

Producción azucarera peruana. Caso Agroindustria Laredo S.A.A.

Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños¹

Universidad Esan, Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8862-5624>

elizarzaburub@gmail.com

Macarena Lizarzaburu

Monash University – Australia

<https://orcid.org/0009-0004-9948-6094>

Julio Quispe²

Universidad de Esan, Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7615-3781>

jquispe@esan.edu.pe

Hugo Gustavo Florez Alata³

Universidad de Esan, Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7843-8529>

gustavoefe@gmail.com

Olivia Giordano⁴

<https://orcid.org/0009-0003-7062-7845>

Informe de Investigación

RESUMEN

En el siguiente trabajo se realiza una revisión de la producción de caña de azúcar en Perú, con particular énfasis en la actividad de la industria azucarera de la Agroindustria Laredo S.A.A., empresa que conforma un importante eslabón de la cadena de valor industrial, y cuyas prácticas gerenciales son motivo de estudio para ser conocidas y aplicadas en otros sectores económicos. Según el análisis realizado sobre el cultivo de caña de azúcar en Perú, durante años recientes, los niveles de producción retrocedieron levemente producto de factores climáticos, el incremento del costo de insumos agrícolas, y los efectos de la pandemia Covid-19. Todo ello hizo retroceder el rendimiento agrícola, y por tanto la superficie cultivada, así como los niveles de exportación del rubro. Desde lo microeconómico, a nivel empresarial y gerencial, aparece en el estudio el caso de Agroindustria Laredo, una empresa líder en el mercado azucarero peruano ocupando el tercer lugar en la producción nacional, cuya antigüedad es superior a 200 años de trayectoria; sus prácticas y los elevados niveles de producción alcanzados por la empresa son producto del esfuerzo realizado de integración hacia atrás en su cadena de valor, en la gestión de autoabastecimiento. Gracias a ello, esta agroindustria no solo ha logrado ser líder en el mercado a partir de costos bajos por eficiencia y calidad, sino también por diferenciación conferida por el cumplimiento reiterado de prácticas de responsabilidad social.

Palabras clave: cadena de valor industrial; agroindustria; gerencia.

Peruvian Sugar Production: The Case of Agroindustria Laredo S.A.A.

This paper reviews sugarcane production in Peru, with particular emphasis on the activities of the sugar industry at Agroindustria Laredo S.A.A., a company that constitutes an important link in the industrial value chain, and whose management practices are the subject of study to be understood and applied in other economic sectors. According to the analysis of sugarcane cultivation in Peru, production levels have declined slightly in recent years due to climatic factors, rising costs of agricultural inputs, and the effects of the COVID-19 pandemic. All of these factors led to a decline in agricultural yields, and consequently in the area under cultivation, as well as in export levels for the sector. From a microeconomic perspective, at the corporate and managerial levels, the study highlights the case of Agroindustria Laredo, a leading company in the Peruvian sugar market that ranks third in national production and has a history spanning more than 200 years; its practices and the high production levels achieved by the company are the result of efforts to integrate backward into its value chain through self-sufficiency management. As a result, this agribusiness has not only become a market leader thanks to low costs achieved through efficiency and quality, but also due to the competitive edge provided by its consistent adherence to social responsibility practices.

Keywords: industrial value chain; agribusiness; management.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Lizarzaburu, E., Florez, H., Lizarzaburu, M. y Quispe, J. (2025). Producción azucarera peruana. Caso Agroindustria Laredo S.A.A. *Revista Visión Gerencial*, 24(1), pp. 173-190. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Recibido: 20-10-24

Revisado: 13-12-24

Aceptado: 15-01-25

¹ Profesor e investigador de la Universidad Esan, Lima, Perú Doctor en Administración de Empresas. Máster en Investigación de Ciencias de la Administración. Posgrado en Riesgos Financieros. Maestría en Administración de Negocios Globales. Posgrado en Gerencia de Proyectos y Calidad. Posgrado en Estrategia de Ventas.

² Profesor de Negocios y Finanzas e investigador de la Universidad Esan, Lima, Perú. Investigador del del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e innovación

Tecnológica, Perú.

³Profesor e investigador de la Universidad Esan, Lima, Perú. Miembro del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e innovación Tecnológica, Perú. Investigador RENACYT – NIVEL VII. MBA en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú CENTRUM Católico, Lima.

⁴Profesora e investigadora de la Universidad Esan, Lima, Perú.

Doctorado en Derecho Internacional, Máster en Antropología jurídica.

1. Introducción

Actualmente, el cultivo de caña de azúcar es considerado, en la actividad agroalimentaria, como uno de los más eficientes a nivel mundial, gracias a las propiedades químicas y bioquímicas de la materia prima que genera, además de su significativa oportunidad de diversificación en la producción (Gómez et al., 2017). El valor económico de esta plantación se basa en tres cualidades clave: 1) es una especie de gran productividad; 2) utiliza insumos y recursos productivos de manera altamente eficiente; y 3) puede ser procesada localmente para crear productos de valor agregado, como sacarosa, melaza, etanol y energía, que son fáciles de manejar, almacenar y transportar (Moore et al., 2014).

La industria azucarera es una de las agroindustrias con mayor historia en Perú y constituye uno de los principales impulsores económicos de la región norte peruana (Jaramillo et al., 2015; Rodríguez, 2017). La caña de azúcar es un cultivo estratégico para la economía peruana, al generar empleo directo e indirecto y contribuye a la seguridad alimentaria del país (Castrillón et al., 2017). Además, el azúcar es un producto esencial en la canasta básica familiar, su mercado en el país alcanza aproximadamente los 1,2 millones de toneladas anuales (Rodríguez, 2017). Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, 2023), el sector azucarero contribuye con más del 2% al PIB agrícola peruano y genera más de 200.000 empleos directos e indirectos; en el mismo destacan la producción proveniente de diversas regiones del país, como La Libertad, Lambayeque y Piura.

