuanto a los factores tecnológicos, según Sepúlveda, et al. (2016), la globalización exige a las organizaciones innovar en sus estrategias de comercialización, y una de las formas es a través del comercio electrónico, que les permite mantener su competitividad en el sector. Es importante destacar que, a raíz de la pandemia de Covid-19, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo en el país. Según Lizarzaburu (2023), Perú ocupa el sexto lugar en participación de mercado en la región, siendo Brasil y México los líderes en este tipo de comercio con un 57.81% de consumo regional acumulado. Otro factor tecnológico en tendencia es la aplicación de la tecnología Blockchain, que tiene como objetivo transformar los sistemas existentes en sistemas más seguros, descentralizados, transparentes y colaborativos, según León (2022). Según el mismo autor, el uso de Blockchain facilita la recopilación de datos sobre la elaboración de productos, lo cual beneficia a los clientes cuando solicitan información sobre la trazabilidad de los productos.

En cuanto a los factores tecnológicos adicionales, se encuentran las nuevas técnicas utilizadas para mejorar los alimentos para ganado vacuno de manera sencilla. Por ejemplo, Florencia Miccoli, docente de la cátedra de Nutrición y Alimentación Animal de la Facultad de Agronomía de la UBA (FAUBA), propuso la estrategia de amonificación con urea, que tiene como objetivo mejorar la calidad de la alimentación en las vacas. Mediante el proceso de picado del forraje y la adición de urea diluida en agua, se logra aumentar la concentración de nitrógeno y el aprovechamiento de la dieta. Esto permite una mejor conservación del forraje ensilado y estimula un mayor consumo por parte de los animales, lo que contribuye a mejorar

el peso, la reproducción y otros indicadores de desempeño en el ganado bovino. Además, esta técnica se realiza utilizando residuos de cosecha o pastos de baja calidad, lo que implica una inversión mínima por parte de los productores ganaderos (SLT Universidad de Buenos Aires, 2015).

En relación a los factores ecológicos, el cambio climático afecta la materia prima de la agroindustria, ya que las variaciones climáticas pueden interferir en el proceso de maduración y cosecha de los cultivos. Según Reddy y Pachepsky citados por Cardozo (2014), la variabilidad climática es uno de los factores más importantes que influye en la producción de cultivos y aumenta la incertidumbre en cuanto a la seguridad alimentaria, junto con la disponibilidad de agua. Por otro lado, la economía circular es otro factor ecológico relevante, que se define como una filosofía de organización de sistemas inspirada en los seres vivos y que busca cambiar de un modelo económico lineal a uno circular y regenerativo (Balboa, 2014). En la agroindustria, la economía circular puede aprovechar los residuos agroindustriales como materias primas en diferentes procesos de producción, según Romero (2022).

En resumen, dentro del modelo PESTE, se identifican oportunidades para la empresa como la promoción del desarrollo agroindustrial, la garantía de trabajo decente, el crecimiento del PBI, el bienestar de los animales mediante una alimentación adecuada, el uso del comercio electrónico, la aplicación de Blockchain y la adopción de la economía circular como una tendencia. Por otro lado, existen amenazas como la alta proporción de trabajadores informales en Ica y los impactos del cambio climático en la obtención de la materia prima.

1.2. Cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con el análisis externo de la industria, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, ya que este modelo permite a las empresas enfrentar de manera estratégica los factores externos que pueden afectar su posición de éxito a largo plazo dentro de la industria (Donawa, 2018).

En cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes, según Sanchez (2019), existen más de 2040 empresas agrarias fragmentadas en el sector, entre las cuales destacan Camposol, Danper Trujillo SAC, Sociedad Agrícola Drokasa SA, Virú SA, Vitapro SA, entre otras. Además, existe una alta demanda de alimentos para ganado vacuno (Alva, et al., 2022). Según Talledo (Vicente, 2019), las barreras de salida en la industria son altas debido a la gran inversión requerida para ingresar, mantenerse y mejorar en dicha industria, especialmente en términos de tecnología utilizada en los procesos productivos. Según Sanchez (2019), el sector exige que la mayoría de las empresas agroindustriales tengan una

cantidad considerable de trabajadores debido a su amplio proceso productivo y, en caso de decidir dejar de operar, deben liquidar a todos sus empleados. Por otro lado, se observa un crecimiento en el sector, ya que "en diciembre de 2022, la producción de maíz amarillo duro ascendió a 132,728 toneladas, lo que representa un aumento del 7.9% en comparación con el mismo mes de 2021, impulsado por los mejores rendimientos obtenidos" (INEI, 2023). En la agroindustria, en particular en la molinera, este grano es fundamental para la preparación de alimentos balanceados para el ganado vacuno y, por lo tanto, es altamente demandado por los clientes. Sin embargo, cuando escasea, los proveedores lo venden a precios elevados, lo que representa un riesgo, ya que los clientes pueden optar por no adquirirlo debido al precio.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, estos son principalmente los ganaderos dedicados a la cría y cuidado de ganado vacuno. Según CENAGRO citado por el Ministerio de Agricultura y Riego (2017), en Perú existen 2.3 millones de unidades agropecuarias, de las cuales al menos 1.8 millones crían especies ganaderas, distribuyéndose el 68% en la Sierra, el 19% en la Selva y el 13% en la Costa. El volumen de compra de los ganaderos depende de la cantidad de ganado que posean, por lo que suelen realizar compras en grandes volúmenes. Además, los productos ofrecidos no presentan una diferenciación significativa, ya que "el sector agroindustrial [...] presenta poca innovación y no se evidencian grandes avances en la aplicación de tecnología, es decir, la innovación tecnológica es escasa" (Becerra-Gualdrón & Cruz-Vásquez citados por Hernández & Sanchez, 2017, p. 25). Según Sanchez (2019), existen numerosas empresas en el sector, lo que brinda a los clientes la facilidad de elegir entre diversas opciones y la posibilidad de adquirir productos de diferentes empresas de manera simultánea.

Por otra parte, en cuanto al poder de negociación de los proveedores, estos se dividen en dos tipos: proveedores de materias primas a nivel nacional y proveedores de materias primas de origen internacional (Mápura, 2014). Sin embargo, muchas empresas buscan ser sus propios proveedores, utilizando estrategias de integración hacia atrás para tener el control de toda su cadena de valor (Sanchez, 2019). Por ejemplo, algunas empresas adquieren sus propias hectáreas de cultivo para obtener la materia prima que luego será procesada en sus plantas de producción. Esto se debe a que "no hay mucha diferenciación de productos, los costos para cambiar de proveedor son bajos, los productos tienen bajo valor agregado y existe oferta suficiente de proveedores, por lo que los precios de los productos son similares" (Romano, et al., 2016, p. 16).

En lo que respecta a la amenaza de productos sustitutos, actualmente, los productos más comercializados para el ganado vacuno son la chala y coronta molidas, que a veces se mezclan con sacos de afrecho, sal, polvillo de maíz, soya, polvillo de arroz y pasta para lograr

un mejor engorde de los animales. Sin embargo, se pueden considerar como productos sustitutos los pastos naturales del campo, pastos cultivados compuestos por alfalfa y combinaciones de alfalfa con dactylis, forrajes compuestos por avena, arveja, haba y combinaciones, forrajes conservados como el ensilado y el heno, y concentrados alimenticios (Minagri, 2017). Otro producto sustituto importante es la automezcla, que según Mápura (2014), consiste en una combinación de ciertas materias primas como semilla de algodón, harina de maíz, semilla de arroz y otros forrajes conservados. Sin embargo, este producto ha perdido relevancia y se fabrica de manera artesanal, ya que el mercado exige cumplir con prácticas de calidad en cuanto a los alimentos para el ganado, lo que ayuda a mitigar enfermedades transmitidas por los animales a los humanos.

En cuanto a la amenaza de la entrada de nuevos competidores, según Sanchez (2019), la lealtad hacia la marca es baja, ya que varias empresas agroindustriales ofrecen productos similares y, por lo tanto, los clientes pueden cambiar de proveedores fácilmente. Además, la diferenciación de los productos es baja, ya que la mayoría son genéricos. Según Germán Velásquez, experto en Gestión Estratégica, el proceso de forraje en el sector agroindustrial implica el uso de maquinarias elementales, lo que limita la generación de valor.

1.3. Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

Esta matriz se elabora mediante una lista de 16 factores del análisis externo, divididos en 8 oportunidades y 8 amenazas, cada uno con sus respectivos pesos y puntajes (ver tabla 3). Según David (2017), se asigna una ponderación de 0.0 a 1.0 a cada factor para indicar su relevancia en el éxito de la industria. Además, se otorga una calificación de 1 a 4 para evaluar la eficacia de las estrategias de la empresa frente a cada factor. El puntaje final obtenido fue de 1.74, lo que indica que Molinera Cruces está desaprovechando las oportunidades y no está enfrentando las amenazas de manera adecuada.

Entre las principales oportunidades que la empresa podría aprovechar se encuentra la alta demanda de alimentos para ganado vacuno en la región de Ica, ya que esta región es de gran importancia para el sector agroindustrial. En cuanto a las amenazas, los fenómenos meteorológicos representan un riesgo que puede afectar tanto la materia prima como el producto final. Además, la gran cantidad de competidores en el sector debido a la baja barrera de entrada es otra amenaza a tener en cuenta.

Tabla 3: Matriz de Evaluación de factores externos

	Oportunidades	Peso	Rating	Resultado
O1	Existe una demanda alta de alimentos para ganado vacuno (Alva, L. G., Bustamante, F. A., y Del Carpio, C. A., 2022)	0,1	3	0,3
O2	Ica es una de las regiones más importantes para el sector agroindustrial en nuestro país. (CAF, 2019)	0,08	3	0,24
O3	Residuos agroindustriales pueden ser reutilizados como y así contribuir con la economía circular (Romero, 2022)	0,04	1	0,04
O4	Las empresas agroindustriales pueden cambiar con facilidad a sus proveedores, pues no les provee de insumos diferenciados. (Sanchez, 2019)	0,08	3	0,24
O5	A partir de la pandemia Covid 19, el comercio electrónico se elevó en el país (Lizarzaburu, 2023)	0,07	1	0,07
O6	Leyes con la finalidad de promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país (El Peruano, 2020)	0,05	1	0,05
O7	El bienestar animal es importante para los consumidores y puede influir en sus decisiones de compra de productos ganaderos (Vanhonacker, Verbeke, Van Poucke y Tuytens (2008).	0,05	1	0,05
O8	El crecimiento del PBI peruano gracias a la recuperación de la demanda interna (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023)	0,03	2	0,06

Tabla 3: Matriz de Evaluación de factores externos (continuación)

	Amenazas	Peso	Rating	Resultado
A1	Existe un alto poder de negociación de los demandantes del sector agroindustrial por la gran cantidad de opciones que tienen (Sánchez, 2017).	0,1	1	0,1
A2	El cambio climático afecta a la materia prima de la agroindustria, pues las variaciones del clima afectan a los cultivos (Reddy y Pachepsky citado en Cardozo, 2014, p. 74)	0,08	1	0,08
A3	El sector agroindustrial se caracteriza por la precariedad laboral, puesto que existen diversos factores de riesgos laborales como ergonómicos, químicos, físicos, biológicos y psicosociales (Escuela Nacional Sindical, 2018)	0,05	2	0,1
A4	El sector exige grandes cantidades de trabajadores debido al amplio proceso productivo (Sanchez, 2019)	0,08	1	0,08
A5	La lealtad de la marca es baja, pues varias empresas agroindustriales ofrecen los mismos productos (Sanchez, 2019)	0,07	2	0,14
A6	El sector agroindustrial presenta poca innovación y no se evidencian grandes adelantos en la aplicación de tecnología (Becerra-Gualdrón y Cruz-Vásquez citado en Hernández y Sánchez, 2017)	0,04	2	0,08
A7	Productos sustitutos los pastos naturales del campo; pastos cultivados compuestos por alfalfa y combinaciones de alfalfa con dactylis; el forraje compuesto por avena, arveja, haba, y combinaciones; forrajes conservados como el ensilado 14 y heno; y concentrados alimenticios (Minagri, 2017).	0,05	1	0,05
A8	En Ica, el 67% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada es informal, lo cual limita el acceso al crédito (Armas, Sifuentes, Vargas y Zamalloa, 2018).	0,03	2	0,06
Total				1,74

2. Análisis interno

En esta sección, se presenta el análisis interno de Molinera Cruces. Para llevar a cabo este análisis en profundidad, se inicia con los conceptos estratégicos de misión, visión y objetivos. Luego, se utiliza la herramienta funcional AMOFHIT (D'Alessio, 2015), que permite

evaluar diferentes aspectos internos de la organización. De esta manera, se obtiene la información necesaria para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

2.1. Conceptos estratégicos

2.1.1. Misión

Según David (2017), la declaración de la misión es una parte fundamental en el proceso de administración estratégica, ya que es la manifestación más visible de la empresa. En este sentido, es importante que las empresas consideren nueve componentes clave: definir quiénes son sus clientes, especificar sus principales productos o servicios, identificar su mercado objetivo, evaluar la tecnología utilizada, preocuparse por el crecimiento y la solidez financiera, tener una filosofía clara, destacar su ventaja competitiva, mostrar preocupación por su imagen pública y por sus empleados (p. 48).

En la actualidad, Molinera Cruces no cuenta con una misión formalmente establecida y comunicada a sus trabajadores. La misión propuesta por el Gerente General, Lenin Cruces es la siguiente: "La misión es proporcionar productos saludables y de calidad, que les permita a los clientes obtener los mejores resultados de manera simple y segura". (Comunicación personal con Lenin Cruces, el 24 de mayo de 2023)

Como se observa, la declaración de la misión no abarca los nueve componentes propuestos por David (2017). En primer lugar, no se especifica a qué clientes se dirige la empresa ni se detalla claramente qué productos o servicios ofrece. Aunque menciona brevemente su filosofía y ventaja competitiva al enfocarse en proporcionar productos saludables, de calidad y que satisfagan a sus clientes, no se menciona la preocupación por su imagen pública, el cuidado de sus empleados ni la tecnología empleada. Por otro lado, los empleados entrevistados en la organización muestran un conocimiento limitado acerca de la misión de la empresa, ya que proporcionaron información superficial e incluso algunos mencionaron no tener conocimiento alguno sobre ella.

2.1.2. Visión

Al igual que la misión, Molinera Cruces no cuenta con una visión formalmente establecida y comunicada a sus trabajadores. Sin embargo, la visión propuesta por el Gerente General, Lenin Cruces, carece de ciertos elementos que David (2017), quien sugiere que una visión organizacional debería tener. Por ello, se plantea: "La visión es ser pioneros en la producción de alimentos en la región, agregando valor en origen de su propia producción,

apostando en la confiabilidad, innovación y crecimiento". (Comunicación personal con Lenin Cruces, el 24 de mayo de 2023)

En primer lugar, la visión actual menciona el objetivo de convertirse en pioneros en la producción de alimentos, pero no especifica que se refiere específicamente a alimentos para ganado vacuno en la región. En segundo lugar, aunque se percibe la intención de orientarla hacia el cliente, no se logra captar plenamente esta perspectiva debido a que se centra en la productividad. Por último, los trabajadores entrevistados en la organización demuestran un conocimiento limitado acerca de la visión de la empresa, ya que proporcionaron información superficial e incluso algunos mencionaron no tener conocimiento alguno sobre ella.

2.1.3. Objetivos

De acuerdo con David (2017), los objetivos a largo plazo son los resultados que las empresas buscan alcanzar al implementar estrategias, y establecen la dirección de la empresa (p. 130). En el caso de Molinera Cruces, no se ha registrado ningún documento que contenga los objetivos anuales y a largo plazo. Además, según la comunicación personal con el Gerente General Lenin Cruces (24 de mayo de 2023), sus metas a largo plazo consisten en "aumentar las ventas y renovar la maquinaria". Esto indica una falta de claridad en la definición de los objetivos a largo plazo. Por otro lado, al consultar a los trabajadores operarios sobre los objetivos (comunicación personal, 10 de junio de 2023), mencionaron que solo tienen objetivos diarios de producción, que suelen ser de 11 a 15 toneladas. Sin embargo, estos objetivos son variables y dependen de la demanda necesaria para cumplir con los pedidos de los clientes.

