



**Casos de Estudio
y Aprendizaje basado
en problemas
2017**

Ingenio San Buena Ventura

Ingeniería Comercial

Jean Paul Guzmán



El material contenido en este documento, tiene intenciones netamente académicas.

Algunos de los datos pueden haber sido modificados con fines didácticos.

La información de empresas que se recoge en este documento, corresponde en la mayoría de los casos a fuentes públicas, tales como prensa escrita, informes, sitios de internet y fuentes primarias.

Se reconoce plenamente que algunos párrafos e imágenes pueden ser de autoría de terceras personas.



INGENIO SAN BUENA VENTURA

El país cuenta con ocho ingenios azucareros, de los cuales UNAGRO, Guabirá, San Aurelio, Poplar Capital S.A. (La Bélgica), Santa Cecilia, Cuatro As y Aguaí, se encuentran ubicados en Santa Cruz y el Ingenio de Bermejo en el departamento de Tarija. La



tendencia generalizada de la industria es a crecer, en respuesta a cambios tecnológicos en campo y fábrica, área sembrada, los mercados externos y la diversificación de la producción.

En los últimos años, la industria ha venido incrementando su producción de Azúcar, pero en los años 2000-2001 se registró un aumento significativo en el mejoramiento tecnológico en campo (introducción de variedades, manejo de plagas y enfermedades, cosecha mecánica) y fábrica (automatización, ampliación de moliendas, nuevas calderas, clarificadores continuos, entre otros), destacándose la implementación del nuevo ingenio sucroalcoholero Aguaí y las mejoras de los ingenios Guabirá y UNAGRO, quienes han incrementado su producción. San Aurelio y La Bélgica registran niveles de crecimiento más bajos los cuales se explican en razón al problema de abastecimiento de Caña, dado que estos se encuentran localizados en la zona urbana de la ciudad de Santa Cruz y cerca de la ciudad de Warnes, por lo que deben abastecerse de la zona norte, aumentando los costos de transporte y ocasionando situaciones de desabastecimiento. Por otra parte, estas industrias acopian Caña de las zonas de menor rendimiento, por lo cual presentan una capacidad instalada ociosa aproximada de 30%.



Las iniciativas para desarrollar la parte norte del departamento de La Paz datan de los años 70. La Corporación Regional de Desarrollo de La Paz (CORDEPAZ) se creó el año 1971 con tres estrategias de producción:

1. La creación de un polo de desarrollo regional en torno a una industria azucarera ubicada en el municipio de San Buenaventura.
2. La construcción de una represa hidroeléctrica.
3. La exploración y explotación de recursos hidrocarburíferos.

En noviembre del 2006, mediante la Ley N°. 3546 se declara Prioridad Nacional la construcción del Complejo Agroindustrial de San Buenaventura, teniendo como base la implementación del Ingenio Azucarero, para la producción de Azúcar y Alcohol etílico.

En septiembre del 2010, el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, mediante Decreto Supremo N°. 637 crea la Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA), como Empresa Pública Nacional Estratégica, que tiene como objetivo "la producción de caña de azúcar, así como la producción y comercialización de azúcar y sus derivados, para incentivar la producción nacional con valor agregado en procura de la soberanía y seguridad alimentaria".

El azúcar San Buenaventura, producido por la Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA), logró acuerdos comerciales con INSUMOS BOLIVIA y EMAPA para que su principal producto siente presencia en La ciudad de La Paz, El Alto y ciudades intermedias próximas al ingenio de San Buenaventura. Varias entidades e instituciones como la Policía Nacional y la Empresa Boliviana de la Almendra EBA, ya cuentan con el azúcar de San Buenaventura.

Ramiro Lizondo Díaz, Gerente General de EASBA, destacó los acuerdos con estas empresas públicas y la distribución del azúcar de San Buenaventura. "Estamos trabajando para que el azúcar San Buenaventura llegue a la mayor cantidad de hogares bolivianos, paceños, benianos, es por eso que, en importantes acuerdos comerciales, la Empresa Azucarera San Buenaventura está trabajando con Insumos Bolivia y EMAPA para la provisión de azúcar que por primera vez en la historia llega a los mercados de La Paz y Beni".



La autoridad declaró además que como resultado de la primera zafra comercial de la EASBA, se produjeron 10.000 quintales de azúcar, de los cuales una parte se comercializó con las empresas estatales, otra parte se vendió en poblaciones como San Buenaventura y Rurrenabaque entre otros. “El pasado 12 y 13 de noviembre realizamos la venta directa a pobladores de San Buenaventura, Rurrenabaque y zonas aledañas con una gran aceptación y participación de la gente, hubo gran demanda y buenos comentarios acerca del azúcar que ya es una realidad y está aportando a la seguridad y soberanía alimentaria” acotó.