Dada la relevancia del cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para la economía peruana como sector estratégico, el presente trabajo tiene como propósito realizar una revisión de la producción de caña de azúcar en Perú, incluida la actividad de la

Agroindustria Laredo S.A.A., como caso de estudio y parte importante del engranaje de cada de valor industrial. El análisis se enfatiza en la gestión de esta empresa por ser una de las más importantes industrias peruanas, dedica a la elaboración y comercialización de azúcar de caña y de los subproductos (Robles et al., 2018). Desde lo microeconómico y con un enfoque empresarial, estas prácticas gerenciales, son motivo de estudio para ser difundidas y aplicados en otros sectores económicos y contextos.

2. Sector azucarero en el Perú del 2010 al 2022

De acuerdo con la Dirección General De Políticas Agrarias (2020), Perú se encuentra en una buena posición en cuanto a la plantación de la caña de azúcar. El país, cuenta con diversas condiciones geográficas ventajosas para desarrollar dicha actividad, lo cual ha permitido un elevado rendimiento en el año 2021; dicho rendimiento, ubicó a Perú por encima de países como Brasil y Colombia, con 123,7 toneladas por hectárea cultivada para el año 2021 (Castrillón, et. al, 2017).

El desarrollo del cultivo de caña de azúcar en los últimos años ha sido creciente, excepto en el año 2022, el mayor nivel de producción se registró en el año 2019. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), la producción de azúcar en Perú alcanzó su nivel más elevado en el año 2019 con 10,9 millones de toneladas. Sin embargo, en el año 2021, la producción cayó un 6,1% debido a factores climáticos y al incremento en costos de insumos agrícolas. La caída en la producción de azúcar en esa época se relacionó con el aumento en los costos de los insumos agrícolas, como fertilizantes y combustibles, lo que afectó la rentabilidad de los productores (Calderón, 2018). También, se atribuye esta reducción a la disminución de las áreas cultivadas debido a la sequía. Los rendimientos agrícolas se vieron impactados en los departamentos de Lambayeque, La Libertad, Lima y Arequipa (Laredo, 2022). (Tabla 1).

Tabla 1. Producción de caña de azúcar en Perú, por departamento

Departamentos	2010	2015	2018	2019	2020	2021	Var. 2021/2020	2021 (ene-)*	2022 (ene-)*	Var. 2022/2021 (ene)
Producción (t)										
Nacional	9 660 895	10 211 856	10 336 178	10 902 906	10 468 800	9 827 808	-6.1%	772 440	768 940	-0.5%
Lambayeque	2 824 848	2 022 870	2 648 009	2 566 492	2 184 189	2 267 691	3.8%	177 176	165 217	-6.7%
La Libertad	4 911 755	5 529 691	4 795 513	5 514 278	5 344 455	4 705 541	-12.0%	342 202	375v847	9.8%
Ancash	578 284	988 272	870 729	957 461	975 401	910 075	-6.7%	79 719	82 495	3.5%
Lima	1 293 061	1 614 043	1 528 325	1 525 064	1 378 391	1 525 491	10.7%	120 039	120 818	0.6%
Arequipa	52 947	56 980	55 859	64 633	64 801	55 598	-14.2%	5 500	4 500	-18.2%
Superficie cosechada (ha)										
Nacional	76 983	84 574	84 838	86 473	84 590	84 852	0.3%	6 918	7 329	6.0%
Lambayeque	26 773	23 430	27 600	26 362	23 382	25 595	9.5%	2 113	1 933	-8.5%
La Libertad	34 235	40 928	35 055	38 717	38 826	38 111	-1.8%	2 718	3 456	27.1%
Ancash	5 174	6 594	6 874	7 101	7 098	6 924	-2.4%	688	760	10.4%
Lima	10 163	12 992	11 707	11 847	10 899	10 949	0.5%	972	1 000	2.9%
Arequipa	638	630	545	605	561	593	5.6%	60	45	-25.0%
Rendimiento (kg/ha)										
Nacional	125 494	120 744	121 834	126 085	123 760	115 823	-6.4%	111 663	104 912	-6.0%
Lambayeque	105 511	86 337	95 941	97 356	93 412	88 600	-5.2%	83 838	85 457	1.9%
La Libertad	143 471	135 107	136 801	142 427	137 652	123 470	-10.3%	125 891	108 763	-13.6%
Ancash	111 761	149 874	126 666	134 839	137 424	131 431	-4.4%	115 893	108 611	-6.3%
Lima	127 234	124 236	130 552	128 735	126 472	139 329	10.2%	123 466	120 767	-2.2%
Arequipa	83 005	90 433	102 571	106 785	115 459	93 799	-18.8%	91 667	100 000	9.1%

Fuente: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri-DGESEP-DEIA, 2023).

En el año 2020, inicio de la pandemia COVID-19 que arrasó el mundo junto a muchos sectores de la economía peruana, la producción de azúcar cayó después de varios años de crecimiento, provocado por las huelgas sindicales de principios de año y las medidas sanitarias provocadas por la epidemia. Esto paralizó la industria azucarera, junto con la caída de los ingresos de los hogares que contrajo la demanda, reflejado

en los niveles de ventas (Dargent, 2017). También el incremento del nivel de precios del azúcar en los mercados nacionales e internacionales, detuvo la demanda.

Durante el año 2020, los precios promedio del azúcar experimentaron un crecimiento sostenido entre el periodo de enero a marzo, pasando de 2,25 soles por kilo. Este incremento se dio especialmente en el precio de la azúcar rubia a partir de marzo, luego de la implementación de medidas de crisis

sanitaria correspondiente a la pandemia por COVID-19. El aumento de precios observado, especialmente en la azúcar rubia, probablemente se debió a compras especulativas ante la incertidumbre generada por la pandemia. Según el reporte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023), los precios del azúcar a nivel global han sido afectados por el alza en los costos de producción y la volatilidad en los mercados

internacionales. En Perú, los precios del azúcar aumentaron un 18% en 2022 debido a la inflación de insumos agrícolas y logísticos. No obstante, la posterior falta de liquidez de los hogares como consecuencia del Estado de Emergencia afectó significativamente la demanda de los consumidores finales, lo que se reflejó en una disminución de las ventas y un estancamiento de los precios del azúcar (Gráfico N° 1).