2.2. Análisis funcional AMOFHIT

Después de abordar los conceptos estratégicos, se realiza el análisis funcional AMOFHIT para comprender en detalle las características de cada área de Molinera Cruces. Esto permitirá identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual nos llevará a crear la Matriz EFI.

2.2.1. Administración

. En relación con la estructura organizativa, David (2017) divide las funciones de la gerencia en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración de personal y control. La planeación implica actividades gerenciales para preparar el futuro, como elaborar pronósticos, determinar objetivos y diseñar estrategias y políticas. La organización busca definir las responsabilidades y relaciones jerárquicas, incluyendo el

diseño organizativo, la descripción de puestos, la coordinación, entre otros aspectos. La motivación consiste en influir en las personas para que alcancen determinados objetivos, abarcando la comunicación, el liderazgo y la satisfacción laboral. La administración de personal engloba actividades como la gestión salarial, el reclutamiento y selección, el entrenamiento y desarrollo, la seguridad y la promoción profesional. Por último, el control tiene como finalidad asegurar que los resultados sean congruentes con los objetivos establecidos, a través del establecimiento de estándares, la medición del desempeño y la retroalimentación correctiva.

En el caso de Molinera Cruces, la responsabilidad de la gerencia recae en Lenin Cruces. Mediante las entrevistas realizadas con él, se han examinado los componentes esenciales de la gerencia. En relación con la planeación, es necesario reforzar este aspecto, ya que no se elaboran pronósticos claros, los objetivos son ambiguos y no se toman en cuenta estrategias, especialmente para los objetivos a largo plazo. En cuanto a la organización, existe una estructura de tareas y relaciones de autoridad, pero no ha sido formalmente plasmada. Además, debido a la falta de especificación en el diseño de puestos y grados de control, los trabajadores suelen asumir múltiples roles. Con respecto a la motivación, se ha determinado que el líder mantiene charlas con los trabajadores operarios y los incentiva a producir más, ya que eso les generará mayores ganancias personales. Esto indica que existe una comunicación horizontal que agiliza la información y la coordinación de tareas. También se observa un liderazgo con el que los trabajadores se muestran conformes (comunicación con operarios, 10 de junio de 2023), pero sugieren que se podrían mejorar las condiciones laborales para sentirse más satisfechos, como proporcionar implementos de seguridad y aumentar los sueldos. En cuanto a la administración de personal, los salarios se establecen en función del cumplimiento de la producción y los pagos se realizan semanalmente en efectivo (comunicación personal con Karol Huamaní, 10 de junio de 2023). Se ha determinado que los trabajadores están en planilla y afirman contar con los beneficios legales; sin embargo, los operarios no reciben implementos de seguridad a pesar de trabajar con maquinaria y tampoco reciben capacitación. Por último, en relación con el control, se ha determinado que no existe un mecanismo para medir el desempeño individual y organizacional, ni para proporcionar retroalimentación y tomar acciones correctivas.

2.2.2. Marketing

Con el objetivo de la investigación, se han analizado los aspectos de marketing de Molinera Cruces. utilizando los criterios de producto, precio, plaza y promoción. Es importante destacar que la empresa no cuenta con un departamento de marketing específico, lo cual se refleja en una falta de conocimiento y control de las ventas según lo indicado por Lenin Cruces

en una comunicación personal el 14 de junio de 2023. No obstante, se evidencia que aplican estrategias de marketing de forma intuitiva y actualmente están buscando contratar a un especialista en marketing para mejorar su posicionamiento en el mercado.

a. Producto

De acuerdo con las entrevistas realizadas a expertos en gestión estratégica y las observaciones realizadas, se ha determinado que Molinera Cruces. no cuenta con un atributo diferencial en sus productos en comparación con sus competidores. Esto se debe a que su proceso productivo no es complejo y sus productos son como commodities. Además, la empresa ofrece una amplia variedad de alimentos para ganado vacuno en su cartera, a diferencia de sus competidores que tienen una oferta más limitada. Por ejemplo, su competidor "Escalante" solo procesa chala molida, mientras que Molinera Cruces ofrece 9 productos diferentes en su cartera, entre productos comerciales y terminados (ver tabla 4).

Tabla 4: Listado de principales productos

Tipo	Productos	Descripción
Comerciales	Pasta	Se comercializa en sacos de 50 Kg, destacado por su alto contenido de proteína y digerible por la cantidad de fibra.
	Soya	Se comercializa en sacos de 50 kg que posee alta cantidad de proteína y aminoácidos fundamentales para las vacas.
	Afrecho	Se comercializa en sacos de 50 kg, destacado por su alto contenido proteico y energético, por lo cual es usado principalmente para el ganado lechero.
	Sal molida,	Se comercializa en sacos de 50 kg, favoreciendo la hidratación, digestión y la absorción de los alimentos.
	Sal yodada	Se comercializa en sacos de 50kg, favoreciendo al equilibrio de la temperatura orgánica, desarrollo y correcto funcionamiento de los nervios y músculos.
	Polvillo de arroz	Se comercializa en sacos de 30 kg, destacado por su contenido de grasas, almidones y proteínas, por lo cual es un suplemento para la alimentación del ganado.
Terminados	Chala molida	Son originarios de la panca y coronta del maíz entero; asimismo, se comercializan en sacos de mínimo 20kg y son demandados por los clientes para el engorde de sus animales, por lo que son los principales alimentos.
	Coronta molida	
	Maíz molido	Se comercializa en sacos de 50kg, usado como suplemento por su alto contenido de proteína, hierro y fibra.

En cuanto al empaque de los productos terminados, la empresa no cuenta con un diseño de marca que la distinga de sus competidores. En lugar de ello, utilizan sacos de material polipropileno y sin etiqueta distintiva, por lo que también son adquiridos por su competencia. Además, se ha observado que estos empaques no reciben un mantenimiento adecuado, presentando imperfecciones como huecos o cierres defectuosos. Esto tiene un impacto negativo tanto para la empresa como para sus clientes, ya que los huecos en los empaques pueden ocasionar pérdidas de producto durante su transporte, lo cual resulta en una disminución en la cantidad de kilos entregados a los clientes en comparación con lo que han pagado

b. Precio

Según Kotler (2013), existen varias estrategias de fijación de precios, entre las cuales se encuentra la estrategia basada en el buen valor, que busca ofrecer una combinación adecuada de calidad y servicio a un precio apropiado. En el contexto de la presente investigación, la organización se enfoca en establecer sus precios en función de la calidad de sus productos. Además, se ha podido confirmar mediante consultas conjuntas que la empresa se esfuerza por ofrecer productos de calidad que sean del agrado de sus clientes (comunicación con el área administrativa, 14 de junio de 2023).

Para ser más precisos, el precio promedio de los productos comerciales es de 51.3 soles, mientras que el precio promedio por kilogramo de los productos terminados es de 0.44 soles. Se ha determinado que estos rangos de precios son adecuados para el mercado en el que se encuentra la empresa (Karol Huamani, comunicación personal, 2023). En la tabla 5, se describe el listado de precios de los principales productos.

Tabla 5: Lista de precios de principales productos

Productos comerciales	Precio (soles)
Pasta saco, de 50kg	S/. 75
Soya saco, de 50kg	S/. 120
Afrecho, saco de 50kg	S/. 45
Sal molida, saco de 50kg	S/. 12
Sal yodada, saco de 50kg	S/. 23
Polvillo de arroz, saco de 30 kg	S/. 33
Productos terminados	Precio (soles por Kg)
Chala molida	S/. 0.40
Coronta molida	S/. 0.48

c. Plaza

La organización actualmente no dispone de un canal de distribución tradicional o moderno, sino que se limita a utilizar un único canal directo que consiste en la venta de sus productos directamente en la planta de producción. Es decir, además de procesar la materia prima, también comercializan tanto sus productos terminados como sus productos comerciales en dicha planta.

d. Promoción

Molinera Cruces ha mantenido una cuenta de Facebook desde el año 2021. Sin embargo, las publicaciones en dicha plataforma no están relacionadas con el negocio de la empresa y no generan una conexión significativa con sus clientes o posibles clientes. En su lugar, se observa una campaña dirigida por el Gerente General en el contexto de su candidatura a la alcaldía del distrito de Parcona, donde se le presenta como un emprendedor en los negocios. Además, la empresa no utiliza medios publicitarios convencionales como las radios o los canales de televisión locales de la provincia. Dado que la empresa cuenta con una sólida reputación en Parcona, Ica, se enfocan principalmente en el boca a boca de los clientes, brindando una atención rápida y de calidad, y confiando en que sean los propios clientes quienes recomienden sus productos para futuras ventas.

En cuanto a las promociones, la empresa no las realiza, ya que mantiene un precio único para todos sus productos (Karol Huamani, comunicación personal, 22 de mayo de 2023). Sin embargo, existe una única excepción donde se aplica un descuento en función de la cantidad de sacos adquiridos. Un ejemplo de esto es lo mencionado por Karol Huamani, asistente administrativa, quien indica que "a veces, si llevan más de 50 sacos de insumos, se les reduce 1 sol, pero no se aplica ningún descuento por cantidades menores" (comunicación personal, 22 de mayo de 2023). Debido a esta práctica, la empresa no logra captar una mayor cuota de mercado ni atraer nuevos clientes, a pesar de que, según Agüero (2014), las empresas deben aplicar de manera efectiva técnicas de fidelización para aumentar su cuota de mercado y atraer a clientes potenciales que se conviertan en clientes habituales.

2.2.3. Finanzas

En esta sección se presenta el análisis del área financiera de Molinera Cruces, tomando en cuenta la estructura de costos y el nivel de ventas anuales desde el año 2021 hasta 2022. Es importante destacar que esta información ha sido autorizada por el Gerente General y proporcionada por la asistente administrativa con fines académicos.

a. Estructura de costos

La organización cuenta con un flujo de caja mensual para los años mencionados; sin embargo, en dicho flujo no se realiza una clasificación precisa de la estructura de costos. Por lo tanto, se ha desarrollado un modelo de costos basado en los datos y terminología del flujo, que incluye los siguientes elementos: insumos, costos indirectos de fabricación (CIF) y mano de obra. Se ha observado una reducción del 24% en los insumos durante el año 2022 en comparación con el año 2021, debido a la adquisición de una menor cantidad de insumos. La reducción más significativa se encuentra en la cantidad de hectáreas de chala entera proveniente de las chacras.

Por otro lado, se ha registrado una disminución en la mano de obra, lo cual puede deberse a una reducción en el número de operarios o a una menor cantidad de productos terminados que se procesan. Los salarios de los trabajadores están directamente relacionados con la cantidad de producción.

Además, se ha observado una reducción del 23% en los CIF (ver tabla 6), ya que se dejaron de utilizar algunas máquinas, como las trituradoras. Como resultado, ya no se venden productos como coromel o pancamel. Es importante destacar que estos datos han sido analizados en base al flujo de caja y la información proporcionada por la organización.

Tabla 6: Estructura de costos Molinera Cruces - 2021 – 2022

Costos	Costo anual (S/.)		Variación porcentual
	2021	2022	
Insumos	S/. 236,548	S/. 138,387	-24%
Mano de obra	S/. 48,534	S/. 35,453	-27%
Costos indirectos de fabricación	S/. 38,031	S/. 29,277	-23%

b. Nivel de ventas

En relación con los productos comerciales, se ha observado un incremento significativo del 172% en las ventas de sacos de soya y del 128% en los de sal (ver tabla 6). Sin embargo, se ha registrado una disminución en las ventas de sacos de afrecho, pasta, soya y polvillo de arroz, los cuales se utilizan principalmente para mezclar con otros productos como la chala molida. La tabla en mención da a entender que las ventas de la empresa son

variables porque, por lo mencionado anteriormente, no realiza un planeamiento de sus ventas.

Tabla 7: Nivel de ventas de productos comerciales 2021 - 2022

Productos comerciales	2021	2022	Variación porcentual
Afrecho (sacos)	7,112.00	4,050.00	-43.1%
Pasta (sacos)	8,918.00	6,370.00	-29%
Polvillo de Arroz x 30 Kg. (sacos)	5,809.00	5,116.00	-12%
Soya (sacos)	5,183.00	14,086.00	172%
Sal (sacos)	242.00	552.00	128%
Sal (Kg)	-	25.00	-
Torta de Girasol (sacos)	-	-	-

Por otro lado, en cuanto a los productos terminados, se ha observado un drástico crecimiento del 1343% en las ventas de mata de frejol, a pesar de ser un producto relativamente nuevo y que actualmente no se comercializa en la empresa a comparación de la chala molida (ver tabla 8). Por otro lado, se ha registrado una reducción significativa del 88% en las ventas de melaza pura debido a su elevado costo. Según las observaciones, la empresa no realiza órdenes de compra de este producto. Es importante destacar que estos datos reflejan las tendencias de venta de los productos comerciales y terminados en el período analizado.

Tabla 8: Nivel de ventas de productos terminados 2021 - 2022

Productos terminados	2021	2022	Variación porcentual
Chala molida (Kg)	142,176.56	146,054.89	3%
Coronta molida (Kg)	72,080.68	46,304.40	-36%
Coromel (Kg)	2,440.00	2,435.80	-0.02%
Maíz molido (Kg)	106,312.00	117,916.00	11%
Melaza Pura (Kg)	619.20	72.00	-88%
Mata de Frejol (Kg)	749.00	10,809.45	1343%

2.2.4. Recursos humanos

Es importante destacar que en la organización no existe un departamento específico de gestión de recursos humanos. Sin embargo, el Gerente General Lenin Cruces es el encargado de llevar a cabo las principales actividades relacionadas con el personal, recibiendo el apoyo de la asistente de administración Karol Huamaní.

Entre las funciones que se realizan se encuentran la administración de sueldos, el reclutamiento y selección, el entrenamiento y capacitación, la seguridad e higiene, así como la gestión de recompensas y la creación de oportunidades de desarrollo profesional. En el proceso de selección y contratación, el Gerente General es responsable de recibir a las personas recomendadas y realizar entrevistas para evaluar su idoneidad. Posteriormente, la asistente de administración se encarga de proporcionar contratos de trabajo a aquellos que han sido seleccionados para ser contratados. Además, ella se encarga de garantizar que los trabajadores reciban su salario correspondiente de forma semanal.

Por otro lado, a través de las entrevistas realizadas a los trabajadores operarios, se ha constatado que no se les proporciona ningún equipo de seguridad, como guantes, mascarillas, lentes, cascos o botas, a pesar de que trabajan con maquinaria que podría representar riesgos. Además, no reciben capacitación alguna para mejorar su desarrollo personal y profesional, ya que solo se les brindan instrucciones para llevar a cabo sus tareas operativas. También se ha identificado la falta de un sistema de recompensas establecido y la ausencia de oportunidades para el crecimiento y desarrollo en la organización.

2.2.5. Producción y operaciones

David (2017) señala que "la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad" (p. 109). Estas áreas abarcan todas las actividades relacionadas con la transformación de insumos en servicios o bienes para el cliente.

En cuanto al proceso, Molinera Cruces S.R.L. no cuenta con un proceso productivo complejo, ya que no utiliza tecnología durante la trituración de la materia prima. Según el experto en Gestión Estratégica Germán Velásquez, el proceso de transformación de los alimentos se realiza mediante el forraje, el cual implica maquinaria muy básica. Por lo tanto, la empresa no hace uso de tecnología en su proceso de transformación de la materia prima (comunicación personal, 31 de mayo de 2023). Además, la distribución de las instalaciones de la empresa es adecuada, con los almacenes de productos comerciales ubicados en la entrada y los almacenes de productos terminados en la parte posterior, cerca de un campo lleno de materia prima para reducir los tiempos muertos.

En segundo lugar, en relación con la capacidad, la empresa no realiza pronósticos de demanda, lo cual genera controversia. Un operario menciona que actualmente se está trabajando menos debido a una caída drástica en la demanda (Antonio Chávez, comunicación personal, 10 de junio de 2023). Sin embargo, según un trabajador del área administrativa, cuando la demanda es alta, hay escasez de personal para satisfacerla (Neder Alvarado, comunicación personal, 22 de mayo de 2023). Estas contradicciones sugieren que la empresa no realiza pronósticos de demanda, a pesar de su experiencia de más de 10 años en el sector agroindustrial.