La industria azucarera en Bolivia tiene un crecimiento sostenido, aspecto que posibilitó y generó las condiciones favorables para el establecimiento de la Empresa Azucarera San Buenaventura (EASBA). En la siguiente Tabla, se observa el crecimiento sostenido de la producción de azúcar de Bolivia. También se puede apreciar variaciones anuales en la producción. En algunos casos las variaciones son importantes.

Producción de Azúcar en Bolivia

Año	Miles Ton. Azúcar	Año	Miles Ton. Azúcar	Año	Miles Ton. Azúcar	Año	Miles Ton. Azúcar
1961	45,00	1975	214,50	1989	181,90	2003	389,30
1962	53,30	1976	267,00	1990	258,30	2004	460,70
1963	74,30	1977	266,10	1991	376,20	2005	403,00
1964	118,30	1978	265,60	1992	298,00	2006	466,30
1965	88,90	1979	268,60	1993	215,30	2007	485,00
1966	87,90	1980	242,10	1994	276,80	2008	492,00
1967	104,00	1981	239,70	1995	346,60	2009	513,00
1968	118,00	1982	210,70	1996	387,30	2010	456,00
1969	134,70	1983	182,40	1997	381,90	2011	499,00
1970	134,00	1984	206,10	1998	396,00	2012	575,20
1971	92,50	1985	285,80	1999	389,80	2013	499,40
1972	133,30	1986	257,20	2000	345,00	2014	432,92
1973	188,60	1987	203,60	2001	360,80	2015	412,70
1974	167,00	1988	182,30	2002	404,90		

Fuente: FAO www.fao.org

De acuerdo al estudio de mercado realizado por la EASBA el consumo per cápita de azúcar es de 34,18 Kg/año, con lo cual se pueden obtener las proyecciones de consumo a nivel nacional, como se muestra en la siguiente Tabla (Requena, 2014):

Proyección de Consumo de Azúcar en Bolivia 2015 – 2025



AÑO	Mercado Potencial			Mercado Objetivo				
	Nº Habitantes Bolivia	Consumo de Azúcar		Nº de Habitantes			Consumo de Azúcar	
		Toneladas	Quintales	LA PAZ	BENI	TOTAL	Toneladas	Quintales
2015	10.825.013	369.999	8.043.455	2.822.090	449.697	3.271.787	111.830	2.431.080
2016	10.985.059	375.469	8.162.376	2.842.031	455.928	3.297.959	112.724	2.450.527
2017	11.145.770	380.962	8.281.792	2.862.504	462.081	3.324.585	113.634	2.470.311
2018	11.307.314	386.484	8.401.826	2.883.494	468.180	3.351.674	114.560	2.490.440
2019	11.469.896	392.041	8.522.631	2.904.996	474.257	3.379.253	115.503	2.510.932
2020	11.633.371	397.629	8.644.100	2.926.996	480.308	3.407.304	116.462	2.531.775
2021	11.797.257	403.230	8.765.875	2.949.282	486.321	3.435.603	117.429	2.552.802
2022	11.961.042	408.828	8.887.574	2.971.634	492.280	3.463.914	118.397	2.573.839
2023	12.125.003	414.433	9.009.404	2.994.091	498.205	3.492.296	119.367	2.594.928
2024	12.289.431	420.053	9.131.582	3.016.690	504.117	3.520.807	120.341	2.616.113
2025	12.454.178	425.684	9.253.996	3.039.404	510.006	3.549.410	121.319	2.637.366

Fuente: Unidad de Comercialización y Marketing, en base a datos demográficos del INE

Es en este sentido, que Ingenio San Buenaventura desea introducir el producto en el mercado cruceño, para ello se le solicita responda las preguntas del caso:

Actividades:

1. Determine Amenazas y Oportunidades de EASBA a través de un Análisis del micro entorno.
2. Determine las fortalezas y debilidades de la empresa.
3. Plantee una Estrategia Corporativa para la empresa en la actualidad.
4. Qué tipo de Estrategia está adoptando la empresa.
5. Identifique la Estrategia Competitiva que actualmente usa la empresa.
6. ¿Qué estrategias funcionales se mencionan en el caso?
7. . ¿Qué recomendaciones estratégicas haría a la empresa respecto a la competencia?