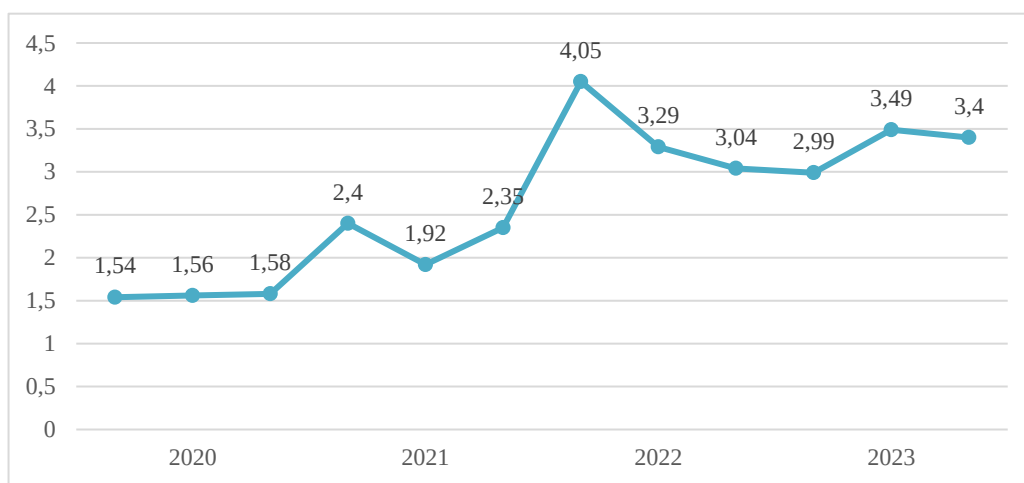


Gráfico N° 1. Evolución mensual de los precios mayoristas del azúcar en Perú (soles /kg.). Fuente: Precio en ciudades: Mercados mayoristas y minoristas (MIDAGRI, 2023).

Según la memoria anual de Cartavio (2019), empresa enfocada en el cultivo, procesamiento e industrialización de caña de azúcar y otros productos agrícolas, en el mercado peruano de azúcar en el año 2019 se importó 211.888 TM de azúcar, el cual representa un 34% de las exportaciones totales del país, pese a ser el año de mayor producción de caña de azúcar en Perú. En consecuencia, se deduce que la baja producción en cada año hace que se requieran mayores importaciones, y así poder cumplir con la demanda dentro del territorio nacional.

Según el gráfico N° 1, en los años 2018 y 2019, las importaciones disminuyeron un 45% en comparación con el año 2017, debido a la gran oferta de azúcar en el mercado peruano, por incremento de producción nacional. En ese mismo año, la producción nacional en Perú mejoró, como se ilustró en la Tabla N° 1 (la producción nacional creció alrededor de un 10,04%).

Luego del año 2019, el rápido aumento de las importaciones se puede atribuir a la baja producción provocada por la pandemia mundial, que causó problemas a muchos sectores de la economía (Laredo, 2022). Razón por la cual, para el año 2020, el producto debió importarse desde países como

Guatemala para cubrir la demanda interna de azúcar. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023). Por estos motivos, las importaciones de azúcar han mantenido una tendencia fluctuante. En el año 2021, se importaron 235.000 toneladas de azúcar

refinada, principalmente de Brasil y Colombia, representando el 15% del consumo total del país.

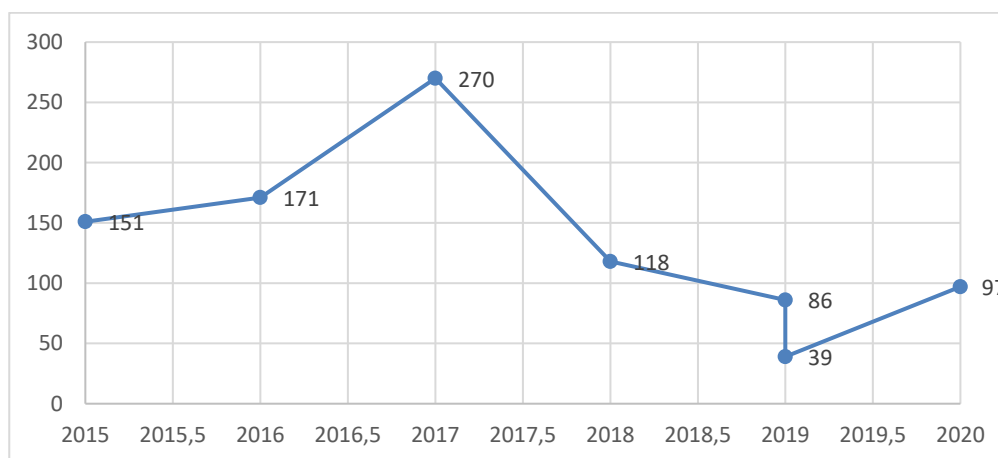


Gráfico N° 2. Evolución de las importaciones de azúcar en Perú (Millones de toneladas). Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de la Dirección General de Políticas Agrarias - Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria – 2020.

De acuerdo a las anteriores tendencias, se deduce el comportamiento lógico del mercado, expresado en que la importación de azúcar tiene un comportamiento inverso a la producción nacional, es decir, cuando la producción territorial nacional crece las importaciones a decrecen. Por este motivo cuando el país es afectado por la sequía, el cambio climático adverso y otros factores que afectan la producción, las importaciones de azúcar en Perú aumentan. Todo ello, pese a que, en Perú, se ha establecido un sistema de bandas de precios para el azúcar con el fin de proteger a los productores nacionales frente a la competencia de azúcar importada subsidiada. Este mecanismo trata de garantizar un precio mínimo (piso) para el productor y un precio máximo (techo) para el consumidor (Ministerio de Economía y Finanzas s.f.).

Respecto a los niveles de exportación, según el boletín de publicación trimestral acerca de los commodities de MIDAGRI (2020), los volúmenes de exportación fueron muy bajos en el año 2018, después de permanecer casi sin cambios en los años 2016 y 2017 (Gráfico N° 2). Por otro lado, a partir del año 2018, las exportaciones disminuyeron un 35%, hasta alcanzar entre enero y junio del año 2020 sólo 28,2 toneladas exportadas, según datos obtenidos de la DGPA (Dirección General de Política Agraria) (2020). En el año 2022, las exportaciones de azúcar solo representaron el 5% de la producción total del país.

Las exportaciones de azúcar peruana han disminuido significativamente desde 2018, debido a la reducción en la oferta interna y el aumento del consumo doméstico.