En tercer lugar, el inventario se realiza diariamente para los productos comerciales al finalizar la jornada laboral, pero no ocurre lo mismo con los productos terminados, ya que su conteo depende de la demanda del día. Además, se evidencia que no se cuida adecuadamente la materia prima, ya que ha habido informes de incendios dentro de la empresa causados por la exposición de la materia prima al calor.

En cuanto a la fuerza laboral, la empresa se divide en operarios y personal del área administrativa. Para los operarios, no se requieren habilidades técnicas o estudios superiores, ya que el proceso de transformación de los insumos es sencillo. Por otro lado, el personal del área administrativa debe contar con estudios superiores y habilidades técnicas, ya que sus roles así lo demandan y participan en la toma de decisiones.

Finalmente, aunque la empresa afirma proporcionar productos de calidad a sus clientes, según las observaciones, los productos terminados no se almacenan en un área específica, sino al aire libre, lo que permite que cualquier persona tenga contacto con ellos. Esto ocasiona que en ocasiones la mercancía se pudra debido a su exposición al entorno.

2.2.6. Investigación y desarrollo

David (2017) indica que las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de productos deben tener un enfoque sólido en la investigación y desarrollo (I&D). Estas organizaciones creen que la I&D les ayudará a responder preguntas operativas y estratégicas importantes, permitiéndoles crear productos o servicios superiores y desarrollar ventajas competitivas. Por lo tanto, las empresas destinan recursos a la investigación y desarrollo con la esperanza de obtener una ventaja sobre su competencia, lo que les permitirá desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad y reducir los costos de fabricación mediante la optimización de procesos.

Es importante destacar que la empresa no cuenta con un área dedicada a la investigación y desarrollo exhaustivo. Esto se debe a que es una pequeña empresa que no ha sentido la necesidad de desarrollar constantemente nuevos productos o mejoras para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes, ni ha requerido el uso de nuevas

tecnologías. Sin embargo, se ha identificado que la empresa tiene la intención de diversificar su línea de productos, incluyendo alimentos para otros animales como cerdos (Neder Alvarado, comunicación personal, 2023). No obstante, no se ha documentado ningún estudio de mercado que respalde esta estrategia de diversificación.

2.2.7. Sistemas de información administrativa

David (2017) sostiene que "el propósito de un sistema de administración de información es mejorar el desempeño de una empresa al aumentar la calidad de las decisiones gerenciales" (p. 118). Además, señala que, para lograr un sistema efectivo, es necesario recopilar, almacenar y presentar datos relevantes que permitan responder preguntas operativas y estratégicas, brindando una base sólida de registros para los gerentes. Un sistema informático facilita la integración de datos internos y externos, respaldando la toma de decisiones al permitir la evaluación, filtración, análisis y organización de la información.

Molinera Cruces se encuentra en proceso de modernización de sus sistemas de información administrativa. Según la asistente administrativa Karol Huamaní, aunque cuentan con computadoras en la oficina administrativa, aún registran la información en un libro físico. Sin embargo, han comenzado a realizar gradualmente la transición hacia el registro digital de la información. Además, los pagos a los trabajadores se realizan exclusivamente en efectivo, lo que implica que los empleados deben hacer una fila semanalmente para recibir su pago, sin aprovechar las facilidades tecnológicas que brinda la opción de depósito bancario.

2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz se ha elaborado mediante la creación de una lista de 16 factores para el análisis interno, que consta de 8 fortalezas y 8 debilidades, cada una con sus respectivos pesos y puntajes (ver tabla 9). Según David (2017), a cada factor se le asigna una ponderación entre 0.0 y 1.0, lo que indica su importancia para lograr el éxito en la industria. Además, se otorga a cada factor una calificación de 1 a 4 para evaluar la eficacia de las estrategias de la empresa en relación con ese factor. Para las fortalezas se utilizan las calificaciones 4 y 3, mientras que para las debilidades se emplean las calificaciones 1 y 2. El puntaje final obtenido fue de 2.33, lo que indica que Molinera Cruces S.R.L. tiene una gestión interna débil. Entre las principales fortalezas se destaca la sólida reputación que la empresa ha construido en Parcona, Ica, gracias a su oferta de alimentos de alta calidad para el ganado vacuno y su buen servicio al cliente. Además, los precios se mantienen en línea con el mercado. Por otro lado, las principales debilidades incluyen la falta de un valor agregado distintivo que la diferencie de la competencia, así como la falta de conocimientos para mejorar la gestión interna de la organización.

Tabla 9: Matriz de evaluación de factores internos

	Fortalezas	Peso	Rating	Resultado
F1	La empresa se destaca por ofrecer alimentos de alta calidad para el ganado vacuno (Entrevista a Karol Huamaní, 2023)	0,09	4	0,36
F2	Precio acorde al mercado (Entrevista a Karol Huamaní, 2023)	0,08	4	0,32
F3	La empresa se caracteriza sobre todo por la limpieza, la puntualidad y el respeto tanto de empresa a trabajador (Percy Gutiérrez, comunicación personal, 23 de mayo, 2023)	0,05	3	0,15
F4	La empresa cuenta con el acceso a créditos financieros de bancos y cajas municipales (Lenin Cruces, comunicación personal, 29 de mayo, 2023)	0,07	3	0,21
F5	Trabajadores se encuentran en planilla y reciben beneficios de ley (entrevistas a operarios, 2023)	0,04	3	0,12
F6	Existe una comunicación horizontal que agiliza la información y la coordinación de tareas (comunicación con operarios, 10 de junio de 2023)	0,05	3	0,15
F7	Los trabajadores se encuentran satisfechos trabajando en la empresa (entrevistas a operarios, 2023)	0,04	3	0,12
F8	La empresa cuenta con gran reputación en Parcona, Ica (Entrevista a Karol Huamaní, 2023)	0,08	4	0,32
D1	Falta de conocimiento de marketing y control de la venta (entrevista a Lenin Cruces, 2023)	0,08	1	0,08
D2	Poco personal para abastecer la demanda (entrevista a Neder Alvarado, 2023)	0,06	1	0,06
D3	Dependen de los agricultores para obtener materia prima (entrevista a Percy Gutiérrez)	0,06	1	0,06
D4	No ofrece un valor agregado que lo diferencie de otros competidores (entrevistas a personal administrativo, 2023)	0,08	2	0,16
D5	No se brindan implementos de seguridad a los trabajadores operarios (lentes, guantes, cascos, mascarillas, botas)	0,06	1	0,06
D6	Falta de formación y capacitación de personal (entrevistas a operarios)	0,05	1	0,05
D7	Sistemas de información administrativos no modernizados (Entrevista a Karol Huamaní, 2023)	0,06	1	0,06
D8	Sus redes sociales no ayudan a visibilizar, puesto que suben contenido no relacionado a la empresa (entrevistas a personal administrativo, 2023).	0,05	1	0,05
Total				2.33

CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo, se presenta el replanteamiento de la misión y visión acorde al modelo de negocio de Molinera Cruces. Asimismo, se aborda la formulación de estrategias mediante la matriz FODA y se seleccionan las más idóneas para garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la utilización de la matriz de Rumelt, validada por el Gerente General. Además, se emplea el análisis estratégico de los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson para proponer un diseño, y así poder implementar y supervisar las estrategias elegidas. Por último, se desarrolla el Balanced Scorecard Sostenible, en el que se incluyen los objetivos de cada perspectiva del mapa estratégico, junto a la construcción de indicadores para el seguimiento de dichos objetivos e iniciativas estratégicas respectivas.

1. Propuesta estratégica

A continuación, se presenta la propuesta misión, visión, acciones estratégicas y selección de estrategias.

1.1. Declaración de la misión

La misión se ha desarrollado siguiendo los nueve componentes propuestos por David (2017), en concordancia con el modelo de negocio de la organización. Los nueve componentes que integran la misión propuesta para Molinera Cruces se encuentran detallados en el anexo K. Como resultado de estos componentes y del modelo de negocio, se propone la siguiente declaración de misión para Molinera Cruces:

Tabla 10: Propuesta de declaración de misión

Misión	<i>En Molinera Cruces, nos especializamos en ofrecer una amplia variedad de productos alimenticios de alta calidad para el ganado vacuno, dirigidos a empresas ganaderas y ganaderos independientes en Parcona, Ica. A través de la implementación de tecnología semi-industrializada, buscamos aumentar nuestros ingresos, reducir el esfuerzo físico de los trabajadores, incrementar la productividad y garantizar la sostenibilidad de la organización, al mismo tiempo que contribuimos al crecimiento económico siendo responsables con el medio ambiente y la generación de empleo decente en nuestra comunidad, mediante capacitaciones e implementos de seguridad que fomenten una cultura concientizada en el cumplimiento de las condiciones óptimas y derechos laborales. Nuestro compromiso es atender las necesidades de todos los actores involucrados en la cadena de suministro, promover los derechos laborales, capacitar a nuestros trabajadores y garantizar la no discriminación respecto a la subvención económica y contratación de ellos, con el objetivo de ser una empresa rentable, confiable, con una sólida reputación pública y con una marca del empleado favorable.</i>
---------------	--

1.2. Declaración de la visión

La visión de Molinera Cruces se ha desarrollado considerando las características mencionadas por David (2017). En primer lugar, se ha establecido un periodo de tres años para alcanzar la visión, en concordancia con el alcance de este trabajo de investigación. En segundo lugar, se ha buscado integrar los aspectos relacionados con el crecimiento económico y el trabajo decente, con el objetivo de alinearse con la ODS 8. Por último, se ha procurado que la visión sea factible y realista, de manera que pueda ser compartida tanto interna como externamente, involucrando a todos los miembros de la organización en su comprensión y participación. En ese sentido, en la tabla 11 se propone la siguiente visión:

Tabla 11: Propuesta de declaración de visión

Visión	Para el año 2026, nuestra visión es convertirnos en líderes del mercado agroindustrial de alimentos para ganado vacuno en Parcona, Ica. Nos enfocamos en lograr un crecimiento económico sostenible, mientras promovemos activamente el trabajo decente, la seguridad ocupacional y el desarrollo personal de nuestros empleados. Buscamos mantener un entorno laboral seguro y equitativo, impulsando prácticas responsables con el medio ambiente y estableciendo alianzas estratégicas para el crecimiento y la sostenibilidad de nuestra empresa. Queremos ser reconocidos como una organización comprometida con el desarrollo de la comunidad y el bienestar de nuestros empleados, manteniendo altos estándares de calidad en nuestros productos y servicios.
---------------	--

1.3. Acciones estratégicas

Con base en los factores externos e internos identificados en el análisis y la matriz de evaluación correspondiente, se han formulado 12 estrategias orientadas a la sostenibilidad de la organización utilizando la matriz FODA. A continuación, se presenta una síntesis de estas estrategias en la siguiente tabla:

Tabla 12: Acciones estratégicas propuestas

Estrategias ofensivas - FO	Estrategias adaptativas - DO
<p>Penetración de mercado: Realizar promociones de descuentos por volumen que permitan satisfacer la demanda de alimentos para ganado vacuno, y poder incrementar ventas (O1), (F8).</p> <p>Estrategia de RRHH: Fomentar la concientización sobre el cumplimiento de leyes laborales peruanas (O6), (F6).</p> <p>Desarrollo de mercado: Expandir la venta de los productos a nuevos distritos de Ica como Villacuri, porque existen demandantes actuales de ese distrito, no solo Parcona (O2), (F1), (F2).</p>	<p>Estrategia de marketing - nuevos canales: Incorporar nuevo canal de promoción y ventas a través de las redes sociales de la empresa, en el que se busque atraer a la audiencia ganadera con contenido de valor relacionado a alimentación saludable y cuidado de ganado (D8), (O5).</p> <p>Estrategia de RRHH: Fomentar una Cultura de Seguridad Ocupacional y Seguridad en el Trabajo, mediante capacitaciones e implementos de seguridad acorde a las funciones de los trabajadores (D5), (O6)</p> <p>Estrategia de RRHH: Contribuir a la prevención de riesgos laborales a través de la distribución visible de señalizaciones del riesgo de cada área (D5), (O6)</p>
Estrategias defensivas - FA	Estrategias supervivencia - DA
<p>Alianzas estratégicas: Establecer alianzas estratégicas con los bancos y cajas municipales a través de créditos bancarios, que permitan solventar la innovación de los procesos y una productividad más eficiente (F4), (A3), (A6).</p> <p>Estrategia de RRHH: Fomentar una cultura de educación financiera que brinde charlas informativas a los trabajadores administrativos y operarios acerca de acceso a instituciones financieras (F4), (F8), (A8).</p> <p>Estrategia de Operaciones: Fomentar una cultura de gestión de riesgos frente a fenómenos climatológicos a través de un plan de acción basado en medidas de abastecimiento y almacenaje (A2), (F6).</p>	<p>Estrategia de cadena de suministro: Generar una cultura de gestión de riesgos ante posibles desabastecimientos, en el que se trabaje con proveedores que implementen estrategias ante cambios meteorológicos para evitar rupturas de stock (A2), (D3).</p> <p>Estrategia de RRHH: Generar una cultura de seguridad ocupacional, en el que se pueda mitigar los riesgos laborales (A3), (D5)</p> <p>Desarrollo de producto: Generar valor agregado que permita diferenciar a la empresa mediante el uso de tecnología e innovación, como brindar alimento especializado por etapas de crecimiento del animal (D4), (A5), (A6).</p>

1.4. Selección de estrategias

En esta etapa de selección de estrategias, se emplean la matriz Rumelt y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), las cuales se validan en una reunión con el Gerente General. Para comenzar, se aplica la matriz Rumelt a las estrategias identificadas en la matriz FODA.

La matriz de Rumelt utiliza cuatro criterios de evaluación para seleccionar las estrategias (ver anexo L: matriz Rumelt): consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja (David, 2017). Como resultado de la evaluación se seleccionaron 6 estrategias.

Después de ese proceso, las estrategias son evaluadas mediante el uso de la MPEC con el objetivo de tomar la mejor decisión y seleccionar las estrategias más adecuadas para la organización. Para lograr esto, se agruparon las estrategias según su tipología y posteriormente se les asignó una puntuación. En la siguiente tabla se presentan las estrategias que se alinean de manera efectiva con la situación actual de la organización.

Tabla 13: Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Tipología de estrategias	Estrategias seleccionadas (matriz Rumelt)	Calificación del atractivo
Estrategias de marketing	Generar valor agregado que permita diferenciar a la empresa mediante el uso de tecnología e innovación, como brindar alimento especializado por etapas de crecimiento del animal	2.84
	Realizar promociones de descuentos por volumen que permitan satisfacer la demanda de alimentos para ganado vacuno, y poder incrementar ventas	2.05
Estrategia de RRHH	Fomentar una Cultura de Seguridad Ocupacional y Seguridad en el Trabajo, mediante capacitaciones e implementos de seguridad acorde a las funciones de los trabajadores.	4.10
	Contribuir a la prevención de riesgos laborales a través de la distribución visible de señalizaciones del riesgo de cada área.	3.59
	Fomentar la concientización sobre el cumplimiento de leyes laborales peruanas.	3.37
	Generar una cultura de seguridad ocupacional, en el que se pueda mitigar los riesgos laborales	3.62

La estrategia que ha obtenido la puntuación más alta es la siguiente: "fomentar una cultura de seguridad ocupacional y seguridad en el trabajo mediante capacitaciones e implementos de seguridad acorde a las funciones de los trabajadores". Con este resultado, en el siguiente acápite se presenta el diseño para la implementación y control de la estrategia seleccionada.

2. Diseño de implementación y control

Para el diseño de la implementación del desarrollo de la estrategia seleccionada, se aplica el modelo de Hambrick y Fredrickson, el cual consta de 5 elementos: arenas, vehículos, diferenciadores, preparación del escenario y lógica del mercado.

2.1. Desarrollo de estrategias

A continuación, se desarrolla la aplicación del modelo de Hambrick y Fredrickson para la estrategia: “fomentar una cultura de seguridad ocupacional y seguridad en el trabajo, mediante capacitaciones e implementos de seguridad acorde a las funciones de los trabajadores”.

2.1.1. Arenas

Según Hambrick y Fredrickson (2005), en la fase de arenas se establecen las bases en las que el negocio se enfoca. En esta, se define la categoría de productos que se tendrá, su segmentación de mercado, el área geográfica en la que se encuentra y los procesos de mayor valor.