También la disminución de las exportaciones de azúcar fue producto de las restricciones implementadas por el Estado Peruano para detener el contagio por Covid-19, lo cual se reflejó en la reducción de la producción del año 2020.

También el comportamiento de importaciones y exportaciones, fue afectado por el comportamiento de los precios del rubro a nivel internacional. Los precios mundiales del azúcar experimentaron un incremento sostenido desde septiembre del año 2019, hasta alcanzar un nivel máximo de US\$348 por tonelada en febrero del año 2020.

Sin embargo, a partir de marzo se registró una abrupta caída, llegando a un piso de US\$222 por tonelada en el mes de abril. Según la FAO, esta pronunciada disminución de los precios fue causada principalmente al impacto económico y logístico generado por la crisis del Coronavirus, que afectó de manera generalizada a todos los alimentos, especialmente al rubro azúcar (MIDAGRI, 2022).

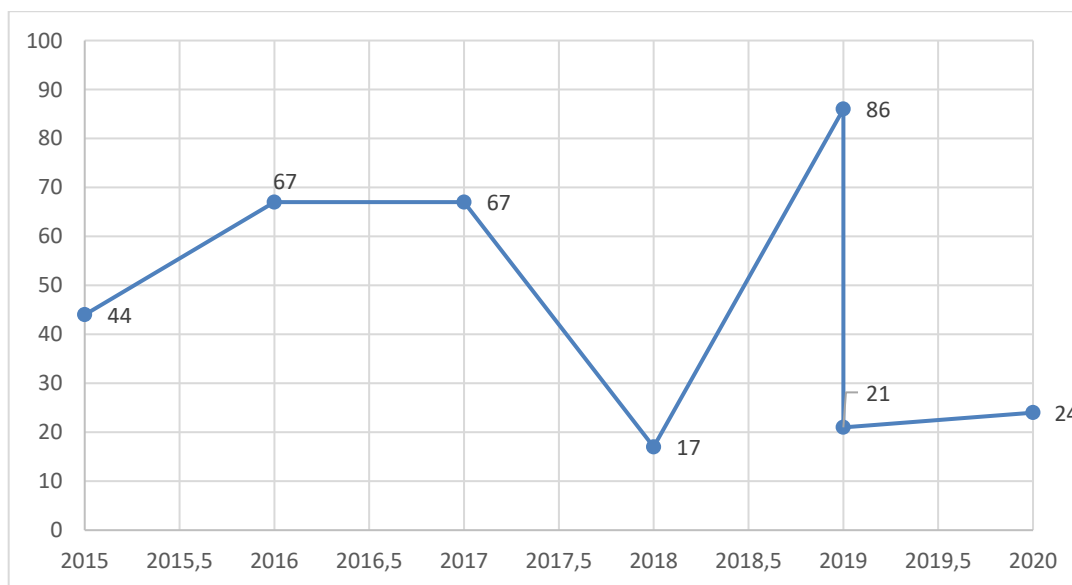


Gráfico N° 3. Evolución de las exportaciones de azúcar en Perú. Fuente: Dirección General de Políticas Agrarias - Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (2020).

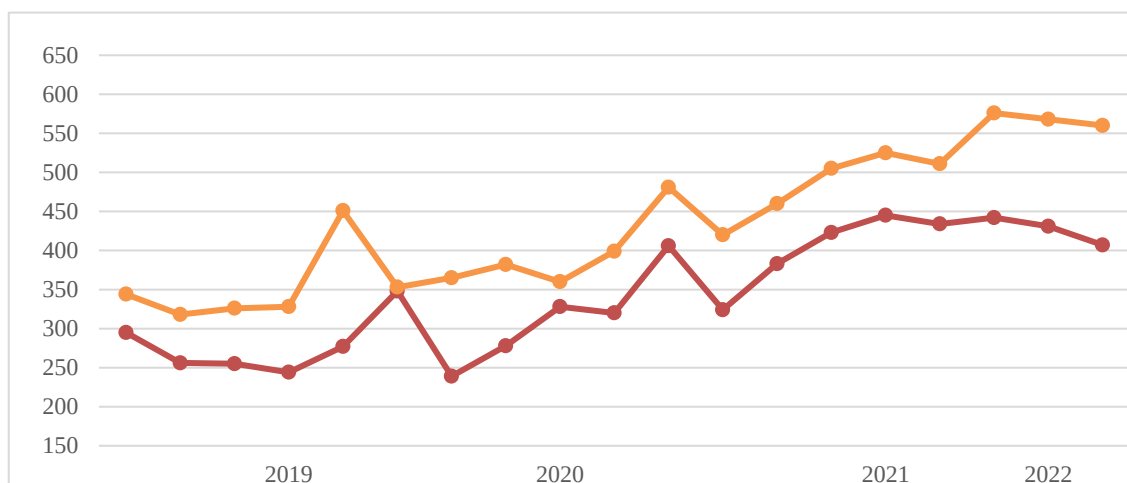


Gráfico N° 4. Evolución de los precios internacionales del azúcar. Fuente: Boletín Trimestral, Observatorio de Commodities (MIDAGRI, 2022).

3. Caso de estudio: Agroindustria Laredo

En la agroindustria peruana del azúcar, existen varias empresas que lideran el mercado, al ocupar los primeros lugares en producción de azúcar, como Agroindustria Laredo S.A.A., Casa Grande y Cartavio; de hecho, en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), las empresas azucareras constituyen la mayor parte de las agroindustrias del país (Fernández, 2020).

Para el caso de la Agroindustria Laredo, en el año 2022, esta empresa produjo 158.522 toneladas de azúcar, lo que le otorgó una participación del 14,26% en el mercado y le permitió exportar 9.228 toneladas. Para el mismo año, sus ventas totales sumaron 433.552.630 Soles, posicionándolo como el tercer mayor productor de azúcar en el país, después de Casa Grande y Cartavio (Laredo, 2022). Desde entonces, Agroindustria Laredo ha emprendido una fase de recuperación que le ha facilitado su posicionamiento como líder en la industria en términos de desempeño manufacturero, calidad de productos y un ambiente laboral positivo (Laredo, 2022).

La decisión de considerar a Agroindustria Laredo, como caso de estudio, se tomó debido a su antigüedad (sus operaciones se remontan desde hace más de 210 años), a su liderazgo en la industria del azúcar, y a su constante crecimiento en ventas y operaciones, con un fuerte respaldo de sus principales accionistas internacionales (Cuadro N° 2).

Agroindustria Laredo S.A.A., una subsidiaria del grupo Manuelita, tiene como actividad principal a la producción y comercialización de azúcar y sus derivados, como alcohol, melaza y bagazo. Esto se logra mediante el cultivo e industrialización de caña de azúcar, así como gracias a la molienda de caña cultivada por terceros (Memorias Laredo, 2022).

La empresa lleva a cabo sus operaciones administrativas y de producción en el distrito de Laredo, provincia de Trujillo, en el departamento de La Libertad. Asimismo, cuenta con zonas de cultivo en los distritos de Laredo (provincia de Trujillo), Trujillo, Chicla (provincia de Ascope) y Virú (provincia de Virú) (Memorias Laredo, 2022).

Recientemente, en el marco de la turbulencia económica del país, la empresa ha continuado invirtiendo en la región adquiriendo terrenos, para expandirse físicamente. Además, esta agroindustria, es pionera en la disminución en la incineración de

residuos de caña de azúcar, lo que contribuye significativamente a la protección del medio ambiente y mejora la calidad de vida de los residentes en la localidad donde se asienta la empresa (Laredo, 2022).

Específicamente, ha implementado prácticas sostenibles en sus operaciones, como la reducción de la quema de caña de azúcar, lo que ha contribuido a mejorar su imagen corporativa y su relación con las comunidades locales (Acuña, 2018). Por otro lado, la empresa cumple rigurosas medidas de responsabilidad social en cuatro ejes: medio ambiente y seguridad laboral, capacitación, ingresos adicionales y mejoras en el hogar.

Agroindustrial Laredo S.A.A. cotiza sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima bajo el símbolo "LAREDOC1" desde el año 1997. La empresa tiene 11.563.369 acciones en circulación con un valor de emisión de 16,56 Soles por acción, mientras que su capitalización bursátil asciende a 214.500.494,95 Soles (BVL, 2023).

Históricamente, Agroindustrial Laredo S.A.A. nace el 14 de agosto del año 1813, cuando el Capitán Ramírez y Laredo estableció el primer molino de caña de azúcar en Laredo (Calderón y Polo, 2023). Posteriormente, en una fecha no determinada, Don José Ignacio Chopitea adquirió el Trapiche de Laredo e incorporó varios trapiches cercanos, dando inicio a la Negociación Azucarera Laredo (Mantilla, 2020).

El 31 de agosto del año siguiente, la nueva planta construida por Co. FIVES LILLE of France comenzó a funcionar. En el año 1969, la Reforma Agraria transformó la empresa en Cooperativa Laredo Ltda. Posteriormente, en el año 1996, debido a cambios en la legislación, la Cooperativa Laredo Ltda. se convirtió en Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A.

Luego, el 30 de abril del año 1998, se llevó a cabo un incremento de capital y se modificaron los estatutos mediante una Escritura Pública para adaptar la empresa a la Nueva Ley General de Sociedades. En ese mismo año, Inversiones Manuelita S.A., un grupo colombiano, adquirió Agroindustrial Laredo S.A.A. mediante una subasta pública e

inició un plan de recuperación. Agroindustrial Laredo S.A.A. ahora es parte del grupo Manuelita, el cual opera en las industrias agroindustrial y acuícola en cuatro países: Brasil, Colombia, Chile y Perú (Memorias Laredo, 2022).

Su producción actual se concentra en azúcar industrial blanca (refinada -65% de su producción total- Industrial y doméstica) y azúcar de consumo masivo (azúcar blanca doméstica y azúcar morena doméstica). Como subproductos genera alcohol (70% se vende en el mercado local y el 30% se exporta a Colombia), melaza y bagazo. Actualmente, también cuenta con nuevos productos; en el año 2017, Agroindustrial Laredo no solo mantuvo la producción de azúcar refinada de primer nivel, sino que también amplió su gama de productos o portafolio de productos al iniciar la producción de azúcar pulverizada y azúcar de grano fino, ambas de elevado valor agregado y se comercializan al mercado industrial peruano (Memorias Laredo, 2022).

Gracias a sus altos niveles de producción, Agroindustrial Laredo S.A.A. posee una de las primeras posiciones en la elaboración de azúcar en Perú, con una participación del 14% en la industria peruana. Para el 2019, la empresa produjo un total de 167.410 toneladas de azúcar, desglosadas en 103.073 toneladas de azúcar blanca y 64.337 toneladas de azúcar rubia y cruda.

En el mismo año, Agroindustrial Laredo S.A.A. comercializó 154.265 toneladas de azúcar en el mercado interno. A nivel internacional, en este mismo año, la empresa vendió 12.588 toneladas de azúcar, incluyendo 5.723 toneladas destinadas a la cuota americana. Las ventas totales de azúcar y otros derivados alcanzaron 250.676.177 Soles. Dichas ventas han experimentado un marcado incremento durante los años siguientes (Tabla N° 2). A continuación, se presenta el Gráfico 5 donde se puede observar las ventas totales de la empresa por año.

Estos niveles de producción son producto del esfuerzo en una gestión de autoabastecimiento⁵ y de la inversión de equipos y proyectos orientados a la fabricación

de Azúcares con valor agregado. Estos esfuerzos se reflejan en considerables reducciones de costos, lo cual será tratado más adelante.

Tabla 2. Evolución de las ventas (en miles de Soles)

VENTAS	2019	2020	2021	2022
Azúcar	228.829	263.607	309.772	398.932
Alcohol	16.957	16.957	15.659	16.365
Melaza	7.557	10.059	11.837	13.242
Semilla de Caña	251	132	402	226
Leche	1.469	2.149	2.588	4.101
Otros	218	28	124	687
TOTAL (\$: Soles)	250.676	292.932	340.382	433.553

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Superintendencia de la Mercado de Valores (SMV), Cartavio, S.A. (2022).



Gráfico N° 5. Ventas totales Agroindustria Laredo S.A.A. Fuente: Elaboración propia, de la Superintendencia de la Mercado de Valores (SMV), en Cartavio, S.A. (2022).