- **Categoría de Productos:** Alimento para ganado vacuno (chala, maíz, coronta).
- **Segmentación de mercado:** Pequeñas empresas ganaderas que buscan productos de buena calidad para alimentar a su ganado vacuno.
- **Áreas geográficas:** Planta productiva en el distrito de Parcona, Ica.
- **Procesos de mayor valor:** Generar una cultura de seguridad ocupacional y seguridad en el trabajo, que permita disminuir los posibles riesgos laborales, lo cual mejora las condiciones laborales, e incluso puede mejorar la productividad.

2.1.2. Vehículos

Según Hambrick y Fredrickson (2005), en esta fase se define cómo actúa el negocio y cómo se llegará a la estrategia planteada.

- Se propone una inspección de todas las funciones de los operarios, con el fin de conocer los peligros potenciales y precisar la gravedad de los riesgos relacionados. Esto permitirá conocer a ciencia cierta todos los riesgos que se presentan al trabajar en la empresa, ya que un operario nos comunicó que es peligroso la función del moedor, pues está en contacto con las máquinas de trituración.
- Creación de un plan que especifique un protocolo de seguridad para cada función de los trabajadores, lo cual permitirá la implementación de medidas

preventivas contribuyen a reducir los riesgos y garantizar un ambiente de trabajo seguro.

- Realizar una evaluación 360° de los riesgos laborales con los operarios con el fin de que informen con qué elementos de protección personal (EPP) se sienten seguros y cómodos al momento de trabajar. Entonces, teniendo la inspección por parte de la empresa y la información recogida de primera mano por parte de los trabajadores, se va a tener un panorama de qué EPPS serán relevantes para la empresa.
- Brindar capacitaciones en el que se desarrollen temas de seguridad ocupacional, así como fomentar una comunicación abierta y participativa sobre los riesgos laborales. Se espera que se resalte la importancia del uso de implementos de seguridad, la prevención de riesgos y las leyes laborales que los avalan ante posibles incidentes.
- Enfocarse en la compra de implementos de seguridad provenientes de proveedores certificados, con el fin de que dichos equipos cumplan con los estándares de calidad y seguridad. Asimismo, buscar proveedores que ofrezcan garantías mínimo 1 año para asegurar la disponibilidad inmediata ante cualquier fallo.
- Asegurar una correcta gestión de entrega de los implementos de seguridad, en el que se busque asegurar que todos los trabajadores reciban lo que necesitan y se encuentren en un lugar de fácil visibilidad, pero resguardados con el fin de que no se extravíe ninguno
- Se propone la implementación de sistemas de reporte de incidentes, en el cual se pueda tener registro de incidentes pasados para poder identificar las razones y la prevención que se pudo haber tenido.

2.1.3. Diferenciadores

Según Hambrick y Fredrickson (2005), en esta fase se define cuál va a ser el beneficio que permita que la organización se diferencie de sus competidores.

Se propone que Molinera Cruces se diferencie de la competencia mediante la promoción de un entorno laboral seguro y decente, fomentando una cultura de seguridad ocupacional y en el trabajo. En primer lugar, esto contribuiría a aumentar la satisfacción de los empleados, ya que se sentirían más seguros y valorados por la empresa, lo que a su vez favorecería un mejor ambiente laboral y la retención del talento humano. Además, ayudaría a reducir los incidentes laborales y, por consiguiente, los costos indirectos asociados, mejorando la productividad. Por último, permitiría a la empresa mejorar su reputación, ya que

se la percibiría como una organización preocupada por el bienestar de sus trabajadores, lo que podría facilitar la formación de alianzas estratégicas que beneficien su rentabilidad.

2.1.4. Preparación del escenario

Según Hambrick y Fredrickson (2005), en esta fase se definen los pasos o la secuencia que se seguirá para lograr la estrategia. En este caso, se proponen ocho actos de preparación del escenario:

- **Acto 1:** Evaluar mediante la técnica de la observación los posibles riesgos que acarrea las actividades operativas de los trabajadores para mitigarlos y prevalecer sus seguridades.
- **Acto 2:** Realizar un conversatorio con los operarios para que comenten cuáles son sus temores de su integridad física al momento de operar la máquina de trituración, traslado de la materia prima, la recepción de los productos terminados y el despacho de aquellos.
- **Acto 3:** Brindar programas de capacitaciones en el que se le explique a los trabajadores los implementos necesarios para realizar sus funciones, así como las leyes que los avalan en caso ocurra algún incidente laboral.
- **Acto 4:** Realizar un protocolo de seguridad específico para cada función de los trabajadores, en el que se detalle los implementos de seguridad que debe usar, dónde puede encontrarlos, los pasos que debe realizar para usar correctamente la maquinaria, y el proceso a seguir en caso se registre un incidente laboral.
- **Acto 5:** Realizar una búsqueda de proveedores de implementos de seguridad calificados y posteriormente comparar sus precios, calidad y seguridad de dichos productos con el fin de contratar al más idóneo
- **Acto 6:** Disponer de los implementos de seguridad en las vitrinas de la oficina administrativa para que la asistente administrativa o el supervisor de operaciones puedan entregarlos a los operarios sin demoras. Asimismo, asegurarse de contar con suficientes implementos para reemplazar los dañados.
- **Acto 7:** Diseñar e implementar un programa de mantenimiento frecuente a los implementos de seguridad a fin de verificar cuáles están en buenas condiciones, dañadas o que ya alcanzaron su vida útil de funcionamiento.
- **Acto 8:** Implementar un sistema de reporte de incidentes, en el que se especifique la cantidad de incidentes laborales periódicos, el hecho ocurrido y su gravedad.

2.1.5. Lógica del mercado

Según Hambrick y Fredrickson (2005), en esta fase se define si es que la estrategia genera un retorno económico a la empresa, por lo que se podría justificar la inversión para el desarrollo de esta.

En este caso, se busca aumentar la sostenibilidad económica de la empresa mediante el fomento de la seguridad laboral. De esta manera, se evitarán sanciones laborales por parte de las entidades públicas y se fortalecerán las relaciones con los grupos de interés, ya que se busca colaborar con empresas socialmente responsables. Además, contribuirá a la reducción de incidentes laborales, lo que a su vez disminuirá los costos indirectos asociados y mejorará la productividad. Con esto se estaría contribuyendo a la sostenibilidad social.

2.2. Propuesta de diseño de implementación

Después de seleccionar la estrategia, se procede a realizar el diseño de implementación y control utilizando la herramienta del Balanced Scorecard Sostenible propuesta por Journeault (2016), la cual se basa en el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (2004). La propuesta sostenible añade dos perspectivas adicionales al modelo original, lo que implica considerar un total de seis perspectivas: financiera, stakeholders externos, rendimiento ambiental, rendimiento social, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (ver anexo M). En la siguiente tabla se presenta el Balanced Scorecard Sostenible para Molinera Cruces con todos sus componentes:

Tabla 14: Balanced Scorecard detallado para Molinera Cruces

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Iniciativas estratégicas
Financiera	Reducción de accidentes laborales para disminuir costos asociados	Número de incidentes: (Cantidad de accidentes laborales actuales - cantidad de accidentes laborales del año anterior) / cantidad de accidentes laborales del año anterior*100%	Disminuir en 20% respecto al año anterior	Plan de seguimiento de costos asociados a los incidentes laborales
	Mejorar la productividad y calidad del trabajo puede generar mayores ingresos	(Ingreso actual - ingreso del año anterior) / ingreso del año anterior *100%	Aumentar los ingresos respecto al año anterior	Plan de seguimiento de las proyecciones de ingresos

Tabla 14: Balanced Scorecard detallado para Molinera Cruces (continuación)

Stakeholders externos	Aliarse con una empresa que valora y prioriza la seguridad de sus empleados	Número de empresas que valoran y priorizan la seguridad de sus empleados	Generar 1 alianza con proveedores y 1 con clientes una vez	Alianzas con proveedores y clientes que muestran preocupación por la seguridad de sus empleados
	Mejorar la reputación de la empresa al demostrar preocupación por sus trabajadores	Calificación del Employee Net Promoter Score= (cantidad de promotores – cantidad de detractores/ total de trabajadores) *100%	>80% anualmente	Programa de medición respecto al nivel de recomendación para trabajar en la empresa
Rendimiento Ambiental	Implementar un sistema de gestión de residuos para garantizar su eliminación o disposición segura	Cantidad de tachos de residuos generados de una unidad de producción respecto al año anterior	5 tachos de residuos	Distribución de tachos de residuos de acuerdo a la tipología de los residuos de cada unidad de producción.
	Minimizar la generación del polvo provocado por la trituration de insumos mediante mantenimientos	(Número de maquinarias de trituración con su mantenimiento respectivo / número de maquinarias de trituración) *100%	>80% semanal	Plan de mantenimiento preventivo a las maquinarias
Rendimiento social	Promover una cultura de seguridad y salubridad	Número de participantes en charlas sobre seguridad y salubridad ocupacional/ # de trabajadores*100%	70% de participación semestral	Charlas acerca de medidas de seguridad y salubridad que se deben tomar en el trabajo
	Fortalecer la imagen de la organización, su reputación y credibilidad	Calificación de la encuesta de imagen corporativa, reputación y credibilidad	En puntaje máximo de 20, alcanzar mínimo 14 semestral	Plan de encuestas de imagen corporativa, reputación y credibilidad

Tabla 14: Balanced Scorecard detallado para Molinera Cruces (continuación)

Procesos internos	Evaluar riesgos periódicos	Frecuencia de evaluaciones de riesgos realizadas	Por lo menos 2 veces al año	Revisión de los procesos de trabajo, identificar riesgos potenciales y evaluar controles existentes
	Crear protocolos de seguridad	Número de protocolos de seguridad desarrollados	1 protocolo para cada actividad de producción	Plan de protocolo para el uso de equipos de protección personal, procedimientos de emergencia, manejo de sustancias peligrosas y prevención
	Implementar un sistema de reporte de incidentes	Número de informes de incidentes presentados	2 informes mínimo por semana	Plan de seguimiento de los riesgos y evaluarlas periódicamente en cada área de la empresa
	Gestionar equipos de implementos de seguridad (EPP)	(Número de trabajadores que usan EPP/ número de trabajadores) *100%	80%	Seguimiento del porcentaje de trabajadores que utilizan los implementos de seguridad
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a administrativos sobre leyes laborales	Cantidad de evaluaciones respecto a capacitaciones sobre leyes laborales	Nota >16 anualmente	Plan de capacitación al personal administrativo periódicamente
	Evaluar e identificar el riesgo del espacio laboral	Cantidad de charlas y capacitaciones sobre riesgos del espacio laboral	3 charlas anualmente	Proyecto de capacitaciones y encuestas en las que los trabajadores identifiquen los principales riesgos en su área laboral
	Capacitar sobre implementos de seguridad	(Número de participantes en charlas sobre implementos de seguridad/ número de trabajadores) *100%	>85% trimestralmente	Plan de charlas acerca de la importancia del uso de implementos de seguridad adecuados
	Comunicar abiertamente y participativa sobre riesgos laborales	Número de dinámicas integrativas	4 dinámicas anualmente	Proyecto de dinámicas integrativas que promuevan la comunicación abierta sobre riesgos laborales
	Mejorar satisfacción de trabajadores	Puntaje obtenido de las encuestas	En puntaje máximo de 20, alcanzar mínimo 14	Plan de encuestas sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores

2.3. Diseño de control

Por último, para el diseño y control de la estrategia, es necesario establecer indicadores clave de desempeño. Estos indicadores podrían abarcar el número de accidentes o lesiones laborales registrados durante un período de tiempo determinado, la tasa de cumplimiento de los protocolos de seguridad, la participación de los trabajadores en las capacitaciones, el correcto uso de los implementos de seguridad, entre otros aspectos relevantes. Estos indicadores permitirán evaluar el progreso y la efectividad de la estrategia implementada.

Además, se podrían llevar a cabo auditorías enfocadas en verificar la correcta implementación de las capacitaciones, la disponibilidad y el uso de los implementos de seguridad certificados, así como el cumplimiento de las regulaciones y normas laborales peruanas. También sería recomendable realizar evaluaciones periódicas de posibles riesgos laborales en diferentes áreas de trabajo, con el objetivo de identificar y abordar cualquier situación que pueda comprometer la seguridad y el bienestar de los empleados.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación, el cual tiene el objetivo principal de plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial “Molinera Cruces S.R.L”, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación de cara a la ODS 8. Asimismo, se procede a presentar las conclusiones encontradas en cada objetivo específico.

En el primer objetivo específico, se busca esclarecer el concepto de gestión estratégica y del ODS 8, así como determinar el modelo más adecuado para la propuesta estratégica en la empresa. Por ello, se determina que el modelo más apropiado para la propuesta estratégica de la empresa es el Modelo integral de Administración Estratégica de David (2017). Esto pues, el modelo considera que los asuntos de ética, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental repercuten en todas las fases del proceso estratégico: formulación de estrategias, implementación y evaluación. Entonces, la adaptación de este modelo permite que la gestión estratégica pueda darse de una manera integral, en la que se espera que la empresa logre la adhesión al ODS 8, mediante estrategias que permitan mejorar el trabajo decente y el crecimiento económico.

En el segundo objetivo específico, se busca comprender el contexto del sector agroindustrial, específicamente de las empresas molineras a nivel mundial, regional y nacional, identificando sus mejores prácticas. Como resultado de esto, se encuentra que los consumidores actuales demandan que los productos y servicios que compran y/o consumen, cumplan con prácticas sostenibles que garanticen que la empresa sea ética. En este sentido, una de las prácticas sostenibles que han ganado más relevancia en el sector agroindustrial son las prácticas laborales, debido a las condiciones de precariedad con las que aún cuentan muchos trabajadores del sector. Por ello, las empresas, en especial las grandes, han ido adoptando medidas que permitan mejorar la seguridad y salud en el trabajo, garantizar el respeto por el salario correspondiente, proteger los derechos laborales, contrataciones justas, entre otros. Asimismo, tras la adopción de medidas de similar magnitud, muchas empresas han ido buscando ser reconocidas con certificaciones internacionales, las cuales certifican la adopción de prácticas más responsables y sostenibles. Sin embargo, como se dijo anteriormente, estas medidas son tomadas generalmente por empresas grandes y muchas veces internacionales, por lo que aún queda mucho por hacer a nivel regional y nacional para que las pequeñas empresas agroindustriales también puedan lograr prácticas sostenibles.

En el tercer objetivo específico, se busca plantear una propuesta estratégica para la empresa Molinera Cruces de cara a su adhesión al ODS 8. Para esto, se inició usando la matriz FODA, en la cual se elaboraron 12 estrategias, las cuales fueron evaluadas junto al Gerente General para la elaboración de la matriz Rumelt y MPEC. A raíz de esto, se ha desarrollado una propuesta estratégica alineada con los objetivos del ODS 8, enfocándose principalmente en aspectos clave para lograr que mejore el trabajo decente. Por ello, la propuesta se basa en fomentar una cultura de seguridad ocupacional y seguridad en el trabajo, mediante capacitaciones e implementos de seguridad acorde a las funciones de los trabajadores. Se espera que esta propuesta estratégica no solo contribuya al logro de los objetivos del ODS 8, sino que también fortalezca la posición competitiva y reputación de Molinera Cruces en el mercado.

En el cuarto objetivo específico, se busca diseñar mecanismos de implementación y control de la propuesta estratégica a la empresa Molinera Cruces. Para esto, se usa el Balance Scorecard Sostenible de Jorneault (2016). En este, se concluye que es necesario generar beneficios en el aprendizaje y crecimiento, en los procesos internos, en el rendimiento ambiental, en el rendimiento social, con los stakeholders y la perspectiva financiera. Asimismo, minimizar la generación de polvo provocado por la trituración de insumos mediante mantenimientos, y evaluar riesgos periódicos más protocolo de seguridad son los objetivos estratégicos que requerirán de mayor presupuesto, pero son indispensables para que la empresa se adecúe de forma correcta a la consecución de la ODS 8 (Ver anexo P)

En relación al objetivo general, se busca plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial Molinera Cruces, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación de cara a la ODS 8. Para esto, se realiza la propuesta estratégica en base al modelo de David (2013), iniciando con la mejora de la declaración de la misión y visión. Luego, se procede a desarrollar las opciones estratégicas para proceder a la elección de una estrategia. Posteriormente, se realiza el diseño de planes operativos detallados con los indicadores, metas y la iniciativa estratégica necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, se realiza el diseño de control, que especifican los recursos necesarios, los plazos de ejecución y las responsabilidades de cada área y colaborador.