⁵ Pese a que la Agroindustria Laredo es una empresa que tiene su propia plantación caña de azúcar, también tiene sus proveedores foráneos: Fundación Universo S.A., Sociedad Comercial de Vehículos S.A y Varixx Industria

Electrónica LTDA, (Alcantara, 2017)

Tabla 3. Accionistas Agroindustrial Laredo S.A.A.

AGROINDRUSTRIAL LAREDO S.A.A.				
NOMBRE	NACIONALIDAD	GRUPO	N° DE ACCIONES	% PARTICIPACIÓN
Manuelita Internacional S.A.	Colombiana	Manuelita	7.424.898	64,21
Inversiones Manuelita S.A.	Colombiana	Manuelita	1.684.624	14,57
Velarde Aspíllaga Luis Julio	Peruana		699.483	6,05
Gambetta Laguerre Alberto Jorge	Peruana		251.970	2,18
Interseguro Compañía de Seguros de Vida S.A.	Peruana	Intercorp	165.064	1,43
BBF S.A.	Panameña		140.899	1,22
Otros accionistas con menos de 1%			1.196.431	10,35
TOTAL ACCIONES COMUNES			11.563.369	100%

Fuente: Elaboración propia, de la Superintendencia de la Mercado de Valores (SMV), en Cartavio, S.A. (2022).

3.1. Políticas de gestión ambiental y social

Considerando que las políticas empresariales son herramientas poderosas para definir y comunicar los valores de la organización, al permitir establecer patrones de conducta y procedimientos a seguir en diferentes situaciones, en complemento a normativas legales (Casanovas, 2013). Agroindustrial Laredo S.A.A. se considera un buen ejemplo en la práctica de políticas ambientales y sociales.

En el marco de una gestión sostenible, con aspectos sociales y de equilibrio ecológico, Agroindustrial Laredo ha estado comprometida con el porvenir del planeta y de la humanidad como una mejora cualitativa de la condición humana. (Castrillón y Mares, 2014). En materia de gestión ambiental, la empresa ha desarrollado acciones y actividades para la conservación y protección del medio ambiente (González, 2017). Específicamente, en materia de uso sostenible de recursos naturales (agua, aire, tierra, etc), se promueve un aprovechamiento eficiente y sostenible de los recursos medioambientales a través la aplicación de varias estrategias:

- Se optimiza el uso del agua mediante sistemas de riego avanzados y la elección de variedades de caña que necesitan menos agua. Además, lleva a cabo el tratamiento del agua, protege los canales y asegura la calidad de las aguas residuales.
- Se disminuyen las emisiones y la incineración de caña de azúcar mediante la adopción de la cosecha mecanizada temprana. Además, la empresa utiliza una caldera ambiental que opera con bagazo de caña de azúcar, reemplazando así el empleo de combustible diésel.
- Se protege y enriquece el suelo utilizando subproductos orgánicos, fertilizan con materiales reciclados y emplean control biológico para gestionar las plagas.
- También desarrollan el Programa de Manejo de Residuos Sólidos, con el fin de garantizar una gestión efectiva de los residuos generados en sus operaciones, que contribuye a minimizar los riesgos ambientales. Dicho programa incluye procedimientos y medidas que tienen como bases criterios de salud y medio ambiente para una gestión adecuada de los desechos, desde su producción hasta su disposición definitiva.

Este Programa Anual de Monitoreo Ambiental, incluyó controles semestrales de emisiones y partículas, así como la evaluación de los estándares de agua, el aire y el nivel de ruido ambiental (Cartavio, 2022). Es decir, abarca la realización de registros y reportes, así como la implementación de programas de formación y revisiones regulares para garantizar la adherencia al plan empresarial (Cartavio, 2022).

Para llevar a cabo estrategias organizacionales efectivas, es esencial establecer normas y directrices para la gestión de talento humano que fomenten la creación y preservación del capital humano, transformándolo en una ventaja competitiva duradera para la empresa (Cortés y Landeta, 2016).

Por ello, Agroindustria Laredo, en materia de gestión social, específicamente, y en el ámbito educativo, se lanzó el Programa de Nivelación Escolar **"Estudiar para Triunfar"**, un proyecto que brinda a los trabajadores de Agroindustria Laredo, sus familias, residentes de las comunidades vecinas y pequeños cultivadores de caña, que no completaron su educación secundaria, la oportunidad de retomar y concluir sus estudios de forma gratuita y en un corto plazo. A través de este Programa de Responsabilidad Social, se logró que 40 personas, incluyendo colaboradores y sus familias, completaran su educación secundaria (Cartavio, 2022).

En el ámbito de la salud, se implementó el programa **"Salud para Todos"**, cuyo objetivo es proporcionar cobertura de salud a las comunidades de influencia, a los familiares de los colaboradores y a los cultivadores de caña. Para lograrlo, Agroindustria Laredo lleva a cabo diversas acciones que facilita a las personas sin seguro obtener acceso a los servicios de salud (Paulini y Olortegui, 2016).

También, Agroindustria Laredo organiza campañas médicas en colaboración con diversos aliados estratégicos, con el objetivo de sensibilizar acerca de la importancia de mantener la salud y prevenir diversas enfermedades.

Otro importante programa de Agroindustrial Laredo es el Programa Social **"A Mejorar la Casa"**, desarrollado desde el año 2012, destinado a elevar la calidad de vida y el confort en las viviendas de sus grupos de interés. A través de este programa, la empresa ofrece materiales de construcción de forma gratuita a las familias que cumplen con ciertos criterios y desean mejorar sus viviendas.

En el año 2022, Agroindustrial Laredo facilitó materiales para la renovación de 35 casas de sus empleados. Estas estrategias forman parte del plan de responsabilidad social de la empresa, que busca fomentar la salud y el nivel de vida de sus empleados y sus hogares (Cartavio, 2022).

Por todo ello, Agroindustrial Laredo recibió uno de los galardones más importantes en Perú, el Premio a la Creatividad Empresarial, en la categoría de Productos Alimenticios y Nutricionales, en reconocimiento a la puesta en marcha del Proyecto Arena Dulce (Rimachi, 2016).

En el año 2014, dos años después de recibir el Premio a la Creatividad Empresarial, Agroindustrial Laredo renovó su imagen a **"Sol de Laredo"**. Con esta modificación, la empresa reafirmó su dedicación a ofrecer azúcar de alta calidad mediante el uso responsable de los recursos naturales y a promover un efecto positivo en el bienestar de las comunidades locales. (Memorias Laredo, 2022).

3.2. Estrategia de negocio

En términos de estrategia empresarial, Agroindustrial Laredo se enfoca en el crecimiento completo de la compañía, con la misión de crear una relación eficiente y una posición competitiva que supere a sus rivales. Para ello, es relevante mencionar el análisis interno y externo de la empresa Agroindustrial Laredo S.A.A. para entender su posición en el mercado del sector azucarero peruano, lo cual se refleja en la Tabla 4.

Una de las estrategias centrales de la empresa es mantener un liderazgo en costos reducidos, ya que opera con importantes inversiones y produce a gran escala (Tabla 5).

Según un informe de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (Cartavio, 2022), Agroindustrial Laredo ha mantenido una ventaja competitiva basada en economías de escala y mejora continua en eficiencia operativa.

Recientemente, la empresa redujo costos de producción en un 5% gracias a la automatización de procesos y optimización en el uso de fertilizantes y agua.

También la reducción de costos, al igual que sus levados niveles de producción, está basada en una gestión de autoabastecimiento y de la inversión de equipos y proyectos orientados a la fabricación de Azúcares con valor agregado. Por ejemplo, durante el año 2022, la empresa cosechó en 6.237 hectáreas propias, produciendo 692.850 toneladas de caña (Cartavio, 2022). La caña cultivada en los campos propios constituyó el 51.5% del total de

la molienda del año. Esta política de autoabastecimiento, ha ocasionado bajo niveles del costo de ventas; para el año 2022, dicho costo fue de 335,151 Soles, lo cual representó el 77.30% de las ventas del año. Estos niveles de costos han experimentado retrocesos anuales, por ejemplo, durante los años 2021 y 2022, los costos de producción y cosecha se han reducido considerablemente (Tabla 6).

Tabla 4. Análisis DOFA Agroindustria Laredo S.A.A.

FORTALEZAS - Alta productividad en comparación con el promedio global y nacional. - Producto con baja elasticidad precio. - Know – How de accionista mayoritario.	DEBILIDADES - No ha conseguido consolidar una oferta exportable. - Menor capacidad económica para competir por terrenos.
OPORTUNIDADES Incremento en la demanda por parte de industrias nacionales de alimentos. Oferta peruana aún insuficiente para cubrir demanda. Disminución en las tasas de interés para financiamiento agrícola.	AMENAZAS - La reducción del valor del dólar reduce el costo relativo del azúcar importado. - Aumento en el precio de terrenos agrícolas en la costa norte debido a la competencia con otras empresas agroindustriales. - Ingreso de productos sustitutos al Perú con bajos o 0 aranceles como consecuencia del TLC. - Comercializadores con gran capacidad de negociación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Estrategia de negocio Agroindustria Laredo S.A.A.

LIDERAZGO DE BAJO COSTO	
OBJETIVO ESTRATEGICO	Una amplia muestra representativa en el mercado tanto nacional como internacional
BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA	Costos más bajos que los competidores
LINEA DE PRODUCTOS	Un producto básico de calidad aceptable y selección limitada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cartavio, (2022)

Tabla N° 6. Costos y gastos de Agroindustrial Laredo S.A.A.

	31/12/2021	31/12/2022
	S/ 000	S/ 000
Costo a campos de cultivos	8.475	7.280
Costo de ventas	10.604	9.775
Gastos de administración	468	392
Costo de caña cosechada	6.541	7.499
Total	26.087	24.946

Fuente: Elaboración propia, de la Superintendencia de la Mercado de Valores (SMV), en Cartavio, S.A. (2022).

Esta estrategia de liderazgo en costos, permite a la Agroindustrial Laredo grandes ventajas al comercializar sus productos azucareros y sus derivados y posibilita la ampliación de su influencia en el mercado azucarero y elevar sus ventas. De hecho, el margen de la utilidad neta sobre ventas se incrementó considerablemente en épocas de crisis; por ejemplo, el margen de utilidad neta sobre ventas aumentó interanualmente en un 127.01% y 97.45%, durante los años 2020, 2021, y 2022, respectivamente, mientras que los niveles de ingreso se incrementó en 16.20% y 27,37%, durante el mismo periodo.

4. Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo realizar una revisión de la producción de caña de azúcar en Perú, con particular énfasis en la actividad de la industria azucarera de la Agroindustrial Laredo S.A.A. empresa que conforma un importante eslabón de la cadena de valor industrial, y cuyas prácticas gerenciales, son motivo de estudio para ser conocidas y aplicadas en otros sectores económicos. Según el análisis realizado sobre el cultivo de caña de azúcar en Perú, durante años recientes (2019 - 2022), los niveles de producción cayeron levemente (alrededor de

un 6%) producto principalmente de factores climáticos como las sequías y el fenómeno del niño, así como al incremento del costos de insumos agrícolas (fertilizantes y combustibles) que amenazó la rentabilidad de los productores. Igualmente, la pandemia Covid-19 con sus medidas sanitarias, y las huelgas sindicales, hizo retroceder el rendimiento agrícola, y por tanto la superficie cultivada, así como los niveles de exportación del rubro. Todo ello pese al incremento del precio del azúcar, en el mercado nacional e internacional; no obstante, la escalada en el incremento de precios fue detenida por la caída del ingreso real de las familias peruanas que freno los niveles de demanda (ventas).

En el periodo de contracción de la producción nacional se observa un incremento de importaciones del rubro, desde Guatemala, Brasil y Colombia principalmente, para tratar de abastecer la demanda interna, lo cual hace que el comportamiento de las importaciones sea inverso respecto a la producción nacional. Frente a ello, las autoridades peruanas han establecido un sistema de bandas de precios, con el fin de garantizar los precios y de proteger a su vez a los productores nacionales de azúcar frente a la competencia de azúcar importada subsidiada.