2. Recomendaciones

Para las recomendaciones, en primer lugar, se recomienda la ejecución de la estrategia propuesta, iniciando con la implementación de la correcta misión y visión. Asimismo, priorizar la ejecución de la estrategia que busca fomentar una cultura de seguridad ocupacional, mediante capacitaciones e implementos de seguridad acorde a las funciones de los trabajadores. Para esto, se sugiere que se siga el plan estratégico planteado, y que en

adición se haga constante retroalimentación para poder adecuar acciones que se ajusten mejor a la organización.

En adición, se sugiere que la organización pueda modernizar y optimizar sus sistemas de información administrativa. Por ello, se recomienda implementar un sistema digital de información para gestionar más fácilmente la información administrativa, lo cual puede iniciarse fácilmente con la digitalización de datos y un almacenamiento de estos a la nube. Posteriormente, se puede migrar hacia el uso de pagos electrónicos, como transferencias bancarias o depósito directo. Esto optimizaría los procesos de transacción de dinero, en el cual se puede facilitar el proceso de venta y el de pago a los trabajadores. Esta modernización no solo permitiría mejorar la eficiencia y precisión de los procesos administrativos, sino que también brindaría a la empresa una imagen más contemporánea y competitiva en el mercado.

Por último, es necesario que la misión y visión de Molinera Cruces sea entendida por todos los trabajadores, por lo que se recomienda establecer estrategias de comunicación constantes. Estas pueden ser reuniones periódicas en las que se resalte la importancia de la misión y visión de la empresa. Asimismo, se sugiere promover la participación activa de los empleados a través de dinámicas que fomenten un ambiente de diálogo en torno a los objetivos de la empresa, tales como sesiones de feedback, retroalimentación y de preguntas y respuestas.

Para finalizar, se sugiere a futuras investigaciones que se siga profundizando sobre la importancia de la gestión estratégica en pequeñas empresas, puesto que representan un sector importante del país. También, en el contexto actual, se considera importante que la gestión estratégica tenga un enfoque que no solo se centre en la rentabilidad de la organización, sino que también sea sostenible y socialmente responsable. Por ello, se sugiere la revisión de los demás objetivos para el desarrollo sostenible planteados por la ONU.

REFERENCIAS

- Agüero Cobo, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes* [Trabajo de fin de grado de administración de empresas, Universidad de Cantabria]. Repositorio Institucional de la Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5b2%5d%20Ag%c3%bcero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Agrícola Cerro Prieto (2023). *Nuestro mejor cultivo: El respeto*. ACP. <https://www.google.com/url?q=https://www.acpagro.com/respetamos&sa=D&source=docs&ust=1684381436592966&usq=AOvVaw0kAerNOqZSIKLzsfSu4fjh>
- Arana, M. y Portocarrero, R. (2020). *Propuesta estratégica para la sostenibilidad de una empresa en la industria de lácteos orgánicos. Caso de estudio: Vacas Felices Periodo 2020-2023* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16401/ARANA_DEL%20CARPIO_PORTOCARRERO_SEDANO_OSORIO_LABORIANO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Avolio, B. J., Mesones, F., & Roca, J. C. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Revista Strategia*, (22), 70-80. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- ADEX y CIEN (2022). *Reporte de impacto de las exportaciones: empleo y PBI* [PDF]. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/12/CIEN_RIEP_oct2022.pdf
- Balboa, C. H., & Somonte, M. D. (2014). Economía circular como marco para el ecodiseño: el modelo ECO-3. *Dialnet*, 78(1), 82-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4881026>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Actividad económica: diciembre 2022* (N° de informe 13). Banco central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-13-2023.pdf>
- Banco Mundial (2022, 07 de setiembre). Colombia lidera el camino hacia la sostenibilidad en América Latina. *Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/08/31/colombia-leading-the-path-to-sustainability-in-latin-america>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2022). *Competir en la agroindustria Estrategias empresariales y políticas públicas para los desafíos del siglo XXI*. <https://flagships.iadb.org/es/MicroReport/competir-en-la-agroindustria-estrategias-empresariales-politicas-para-desafios-siglo-XXI>
- CEPAL (1998). *Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades*. Editorial: Naciones Unidas. 92-1-321 466-9 https://www.google.com/url?q=https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2185/S9800001_es.pdf&sa=D&source=docs&ust=1684381436570958&usq=AOvVaw3c15TKtAA5sjzhsGprayD
- Chandler, A. D. (2003). *Estrategia y estructura*. Ariel.
- Calero, E y Pacheco, E. (2014). *Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Construir Paz* [Tesis de fin de grado, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional Biblioteca Digital Externadista. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/d2604713-f6e0-4e42-9b82-36e10bfdb180/content>
- CAF - Banco de desarrollo de América Latina (2019, 23 de setiembre). El valle de Ica apuesta por una agroindustria conectada y digital. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2019/09/el-valle-de-ica-peru-apuesta-por-una-agroindustria-conectada-y-digital/>

- Campos, D. & Bermúdez, L. (2019). Pymes, responsabilidad social y desarrollo sostenible. *Intersedes*, 21(43), 131-151.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/41989/42302>
- Cantera, L., Domenichetti, N. y Spampinato, E. (2021). *Empresa de Triple impacto Caso IKIGAI* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Martín.
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1868/1/TFPP%20EEYN%202021%20CL-DN-SE.pdf>
- Cenipalma (2021, 14 de febrero). Cargill y Cenipalma suscriben convenio que aporta al cierre de brechas de sostenibilidad en la agroindustria de la palma de aceite en Colombia. *Nota de prensa Cenipalma*.
<https://www.cenipalma.org/actualidad/cargill-y-cenipalma-suscriben-convenio-que-aporta-al-cierre-de-brechas-de-sostenibilidad-en-la-agroindustria-de-la-palma-de-aceite-en-colombia/>
- ComexPerú (2021, 3 de septiembre). El sector agrícola en el país es un sólido pilar de empleo e ingresos, pero con carencias que limitan su desarrollo. *Semanario 1088*. Comex.
<https://www.google.com/url?q=https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-agricola-en-el-pais-es-un-solido-pilar-de-empleo-e-ingresos-pero-con-carencias-que-limitan-su-desarrollo&sa=D&source=docs&ust=1684381436589194&usq=AOvVaw2CKwH3nkQu6Pw60gRuS1D0>
- Castro, J. (2021, 21 de septiembre). Enfoque de sostenibilidad y gestión estratégica en pequeñas empresas del Perú. *Vox Populi*.
<https://voxpathulialdia.com/2021/09/21/enfoque-de-sostenibilidad-y-gestion-estrategica-en-pequenas-empresas-del-peru/>
- ComexPerú (2022, 7 de octubre). La informalidad laboral peruana continúa al alza. *Comex*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/informalidad-laboral-peruana-continua-al-alza-como-nos-posicionamos-en-la-region#:~:text=A%20diferencia%20de%20los%20adultos,futura%20transici%C3%B3n%20hacia%20la%20formalidad.>

- D'Alessio, I. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Education de México.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15a ed.). Pearson Education de México.
- Donawa Torres, Z. A. y Morales Martínez, E. C. (2018). Competitive forces which shape the management strategy at the MIPyME sector in Santa Marta - Magdalena, Colombia [Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa- Magdalena, Colombia]. *Escuela de Administración de Negocios*, (84), 97-108. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1919>
- De Inza, B. P. (2019). ¿Qué son los ODS?: *Boletín IEEE*, (14), 51-63.
- Elkington, John. (1999). *Caníbales con tenedores: el triple resultado final de los negocios del siglo XXI* (3era ed). Editorial Alternatives Journal. UK. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>
- Gallo Vélez, Ó. F., Hawkins, D. J., Tangarife López, C. L., Vásquez Quintero, E. A., & Piedrahíta, M. (2018). La Palma de aceite en Colombia: integración económica, organización del trabajo y salud laboral. *Ensayos Laborales*. Escuela Nacional Sindical. <https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2018/08/ENSAYOS-LABORALES-31.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO (2007). Trabajadores agrícolas y su contribución a la agricultura y el desarrollo rural sostenible. FAO. <https://www.fao.org/3/bp976s/bp976s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma. FAO. <https://www.fao.org/3/i3125s/i3125s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO (2017). *Agroindustrias en América Latina*. FAO. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3CDCB3FD5930

[08BF05257CA60073F299/\\$FILE/1_pdfsam_Agroindustrias_en_Am%C3%A9rica_Latina.pdf](https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s06.htm&a=D&source=docs&ust=1684381436572737&usg=AOvVaw3Zbsf8jBu5eQ-fulb9lo1b)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO (2003). ¿Es la certificación algo para mí? Una guía sobre por qué, cómo y con quién certificar productos para la exportación. *Organización de las Naciones Unidas*.

<https://www.google.com/url?q=https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s06.htm&a=D&source=docs&ust=1684381436572737&usg=AOvVaw3Zbsf8jBu5eQ-fulb9lo1b>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO. (s.f.). *Los cinco elementos clave para la seguridad alimentaria y la nutrición* [Folleto]. <https://www.fao.org/3/Y4532S/y4532s03.htm>

Forbes Perú. (2023, 9 de mayo). El sol peruano es la moneda más estable de América Latina pese a continuo ruido político. *Forbes Staff*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-05-09/scotiabank-el-sol-peruano-es-la-moneda-mas-estable-de-america-latina-pese-a-continuo-ruido-politico>

Fernández, J. & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (6), 130-143. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3980299.pdf>

Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19(4), 51-62. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c0297a1611926119d3db6df4ac4762a3624d7e17>

Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed). Interamericana Editores. México: 2014

Hitt M., Ireland D., Hoskisson R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. Conceptos y Casos. México: Cengage

Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies [El Cuadro de Mando Integrado en apoyo de las estrategias de sostenibilidad corporativa]. *Journal of Environmental Management*, 182(1), 214-229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074>

Kotler, A. (2011). *Fundamentos de Marketing*. 11va ed. México: Pearson.

Ley del Régimen Laboral Agrario de Incentivos para el Sector Agrario y Riego, Agroexportador y Agroindustrial (30 de diciembre de 2020). Normas Legales, N° 31110, *Diario Oficial El Peruano*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1535274/Ley%2031110.pdf?v=1610035145>

Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Fecha de promulgación). Normas Legales, N° 29783, *Diario Oficial El Peruano*.

Mapúra, C. (2014). *Análisis de las cinco fuerzas competitivas del mercado de Michael Porter para el sector de alimentos balanceados colombiano en el marco del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos* [Tesis de maestría en administración, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional de la Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3274/AN%C3%81LISIS%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20COMPETITIVAS%20DEL%20MERCADO%20DE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2021). Anuario estadístico: Producción agroindustrial alimentaria 2021 [PDF]. *SIEA: Sistema Integrado de Estadística Agraria*. https://www.google.com/url?q=https://siea.midagri.gob.pe/portal/phocadownload/datos_estadisticas/anuarios/agroindustria/agroindustrial_2021.pdf&sa=D&source=docs&ust=1684381436588034&usq=AOvVaw2m3griaqJLNmQpetrigoOI

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2017). Estudio de la ganadería lechera en el Perú - Análisis de estructura dinámica y propuestas de desarrollo [PDF]. Lima: *Gráfica Andina Perú SAC*.

<https://repositorio.midagri.gob.pe/jspui/bitstream/20.500.13036/73/1/Ganaderia%20de%20la%20Leche.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Reporte de comercio regional Ica* [PDF]. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Ica_2018_Anual.pdf

Mintzberg, H. (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica, 2010.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2017). Plan Nacional de Desarrollo Ganadero [PDF]. Ministerio de Agricultura y Riego <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/plan-nacional-ganadero.pdf>

Mintzberg, H. (2013). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press.

Organización Internacional del Trabajo (2015, 23 de marzo). *La agricultura: un trabajo peligroso*. https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/hazardous-work/WCMS_356566/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (2019 - 1). *Seguridad y salud en el centro de trabajo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2019 - 2). *Trabajo decente y productivo en la agricultura*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_437214.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2022). *La seguridad y salud en el trabajo debe sembrarse en el campo colombiano*. https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_843912/lang--es/index.htm

- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2022). *Agroindustria y desarrollo rural sostenibles*. <https://ods9.org/accelerator/agroindustria-y-desarrollo-rural-sostenibles/6085>
- Ponce, M. y Pasco, M. (2018). Guía de investigación en gestión. *PUCP*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ada%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Sánchez Legua, F. A. (2019). *Caso de estudio: Análisis y diagnóstico de una empresa del sector agroindustrial peruano, propuesta de un plan estratégico* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/9953/S%C3%A1nchez_Legua_Fabiola_Aracelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rainforest Alliance Organization (2019, 19 de noviembre). Cómo la certificación Rainforest beneficia a su finca. *Rainforest Alliance*. <https://www.rainforest-alliance.org/es/business-es/certificacion/como-la-certificacion-de-rainforest-alliance-beneficia-a-su-finca/>
- Reino de los Países Bajos (2023). Agricultura y alimentación. *Países Bajos y Perú*. <https://www.paisesbajosytu.nl/su-pais-y-los-paises-bajos/peru/y-paises-bajos/agricultura-y-alimentacion#:~:text=Exportaci%C3%B3n,de%20una%20gran%20red%20log%C3%ADstica>.
- Romero-Sáez, Manuel. (2022). Los residuos agroindustriales, una oportunidad para la economía circular. *Tecnológicas*, 25(54), 1-4. <https://doi.org/10.22430/22565337.2505>

Sachs, J. (2014). *La era del desarrollo sostenible*. Barcelona. Columbia University Press.

https://planetadelibroscom.cdnstatics2.com/libros_contenido_extra/31/30978_La_era_del_desarrollo_sostenible.pdf

Sinba (s.f.). *Empresas sin basura*. <https://sinba.pe/empresas-sin-basura/#>

Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial: importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio a sostenibilidad en el sector empresarial* [Tesis de maestría, Universitat Politècnica de Catalunya]. Repositorio Institucional de la Universitat Politècnica de Catalunya. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (18a ed.). McGraw-Hill Education. https://www.academia.edu/91551511/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_Peteraf_Gamble_y_Strickland

Virú (2023). Página web. Certificaciones: Calidad y Seguridad Alimentaria. <https://www.google.com/url?q=https://www.viru.com.pe/es/certificaciones-calidad-y-seguridad-alimentaria/%23gestion-del-capital-humano-responsabilidad-social-y-seguridad&sa=D&source=docs&ust=1684381436592700&usg=AOvVaw3yzXMvcGh-x3muWC4Can2j>

Roset, P. (2015, 19 de agosto). *El Forraje está servido*. <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/el-forraje-esta-servido/>

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. (10a ed). Pearson Education, México, 2007

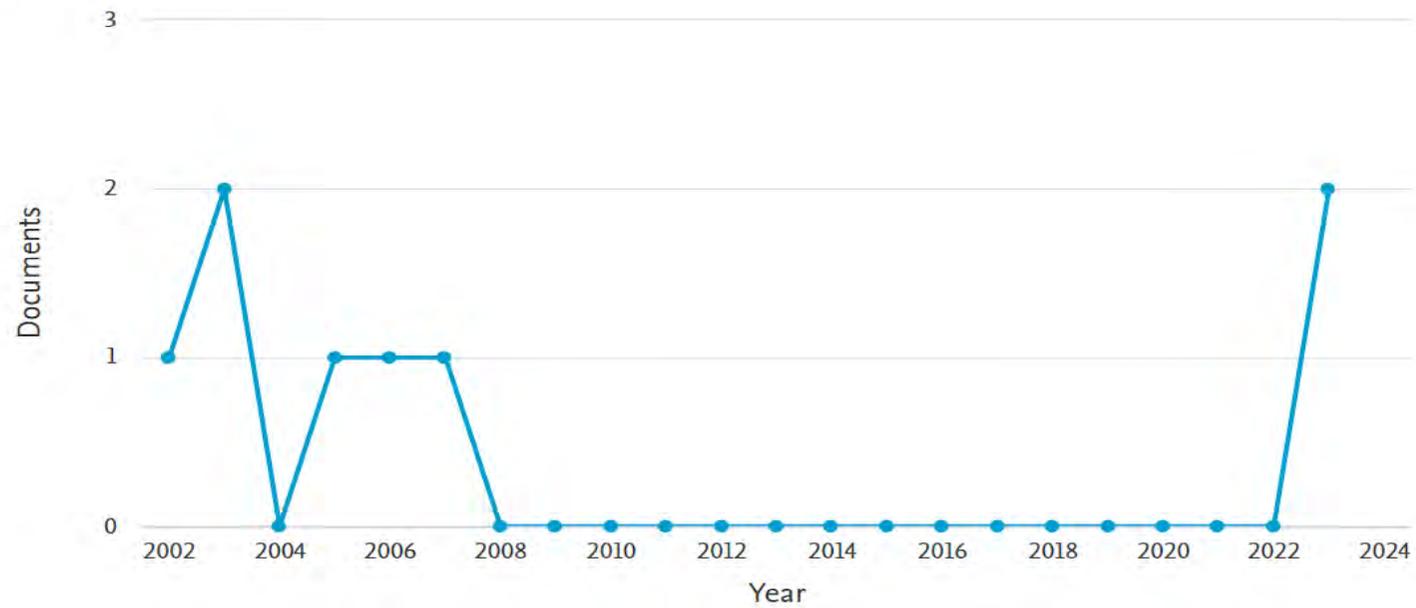
Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

ANEXOS

ANEXO A: Análisis scopus de la gestión estratégica y las ODS

Figura A1: Análisis scopus de la gestión estratégica y las ODS

Documents by year

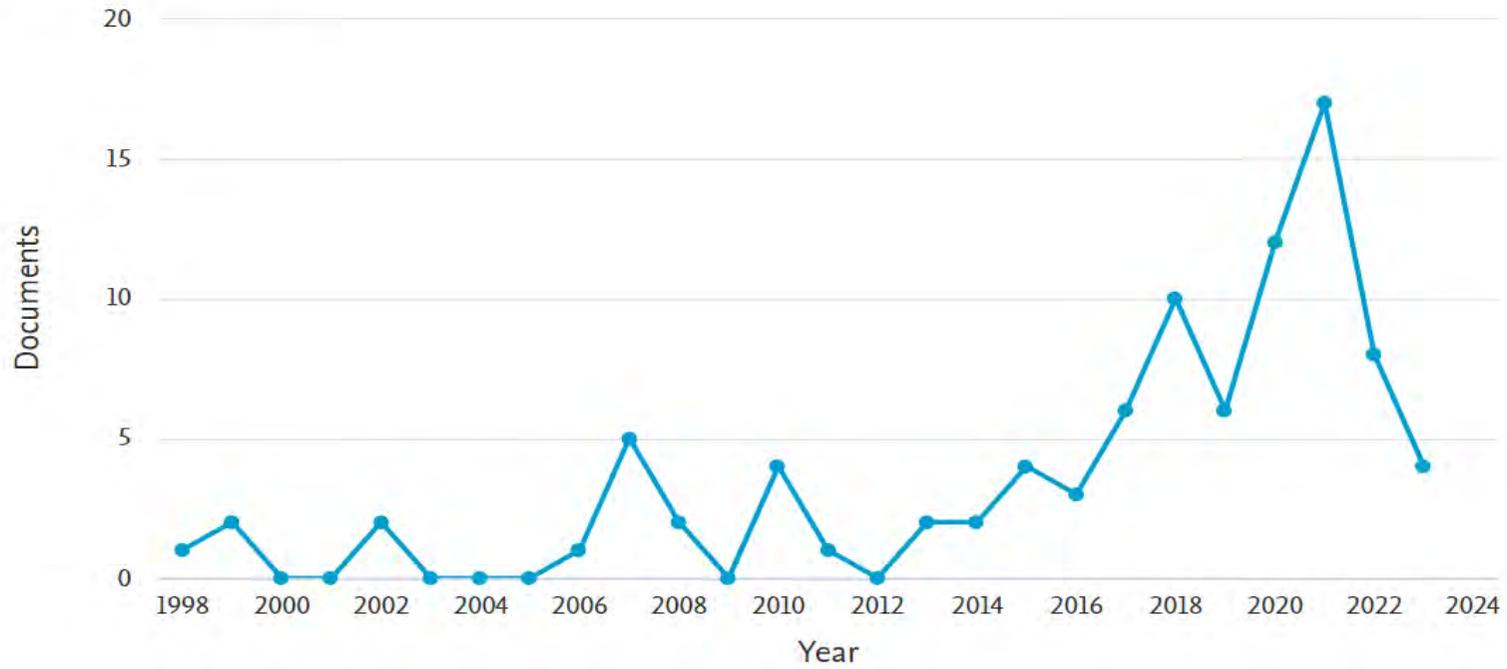


Fuente: Scopus (2023).

ANEXO B: Análisis scopus de la gestión estratégica y la agroindustria

Figura B1: Análisis scopus de la gestión estratégica y la agroindustria

Documents by year



Fuente: Scopus (2023)

ANEXO C: Business Model Canvas Molinera Cruces

Tabla C1: Business Model Canvas Molinera Cruces

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO
<p>Como socios clave están sus proveedores de la materia prima de coronta, afrecho, sal, maíz entero, melaza, soya y pasta, y los intermediarios de las chacras, pues ellos son el nexo entre la empresa y el cultivador para la obtención de la chala y espárrago enteros. Asimismo, otro socio clave es la organización La Ensenada S.R.L, empresa del gerente general, que se encarga de la explotación de ganado lechero. El sujeto de estudio le provee de alimentos para su ganado sin costo, a cambio de que le ayude con el financiamiento o el pago de unas cuentas por pagar.</p>	<p>Compra de la materia prima, procesamiento de aquella y el almacén de las diferentes carteras de productos. Asimismo, se cuenta con un área de secretariado que analiza todas las actividades administrativas de la organización como el análisis de los estados financieros, pago de planilla, la recepción de los pedidos, entre otros más. Finalmente, al tener una interacción directa con el cliente, la inducción y las actividades del supervisor de operación son claves para la empresa.</p>	<p>La organización ofrece el alimento para el ganado vacuno atendiendo la necesidad de sus clientes con la mejor calidad de la materia prima, pues el gerente general contacta con intermediarios de chacras para que le ofrezca las mejores hectáreas de materia prima evaluando su aspecto y olor, ya que sus clientes son exigentes con el alimento que compran. Además, la empresa ofrece el servicio de reparto gratuito, sin importar la distancia del establo del cliente, con un camión que tiene sellado su carrocería, a fin de que no haya merma del pedido del cliente durante todo el viaje de reparto.</p>	<p>Se basa en la credibilidad del pesaje de su pedido de alimento ganadero, ya que el camión de reparto pasa por un pesaje electrónico para proceder a imprimir un comprobante de pesaje. De esta manera, el cliente puede confiar que efectivamente se le está brindando un servicio creíble. El supervisor de operaciones brinda una atención personalizada hacia clientes nuevos que no saben qué tipo de alimento adquirir para el proceso de engorde. Servicio de post venta, en el que el cliente verifica que, si uno de los sacos sellados como el afrecho está roto, se los cambia por uno nuevo, verificando la boleta de venta o factura.</p>	<p>Principalmente, se encuentran los clientes que tienen ganado vacuno pertenecientes al sector económico B y C ubicados en el sector sur del distrito de Parcona, Ica. Asimismo, posee clientes que tienen ganado ovino y equino que comúnmente se encuentran en distritos aledaños de Parcona. No obstante, la empresa está dispuesta a atender a clientes de diferentes provincias, pues 2 veces al mes atiende a un ganadero que comúnmente solicita 10 mil kilogramos de alimento para su establo de Huamanga.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Recursos físicos: picadores industriales, tanques mezcladores de melaza, entre otras más. Camiones de reparto y camiones que traen la materia prima desde las chacras. Instalaciones de luz. Almacenes</p> <p>Recursos financieros, la empresa posee varios contactos de bancos y cajas municipales quienes les proveen de préstamos con bajas tasas de intereses, e incluso estos llaman a la empresa con la intención de ofrecerles diferentes formas de financiación.</p> <p>Recursos humanos, para la empresa es de vital importancia su capital humano, pues son ellos quienes conducen todos los recursos físicos y sin ellos no se va a poder llevar con normalidad el negocio.</p>		<p>CANALES</p> <p>La empresa posee solamente canales propios de comunicación como el supervisor de operaciones quien es el principal que se encarga de comunicarse con los clientes para una posible venta; por otro lado, también se encuentra el fundador de la empresa quien también recibe llamadas telefónicas de los clientes que solicitan pedidos. Por último, la organización posee presencia en las redes sociales, pero no está actualizada y operativa. Entonces, se puede señalar que los canales de comunicación del sujeto de estudio son tradicionales.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Los principales costos de la Molinera Cruces S.R.L se componen del costo de ventas, de producción y fijos. Los costos de ventas incluyen la compra de la categoría de productos que la empresa adquiere de los proveedores para luego ser vendidos a los clientes como los sacos de afrecho, soya, pasta, entre otros más. Por otro lado, los costos de producción incluyen los costos de las materias primas para que se conviertan en productos terminados. Finalmente, los costos fijos son los pagos en planilla, servicios básicos de luz y agua, y el mantenimiento de los camiones.</p>			<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>La principal fuente de ingreso proviene de la venta de sus alimentos para ganado, la cual representa el 95% de sus ingresos. Dentro de ese porcentaje, los productos más vendidos son la chala, coronta y espárrago matizado molidos, pues sus precios son menores, 0.25 soles el kg aproximadamente, y es lo que el ganado más come para el engorde. Por otro lado, el 5% restante proviene del servicio de pesaje que ofrece a otros clientes como los recicladores, leñadores, su competencia directa y ganaderos que solicitan pesar a su ganado.</p>	

ANEXO D: Guía de entrevista para expertos agroindustriales

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando la tesis titulada “Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación en relación a la ODS 8 para una pequeña empresa agroindustrial. Caso: Molinera Cruces S.R.L”, la cual tiene como objetivo: plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial “Molinera Cruces S.R.L”, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación de cara a la ODS 8. Antes de comenzar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y u mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su experiencia en el sector? ¿Cuánto tiempo?
3. ¿Cuál es su cargo actualmente?

Sector agroindustrial

4. ¿Cuál es el futuro del sector agroindustrial en el Perú?
5. ¿Qué caracteriza al sector agroindustrial hoy?
6. ¿Cómo considera que se encuentra la situación del sector agroindustrial en el Perú? ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del sector en este momento?
7. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las empresas en el sector agroindustrial?
8. ¿Qué estrategias está aplicando el sector agroindustrial para alcanzar sus objetivos?
9. ¿Cómo se suele evaluar el cumplimiento de estrategias en el sector agroindustrial? (¿existen indicadores específicos?)
10. En un aproximado, ¿cuánto considera que aporta el sector agroindustrial a la economía del país?

Definición: Si entendemos la Gestión estratégica como un proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias que se usan para alcanzar los objetivos organizacionales y, en consecuencia, ayudaría a que la empresa sobreviva y sea competitiva en el sector que se desempeña. Entonces...

11. ¿Cuáles son los indicadores clave que se utilizan en el sector agroindustrial para controlar la aplicación de la Gestión Estratégica?
12. ¿Cómo se da la gestión estratégica en pequeñas empresas agroindustriales?
13. ¿Cuáles cree que son los principales retos para que una pequeña empresa agroindustrial implemente la gestión estratégica?
14. ¿Cómo considera que aporta la gestión estratégica en pequeñas empresas agroindustriales?

Definición: La ONU creó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para promover un desarrollo sostenible con una agenda global enfocada al 2030. Uno de los ODS propuestos por la ONU es el ODS 8. Este busca promover el empleo pleno y productivo y el trabajo decente, a través de la estimulación del crecimiento económico sostenible, que se dará mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica (PNUD, 2023). Teniendo esto en cuenta...

15. ¿Cuáles considera que son las tendencias y desafíos actuales en el sector agroindustrial en términos de trabajo decente y crecimiento económico sostenible?
16. ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo económico sostenible identificas para una pequeña empresa agroindustrial en el contexto actual?
17. ¿Cuáles son las prácticas y políticas clave que debería implementar una pequeña empresa para mejorar las condiciones laborales y promover un crecimiento económico inclusivo?
18. ¿Cuáles serían los indicadores o métricas relevantes para evaluar la adhesión de la empresa a la ODS 8 y su desempeño en términos de trabajo decente y crecimiento económico?
19. ¿Sabe de algún programa o iniciativa a nivel público que podrían apoyar a una pequeña empresa en su adhesión a la ODS 8?
20. ¿Cuál es el papel de la innovación y tecnología en el sector agroindustrial para impulsar un crecimiento económico sostenible y mejorar las condiciones laborales?
21. ¿Conoce casos de éxito en la implementación de estrategias de trabajo decente y crecimiento económico sostenible en empresas agroindustriales similares?
22. ¿Qué aspectos normativos se deberían tener en cuenta al diseñar una propuesta estratégica que promueva la adhesión a la ODS 8?

ANEXO E: Guía de entrevista para expertos estratégicos

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando la tesis titulada “Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación en relación a la ODS 8 para una pequeña empresa agroindustrial. Caso: Molinera Cruces S.R.L”, la cual tiene como objetivo: plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial “Molinera Cruces S.R.L”, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación de cara a la ODS 8. Antes de comenzar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Introducción:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su experiencia en la gestión estratégica? ¿Cuánto tiempo?
3. ¿Cuál es su cargo actual?

Definición de Gestión Estratégica: Si entendemos la Gestión estratégica como un proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias que se usan para alcanzar los objetivos organizacionales y, en consecuencia, ayudaría a que la empresa sobreviva y sea competitiva en el sector que se desempeña. Entonces...

1. ¿Cree usted que las pequeñas empresas agroindustriales formulan sus propuestas estratégicas o no es común? ¿Qué dificultades podría tener una pequeña empresa para ponerlas en práctica (entendida como el proceso de planificar/formular, implementar y evaluar)?
2. ¿Cree que las pequeñas empresas pasan por todas las etapas del proceso estratégico? ¿En cuál considera que encuentra mayor dificultad?
3. ¿Qué beneficios considera que aporta el proceso estratégico a una pequeña empresa?
4. ¿Qué etapa del proceso estratégico considera que es la más difícil de llevar a cabo? ¿Cuáles son las contingencias/dificultades que se presentan en esta etapa? YA RESPONDIO

Definición de Sostenibilidad: La ONU creó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para promover un desarrollo sostenible con una agenda global enfocada al 2030. Uno de los ODS propuestos por la ONU es el ODS 8. Este busca promover el empleo pleno y productivo y el trabajo decente, a través de la estimulación del crecimiento económico sostenible, que se dará mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica (PNUD, 2023). Teniendo esto en cuenta...

5. ¿Hacia dónde debería apuntar una pequeña empresa agroindustrial en cuanto a la sostenibilidad (específicamente del trabajo decente y crecimiento sostenible)?
6. ¿Cómo se caracterizan las pequeñas empresas en cuanto a la gestión estratégica y sostenibilidad?
7. ¿Qué fortalezas podría tener una pequeña empresa agroindustrial al adherirse a la ODS 8 y a la Gestión Estratégica? - fortaleza
8. ¿En qué necesita mejorar una pequeña empresa agroindustrial para tomar en cuenta la Gestión Estratégica y sostenibilidad? - debilidad
9. ¿Qué oportunidades y amenazas considera que el ambiente externo impacta a las pequeñas empresas agroindustriales? oportunidades y amenazas
10. ¿Qué oportunidades de crecimiento económico sostenible se podrían identificar y aprovechar en el sector o mercado específico?
11. ¿Cómo lograr que las pequeñas empresas agroindustriales adopten estrategias que les permitan ser más sostenibles?
12. ¿Qué posibles objetivos se facilita mediante la gestión estratégica para una pequeña empresa agroindustrial?
13. ¿Cómo se podría alinear la sostenibilidad de una pequeña empresa con la gestión estratégica?
14. ¿Cuáles son las prácticas y políticas clave para implementar el trabajo decente, el crecimiento económico y la sostenibilidad en una pequeña empresa agroindustrial?
15. ¿Existen recursos financieros o programas de apoyo disponibles para ayudar en la implementación de una estrategia de sostenibilidad y adhesión a la ODS 8 para una pequeña empresa? -implementación
16. ¿Cómo podemos involucrar a nuestros empleados, socios y partes interesadas en el proceso de desarrollo e implementación de la propuesta estratégica? - implementación
17. ¿Cuáles son las métricas o indicadores clave que debe utilizar para evaluar el progreso hacia la adhesión a la ODS 8 y la sostenibilidad en general? -control

ANEXO F: Guía de entrevista para expertos de sostenibilidad

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando la tesis titulada “Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación en relación a la ODS 8 para una pequeña empresa agroindustrial. Caso: Molinera Cruces S.R.L”, la cual tiene como objetivo: plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial “Molinera Cruces S.R.L”, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación de cara a la ODS 8. Antes de comenzar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

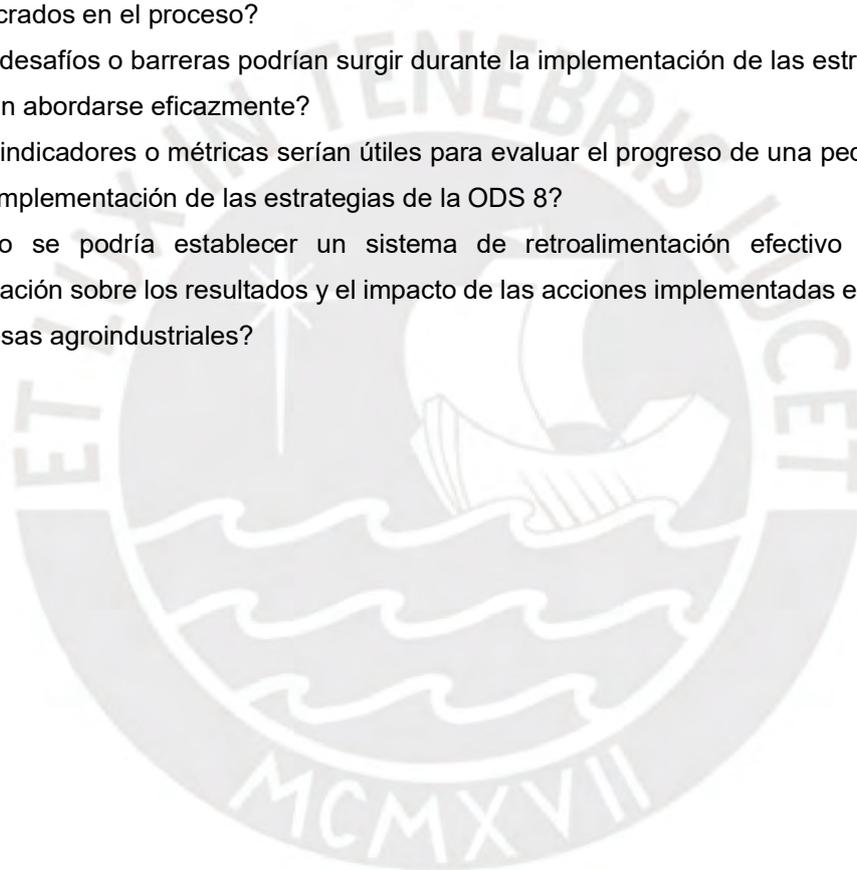
Introducción:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su experiencia en la sostenibilidad? ¿Cuánto tiempo?
3. ¿Cuál es su cargo actual?

Definición: La ONU creó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para promover un desarrollo sostenible con una agenda global enfocada al 2030. Uno de los ODS propuestos por la ONU es el ODS 8. Este busca promover el empleo pleno y productivo y el trabajo decente, a través de la estimulación del crecimiento económico sostenible, que se dará mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica (PNUD, 2023). Teniendo esto en cuenta...

4. ¿Cómo define la sostenibilidad en el contexto empresarial peruano?
5. ¿Cómo considera que se está dando el cumplimiento de las ODS en el Perú? Específicamente de la ODS 8
6. ¿Cuál es su punto de vista sobre la importancia de la integración de las ODS en la gestión estratégica de las empresas?
7. ¿Qué fortalezas podría tener una empresa al adherirse a la ODS 8? ¿Considera que integrar la ODS 8 en una empresa atrae a trabajadores potenciales o genera el sentimiento de pertenencia?
8. ¿En qué necesita mejorar una pequeña empresa para mejorar su sostenibilidad de cara a la ODS8? - debilidades
9. ¿Cuáles son las principales amenazas que una pequeña empresa enfrenta para integrarse en la ODS 8?
10. ¿Cuáles son las oportunidades o motivaciones para que una empresa se adhiera a la ODS 8? mercado, certificaciones
11. ¿Cuáles son los objetivos para que una empresa se preocupe en cumplir con la ODS 8

12. ¿Cuál sería una declaración de misión adecuada para una pequeña empresa agroindustrial en el contexto de la ODS 8? ¿Cómo se alinearán los principios de la ODS 8 con la visión a largo plazo de la empresa? - misión
13. ¿Qué valores y principios de sostenibilidad debería reflejar la misión y visión de la empresa para asegurar la implementación efectiva de la ODS 8? - misión y visión
14. ¿Cuáles son las estrategias más apropiadas de una pequeña empresa agroindustrial para promover el crecimiento económico sostenible y el empleo pleno en línea con la ODS 8?
15. ¿Qué consideraciones específicas debería tener la pequeña empresa al seleccionar estrategias para asegurar su viabilidad y alineación con los valores sostenibles?
16. ¿Cuáles serían los pasos clave para implementar las estrategias identificadas en una pequeña empresa agroindustrial? ¿Qué áreas o departamentos de la empresa deberían estar involucrados en el proceso?
17. ¿Qué desafíos o barreras podrían surgir durante la implementación de las estrategias y cómo podrían abordarse eficazmente?
18. ¿Qué indicadores o métricas serían útiles para evaluar el progreso de una pequeña empresa en la implementación de las estrategias de la ODS 8?
19. ¿Cómo se podría establecer un sistema de retroalimentación efectivo para recopilar información sobre los resultados y el impacto de las acciones implementadas en las pequeñas empresas agroindustriales?



ANEXO G: Guía de entrevista para trabajadores administrativos

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando la tesis titulada “Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación en relación con la ODS 8 para una pequeña empresa agroindustrial. Caso: Molinera Cruces S.R.L”, la cual tiene como objetivo: plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial “Molinera Cruces S.R.L”, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación de cara a la ODS 8. Antes de comenzar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Introducción:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Qué cargo tiene en la empresa? ¿Cuánto tiempo?

Análisis de la empresa:

3. ¿Cuál es la misión (razón de ser de la empresa) y visión (lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro) de la empresa? (si no) ¿Cómo las plantearía?
4. ¿Qué objetivos a largo plazo propone la empresa?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización?
6. ¿Qué debilidades, barreras o limitaciones considera que tiene la organización?
7. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?
8. ¿Qué amenazas del sector podría tener la empresa?
9. Según su punto de vista, ¿qué es el **trabajo decente y el crecimiento económico**?

La ONU creó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para abordar los desafíos globales y promover un desarrollo sostenible en todo el mundo mediante una agenda global enfocada al 2030. Entre estas, el ODS 8 busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente, a través de la estimulación del crecimiento económico sostenible, mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica (PNUD, 2023)

Las siguientes preguntas se van a vincular con el crecimiento económico que se basan en el uso de la modernización, innovación, diversificación de productos y acceso a créditos financieros.

Crecimiento Económico en la empresa

10. ¿Los trabajadores reciben algún tipo de capacitación?
11. ¿La empresa tiene acceso a servicios bancarios o financieros? ¿Es factible ese acceso o se dificulta en ocasiones?
12. ¿Cuántos productos ofrece la empresa a sus clientes? ¿Piensa ampliar la lista de productos en un futuro?
13. ¿En la empresa, está presente la innovación en los procesos operativos? Por ejemplo, innovar con moledoras nuevas, almacenes subterráneos, ...)

Las siguientes preguntas se van a vincular con el trabajo decente que, según las Naciones Unidas, trata de la igualdad de género con remuneración equitativa, de un espacio seguro de trabajo, la protección de los derechos laborales, sin trabajo forzoso y exclusión del trabajo infantil (s/f)

Trabajo decente en la empresa

14. ¿Cuáles son las condiciones laborales en la empresa? (trabajadores en planilla, implementos de seguridad, bonos, pagos extras, seguros, alimentación, infraestructura.
15. ¿Considera que la empresa brinda un entorno de trabajo seguro? ¿por qué?
16. ¿La relación entre el trabajador y el jefe permite que no se genere un trabajo forzoso?
17. Desde sus inicios, ¿existieron mujeres en puestos administrativos?
18. ¿Qué aspectos considera que la empresa está haciendo para brindar buenas condiciones laborales?
19. ¿Qué obstáculos o limitaciones se presentan en la implementación de prácticas que fomenten las buenas condiciones laborales en la empresa?

Trabajo decente y crecimiento económico

20. En su experiencia en la empresa, ¿qué acciones podrían ayudar a mejorar el cumplimiento del trabajo decente y su crecimiento económico? (salarios y beneficios competitivos, entorno de trabajo seguro, capacitaciones, flexibilidad laboral: horarios flexibles, promover la diversidad e inclusión, invertir en tecnología y digitalización para mejorar la eficiencia operativa, canales de comunicación para fomentar la participación de los empleados para la toma de decisiones, trabajar con sindicatos relacionados al trabajo decente)
21. ¿Cuáles son los desafíos que podrían afectar las condiciones laborales y el crecimiento empresarial en la empresa?

Nuevamente si basamos el crecimiento económico con el uso de la modernización, innovación, diversificación de productos y acceso a créditos financieros. Asimismo, según las Naciones Unidas, el trabajo decente trata de la igualdad de género con remuneración equitativa, de un espacio seguro de trabajo, la protección de los derechos laborales, sin trabajo forzoso y exclusión del trabajo infantil (s/f).

Formulación, implementación y evaluación

22. ¿Existen estrategias o acciones en la empresa para promover el trabajo decente y el crecimiento económico? De no ser el caso, ¿qué medidas propondría para mejorar las condiciones laborales en Molinera Cruces?
23. ¿Cómo implementaría las estrategias señaladas dentro de la empresa? ¿Designa a alguien de la empresa para que controle la implementación de las estrategias o es usted mismo?

Si tenemos en cuenta que las Naciones Unidas han propuesto una serie de objetivos de desarrollo sostenible, entre ellas el ODS 8 que se dedica a promover un crecimiento económico sostenible y el trabajo decente para todos.

24. ¿Cómo se llevaría la evaluación periódica del desempeño en relación con la ODS 8? ¿Qué medidas se tomarán en caso de desviaciones o necesidad de ajustes?



ANEXO H: Guía de entrevista para operarios

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando la tesis titulada “Propuesta estratégica, diseño de la implementación y evaluación en relación a la ODS 8 para una pequeña empresa agroindustrial. Caso: Molinera Cruces S.R.L”, la cual tiene como objetivo: plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial “Molinera Cruces S.R.L”, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación de cara a la ODS 8. Antes de comenzar, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Introducción:

¿Cuál es su nombre completo?

¿Qué cargo tiene en la empresa? ¿Cuánto tiempo?

¿Cuál es su horario de trabajo?

¿Cuáles son las funciones de su cargo? Descríbalas, ¿alguna de estas considera que requiera un cuidado particular? requiere un equipo? ¿le ofrecen este equipo?

¿Conoce el giro del negocio?

¿Conoce cómo la empresa busca percibirse a futuro? - pregunta directa- visión

¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa, cuáles son sus estrategias? ... son anuales, semestrales?

¿Cómo contribuye su trabajo para el logro de los objetivos?

¿Cuáles son sus metas de producción semanal? ¿cómo saben a cuántos kilogramos tienen que llegar?

Trabajo decente:

Definición: Según la Organización Internacional del Trabajo, el trabajo decente implica acceder al empleo en condiciones de libertad y de reconocimiento de los derechos básicos del trabajo”, teniendo esto en cuenta, ¿considera que en la organización se practica? sí, no, por que

¿Considera que sus funciones son riesgosas? Si indicó sí, ¿por qué? adaptarlos

¿Qué implementos de seguridad y/o equipo de protección personal se les brinda?

¿Se les brinda capacitaciones de acuerdo a sus funciones?

¿Cómo describirían su vínculo laboral? ¿Cómo se expresa formalmente?

¿Qué beneficios laborales recibe? (bonos, seguros, planilla, vacaciones, ...)

¿Recibe algún tipo de compensación por horas extras?

Cuando trabajan horas extras... ¿qué beneficios a parte de remuneración reciben? Por ejemplo; la alimentación,

¿Cuál es el método de pago que se le da?

¿Qué tipo de contrato laboral tiene y cuáles son sus derechos y beneficios laborales?

¿Cómo considera su salario de acuerdo a sus funciones?

¿Cómo considera su entorno de trabajo? (¿lo considera seguro, saludable, motivado, de crecimiento?)

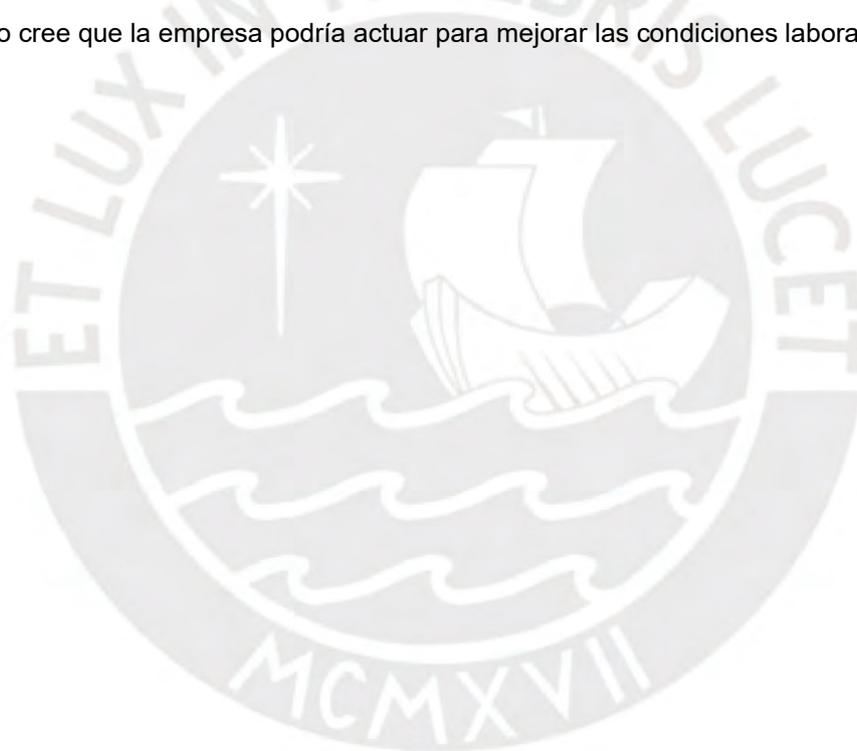
¿Existen mecanismos para presentar quejas o sugerencias sobre las condiciones laborales y son efectivos?

¿Hay oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?

¿Reciben retroalimentación y reconocimiento por su desempeño laboral?

¿Celebran alguna festividad juntos con la dirección de la empresa? De ser el caso, ¿son constantes las celebraciones?

¿Cómo cree que la empresa podría actuar para mejorar las condiciones laborales?



ANEXO I: Guía de observación

Tabla I1: Caracterización de la observación

Caracterización de la observación	
Objetivo	Analizar el cumplimiento o no de la ODS 8 durante las actividades
Fenómeno a observar	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades operativas • Actividades administrativas
Tipo de observación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación pasiva
Procedimiento de observación	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicitó una visita a las instalaciones de la empresa Molinera Cruces S.R.L en la región de Ica 10 de junio de 2023 • Se conocerá a los trabajadores administrativos y operarios • Se realiza las observaciones del proceso de trabajo operativo • También, se entrevista a los trabajadores
Forma de registro	<ul style="list-style-type: none"> • Apuntes • Registros de fotos

Tabla I2: Contexto de la observación

Contexto de la observación		
Lugar	Instalaciones de la Molinera Cruces S.R.L en el distrito de Parcona, Ica	ZONAS: <ul style="list-style-type: none"> • Zona de acopio • Zona de operaciones • Zona administrativa
Accesibilidad	Permiso solicitado y otorgado por el gerente general a las zonas de acopio, de operaciones y administrativas	Permiso de acceder a todas las zonas
Tipicidad	Actividad habitual	Mismas actividades de trabajo, pero culminan de laborar a las 10 am.
Grupo a observar	Operarios de planta y administrativos durante su horario de trabajo	
Fecha	10/06/23	
Hora	7am - 11am	
Duración	4 horas	

Tabla I3: Criterios de análisis

<p>Criterios de análisis</p>	<p>Infraestructura segura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vigas ● Mantenimiento de las infraestructuras ● Condición de las instalaciones eléctricas <p>Implementos de seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Guantes (solo usaban 1 moledor y 1 repartidor) ● Cascos (ninguno) ● Botas punta de acero (ninguno) ● Protección ocular (lentes de seguridad, ninguno) ● Protección respiratoria (ninguno) ● Chalecos (ninguno) ● <p>Entorno físico de la planta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Condición de calidad de las instalaciones sanitarias (baños administrativos están en buenas condiciones, baños de operarios es muy rústico y en malas condiciones) ● Líneas amarillas (no) ● Separación de los accesos vehiculares y peatonales (no hay separación, de entra por el mismo portón) ● Señalizaciones peatonales (no hay veredas) <p>Innovación en los activos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Frecuencia de mantenimiento de las maquinarias (no) <p>Accesibilidad a créditos financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acceso financiero a título de la persona jurídica (no natural, empresa) <p>Equidad de género de acuerdo con las funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Número de trabajadores hombres - mujeres (1)
-------------------------------------	---

ANEXO J: Matriz de consistencia

Tabla J1: Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de recolección de datos	Conclusión
Pregunta general ¿Cómo será el planteamiento, implementación y evaluación de una propuesta estratégica que impulse el objetivo de desarrollo sostenible 8 en la pequeña empresa agroindustrial Molinera Cruces S.R.L.?	Objetivo general Plantear una propuesta estratégica para la pequeña empresa agroindustrial "Molinera Cruces S.R.L, así como elaborar el diseño para su implementación y evaluación de cara a la ODS 8	Gestión estratégica	Mintzberg (2013); Hitt, Ireland, Hoskisson (2008); David (2017)	-	-	Revisión de fuentes secundarias	En síntesis, se observa que se puede aplicar la Gestión Estratégica dentro del sector agroindustrial con el fin de que en dicho sector se fomente la sostenibilidad a favor de actores como la sociedad y/o el medio ambiente. Específicamente, el trabajo de investigación se enfocará en el ODS 8 como parte del objeto de estudio, para que la empresa estudiada se convierta en una empresa sostenible a largo plazo.
		Sector agroindustrial	Banco Interamericano de Desarrollo, FAO, CEPAL.	-	-	Revisión de fuentes secundarias	
		Sostenibilidad	Sachs (2015); Sanchez (2015); Calero y Pacheco (2014)	-	-	Revisión de fuentes secundarias	
		Objetivo de Desarrollo Sostenible 8	De Inza (2019); CEPAL; Ministerio del Ambiente (2016).	-	-	Revisión de fuentes secundarias	

Tabla J1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de recolección de datos	Herramientas	Conclusión
<p>PE 1: ¿Cuál es el concepto de gestión estratégica y de la ODS 8? ¿Cuál sería el modelo más adecuado para una propuesta estratégica en la empresa?</p>	<p>OE 1: Esclarecer el concepto de gestión estratégica y de la ODS 8, así como determinar el modelo más adecuado para la propuesta estratégica en la empresa</p>	Concepto estratégico	David (2017)	Proceso de 3 etapas	-	Revisión de fuentes primarias	-	<p>Se escoge el concepto y modelo estratégico de David (2017) porque tiene un enfoque en la sostenibilidad y ética. Propone 3 etapas clave para la gestión estratégica: formulación, implementación y control. Sin embargo, cada etapa debe estar enfocada en la sostenibilidad y ética</p>
		ODS 8	Naciones Unidas (2023)	Trabajo decente y crecimiento				
		Modelo estratégico	David (2017)	Modelo integral de administración estratégica				

Tabla J1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de recolección de datos	Herramientas	Conclusión
<p>PE 2: ¿Cuáles son las prácticas sostenibles que se presentan en el sector agroindustrial a nivel mundial, regional y nacional?</p>	<p>OE 2: Comprender el contexto del sector agroindustrial, específicamente de las empresas molineras a nivel mundial, regional y nacional, identificando sus mejores prácticas</p>	Prácticas en plano internacional	FAO (2022), BID (2022), OIT (2015 y 2022), ONU (2023)					<p>El sector agroindustrial enfrenta desafíos cada vez mayores, como requisitos más estrictos de prácticas sostenibles y mayor transparencia en los procesos de producción. Para abordar estos desafíos, se requiere innovación, mejora de la calidad, integración de los aspectos ambientales y responsabilidad social empresarial. Se están implementando iniciativas para promover el trabajo decente y la sostenibilidad en el sector agroindustrial, por ejemplo, están adoptando prácticas sostenibles en sus operaciones, promoviendo la seguridad laboral, la gestión del capital humano y el desarrollo comunitario.</p>
		Prácticas en plano latinoamericano	BID (2022), OIT (2019), SST (2015), Banco Mundial (2022)					
		Prácticas en plano nacional	MTPE (2021), GPTW				Revisión de fuentes primarias	

Tabla J1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas específicas	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de recolección de datos	Herramientas	Conclusión
PE 3: ¿Cuál sería la propuesta estratégica que se podría implementar a “Molinera Cruces S.R.L” de cara a su adhesión a la ODS 8?	OE 3: Plantear una propuesta estratégica para la empresa “Molinera Cruces S.R.L” de cara a su adhesión a la ODS 8	Estrategia	David (2017), Rumelt (2011) Hambrick y Fredrickson (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Arena • Diferenciadores • Vehículos • Puesta en escena • Lógica económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Arena • Diferenciadores • Vehículos • Puesta en escena • Lógica económica 	Entrevistas semiestructuradas y fuentes secundarias	MEFE MEFI Matriz FODA Matriz Rumelt MPEC	Se realiza una propuesta estratégica basada en la mejora del trabajo decente para el cumplimiento de la ODS 8, por lo que se propone fomentar una cultura de seguridad ocupacional
PE 4: ¿Cómo se podría implementar y controlar la propuesta estratégica para la empresa Molinera Cruces S.R. L?	OE 4: Diseñar mecanismos de implementación y control de la propuesta estratégica a la empresa Molinera Cruces S.R. L	Diseño y la evaluación de la estrategia	Journeault (2016)	Perspectivas <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y capacidades • Procesos internos • Rendimiento social • Stakeholders externos • Financiera 	Perspectivas <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y capacidades • Procesos internos • Rendimiento social • Stakeholders externos • Financiera 	Entrevistas semiestructuradas	Balance Scorecard sostenible	Para la implementación y control de la estrategia, se realiza el Balanced Scorecard Sostenible, el cual diseña objetivos estratégicos con metas e indicadores para alcanzar la estrategia.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO K: Componentes de la misión propuesta

Tabla K1: Componentes de la misión propuesta

Componentes	Descripción
Clientes	Empresas ganaderas que buscan alimentar a su ganado vacuno, así como ganaderos independientes.
Productos o servicios	Alimento balanceado para ganado vacuno como afrecho, pasta de algodón, maíz, soya, sal, chala molida, coronta molida y coronel y pancamel
Mercados	Parcona, Ica
Tecnología	Productos elaborados con procesos semi-industrializados para reducir el esfuerzo físico de los trabajadores e incrementar la productividad.
Preocupación por el crecimiento	Generar mayores ingresos para la sostenibilidad de la empresa.
Filosofía	Comercializar alimento de ganado vacuno para generar ingresos y ser un negocio rentable y responsable con el medio ambiente para un crecimiento económico sostenible, y que beneficie a la comunidad de Parcona, Ica con la generación de trabajo decente.
Ventaja competitiva	La calidad del producto alimenticio, así como el enfoque en brindar un buen servicio y atención al cliente.
Preocupación por la imagen pública	Atender las necesidades de todos los actores involucrados en la cadena de suministro, en especial a los trabajadores.
Preocupación por los empleados	Promover una cultura concientizada en el cumplimiento de condiciones óptimas y derechos laborales mediante capacitaciones e implementos de seguridad acorde a las funciones de los trabajadores. Asimismo, garantizar la no discriminación en cuanto a la subvención económica y contratación, proporcionando a todos los trabajadores la oportunidad de desarrollarse de forma homogénea.

ANEXO L: Matriz Rumelt

Tabla L1: Matriz Rumelt

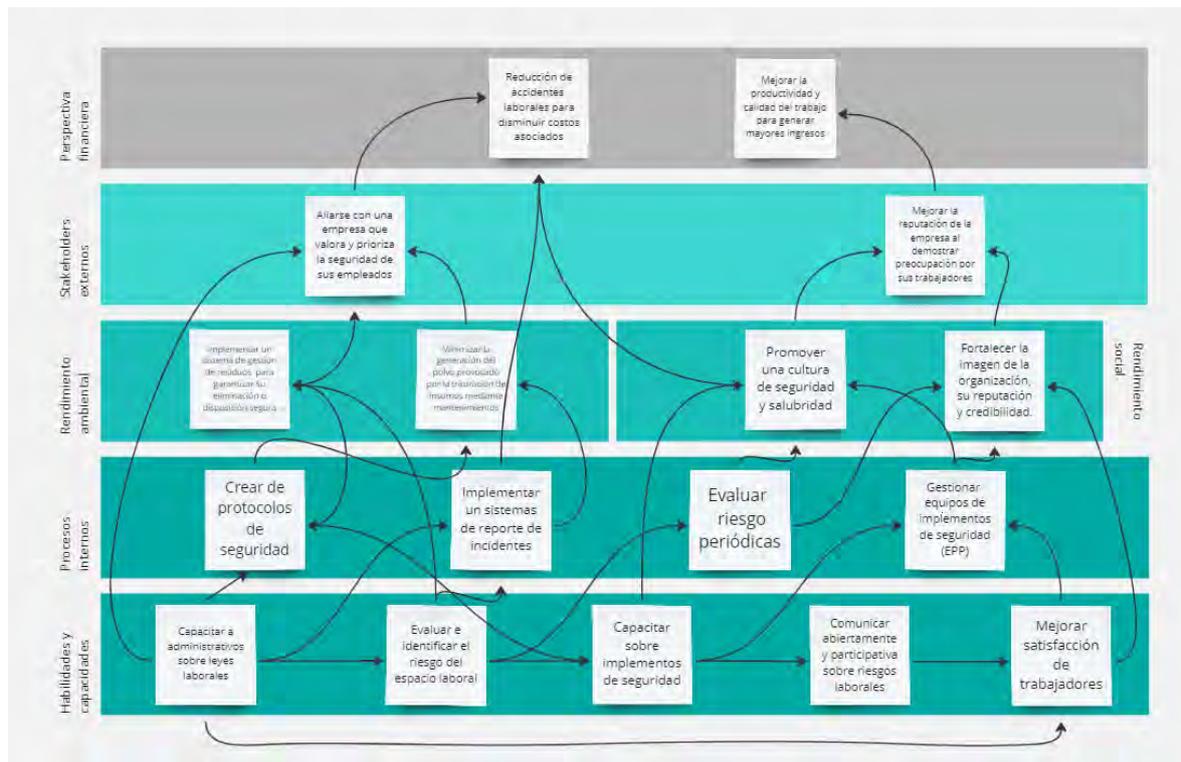
Tipo de estrategias	Consistencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja	Se acepta
Estrategias de marketing					
Incorporar nuevo canal de promoción y ventas a través de las redes sociales de la empresa, en el que se busque atraer a la audiencia ganadera con contenido de valor relacionado a alimentación saludable y cuidado de ganado (D8), (O5).	SI	SI	NO	SI	NO
Estrategia de RRHH					
Fomentar una Cultura de Seguridad Ocupacional y Seguridad en el Trabajo, mediante capacitaciones e implementos de seguridad acorde a las funciones de los trabajadores (D5), (O6)	SI	SI	SI	SI	SI
Contribuir a la prevención de riesgos laborales a través de la distribución visible de señalizaciones del riesgo de cada área (D5), (O6)	SI	SI	SI	SI	SI
Fomentar la concientización sobre el cumplimiento de leyes laborales peruanas (O6), (F6).	SI	SI	SI	SI	SI
Fomentar una cultura de educación financiera que brinde charlas informativas a los trabajadores administrativos y operarios acerca de acceso a instituciones financieras (F4), (F8), (A8).	SI	SI	SI	NO	NO
Generar una cultura de seguridad ocupacional, en el que se pueda mitigar los riesgos laborales (A3), (D5)	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia de operaciones					
Fomentar una cultura de gestión de riesgos frente a fenómenos climatológicos a través de un plan de acción basado en medidas de abastecimiento y almacenaje (A2), (F6).	SI	SI	NO	SI	NO
Desarrollo de producto					
Generar valor agregado que permita diferenciar a la empresa mediante el uso de tecnología e innovación, como brindar alimento especializado por etapas de crecimiento del animal (D4), (A5), (A6).	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla L1: Matriz Rumelt (continuación)

Tipo de estrategias	Consistencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja	Se acepta
Desarrollo de mercado					
Expandir la venta de los productos a nuevos distritos de Ica como Villacuri, porque existen demandantes actuales de ese distrito, no solo Parcona (O2), (F1), (F2).	SI	SI	NO	SI	NO
Penetración de mercado					
Realizar promociones de descuentos por volumen que permitan satisfacer la demanda de alimentos para ganado vacuno, y poder incrementar ventas (O1), (F8).	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia de cadena de suministro					
Generar una cultura de gestión de riesgos ante posibles desabastecimientos, en el que se trabaje con proveedores que implementen estrategias ante cambios meteorológicos para evitar rupturas de stock (A2), (D3).	SI	SI	NO	SI	NO
Alianzas estratégicas					
Establecer alianzas estratégicas con los bancos y cajas municipales a través de créditos bancarios, que permitan solventar la innovación de los procesos y una productividad más eficiente (F4), (A3), (A6).	SI	SI	NO	SI	NO

ANEXO M: Balanced Scorecard Sostenible

Figura M1: Balanced Scorecard Sostenible



ANEXO N: Presupuesto de las iniciativas monetizadas

Tabla N1: Presupuesto de las iniciativas monetizadas

Objetivos estratégicos monetizados	Desglose de los objetivos para cumplir con las iniciativas	Cantidad	Costo unitario	Presupuesto anual
Mejorar la reputación de la empresa al demostrar preocupación por sus trabajadores	Sistema Employee Net Promoter Score	1		S/.175.20
Implementar un sistema de gestión de residuos para garantizar su eliminación o disposición segura	Distribución de tachos de residuos de acuerdo a la tipología de los residuos de cada unidad de producción.	5		S/.32.00
Minimizar la generación del polvo provocado por la trituración de insumos mediante mantenimientos	Plan de mantenimiento preventivo a las maquinarias semanal	52 veces a la semana	S/.250.00	S/.13,000.00
Promover una cultura de seguridad y salubridad	Charla de Seguridad por parte de empresas certificadas	2	S/.1,000.00	S/.2,000.00
Fortalecer la imagen de la organización, su reputación y credibilidad	Software de encuestas	2	S/.461.00	S/.922.00
Evaluación de riesgos periódicos	Auditoría de Seguridad y Salud en el trabajo,	2	S/.1,787.00	S/.3,574.00
Crear protocolos de seguridad				
Implementar un sistema de reporte de incidentes				
Gestionar equipos de implementos de seguridad (EPP)				
Capacitar a administrativos sobre leyes laborales	Asesorías por honorarios respecto a leyes laborales	1	S/.357.55	S/.357.55