Desde lo microeconómico, a nivel empresarial y su gerencia, aparece en el estudio el caso de Agroindustria Laredo, una empresa líder en el mercado azucarero peruano ocupando el tercer lugar en la producción nacional, cuya antigüedad superior a 200 años de trayectoria, la hacen ser objeto de estudio.

Básicamente, sus prácticas y los elevados niveles de producción alcanzados por la empresa son producto del esfuerzo realizados de integración hacia atrás en su cadena de valor. La empresa ha realizado esfuerzos continuados en gestión de autoabastecimiento, mediante la inversión en equipos y proyectos orientados a la fabricación de Azúcares con valor agregado. Estos esfuerzos se reflejan no solo en los elevados niveles de producción, sino también en considerables reducciones de costos. La Agroindustria Laredo, ha logrado cosechar 692.850 toneladas de caña en el año 2022 (51,5% del total de la molienda del año), en sus 6.237 hectáreas cultivadas. Tales prácticas se han reflejado en reducciones importantes del costo de ventas, especialmente en los años 2021 y 2022, que a su vez han permitido aumentar la rentabilidad de sobre ventas hasta representar el 77.30% de las ventas del año.

La empresa no solo ha logrado ser líder en el mercado a partir de costos bajos por eficiencia y calidad, sino también por diferenciación conferida por el cumplimiento reiterado de prácticas de responsabilidad social. Específicamente la empresa ha sido pionera en las prácticas de protección del medio ambiente en sus operaciones y por su contribución a la mejora la calidad de vida de las comunidades locales, a partir de prácticas sistemáticas de responsabilidad social entorno al medio ambiente, a la seguridad laboral y capacitación, y aspectos familiares (ingresos adicionales y mejoras en viviendas).

Con miras a continuar estudiando el comportamiento de la producción de azúcar en Perú, la delimitación del estudio al caso de Agroindustria Laredo, vislumbra la necesidad de realizar la misma indagación con las demás empresas agroindustria que conforman el mercado azucarero nacional y manejar información más completa de dicho mercado, como futuros estudios.

5. Referencias

- Acuña Florian, L. (2018). Programas de responsabilidad social externa y su influencia en la imagen corporativa. Empresa agroindustrial Laredo SAA 2016. Tesis de grado, de la Universidad Privada Antenor Orrego. oai:repositorio.upao.edu.pe:20.500.12759/4423 <https://hdl.handle.net/20.500.12759/4423>
- Agroindustrial Laredo (2022). Sol de Laredo. <https://www.agroindustrialallaredo.com/wp-content/uploads/2023/03/Memoria-del-Directorio-2022-.pdf>
- Alcantara, J. (22 de febrero de 2017). Agroindustrial LAREDO. [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=pxied_N88j4
- América Economía (Diario, 13 de octubre de 2022). Estas son las 500 Mayores Empresas del Perú 2022. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estas-son-las-500-mayores-empresas-del-peru-2022>

Arrús, O. (2015). La Junta General de Accionistas. Su funcionamiento y competencias. En El Gobierno Corporativo en Iberoamérica (pp. 331-366). Madrid: IIMV.
<https://www.iimv.org/wp-content/uploads/2015/03/Capitulo-9-.pdf>

Balkin, D., Cardy, R. & Gómez, L. (2007). Gestión de recursos humanos (5ta ed.). Pearson Educación.

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP- (2023). Cuadros estadísticos semanales.
<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Bolsa de Valores de Lima (2023). Agroindustrial Laredo S.A.A.
https://documents.bvl.com.pe/jsp/InfEstadisticaGrafica.jsp?Cod_Empresa=77600&Nemonico=LAREDOC1&Listado=|LAREDOC1

Bonsón, E., Cortijo, V. & Flores, F. (2009). Análisis de estados financieros. Pearson Educación.

Búa, M. (2010). El riesgo cambiario y su cobertura financiera. *Revista Galega de economía*, 19 (2), 1-5.

Calderón Carranza, J. L., & Polo Vásquez, A. L. (2023). Estudio técnico económico para el reemplazo de maquinarias agrícolas y su contribución en la rentabilidad de la empresa agroindustrial Laredo SAA. Tesis de grado, de la Universidad Privada Antenor Orrego.
<https://hdl.handle.net/20.500.12759/11972>

Calderón, J. (2018). Caída mundial del precio del azúcar jaquea ala sector azucarero peruano.
<https://agronegociosperu.org/2018/04/03/caida-mundial-del-precio-del-azucar-jaquea-al-sector-azucarero-peruano/>

Cartavio, S.A. (2016). Memoria del directorio año 2016.
<http://200.62.171.3/hhii/b11082/20170313185401/cartavio32memoria322016.pdf>

Cartavio, S.A. (2017). Memoria del directorio del año 2017.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Cartavio%20Memoria%202017.pdf>

Cartavio, S.A. (2019). Memoria del directorio año 2019.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Cartavio%20Memoria%202019.pdf>

Cartavio, S.A. (2020). Memoria del directorio año 2020.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Cartavio%20Memoria%202020.pdf>

Cartavio, S.A. (2022). Memoria del directorio año 2022.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Cartavio%20Memoria%202022.pdf>

Casanovas, A. (2013). Gestión de políticas de empresa. Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos Legales N5.pdf>

Castrillón, M. & Mares, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1 (3), 52-77.

- Castrillón Sandoval, J. C., Morán Romero, T., Prado Vilca, E. F., & Zevallos Revollar, M. I. (2017). Planeamiento estratégico para la industria peruana del café. Tesis de grado, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/9003>
- CompuTrabajo (2021). Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.
<https://www.computrabajo.com.pe/empresas/acerca-de-agraria-azucarera-andahuasi-saa-D35A0A99BB0F6373>
- CompuTrabajo (2021). Agro Industrial Paramonga.
<https://www.computrabajo.com.pe/empresas/acerca-de-agro-industrial-paramonga-EEAD5A3AF985DB06>
- Cortés, C. & Landeta, J. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y ciencia*, 24 (69), 47-53.
- Dirección General de Políticas Agrarias - Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria – 2020.
<https://www.midagri.gob.pe/portal/373-d-politica-agraria-dgpa/7366-dgcompetitividad-agraria>
- Dargent Chamot, E. C. (2017). Historia del azúcar y sus derivados en el Perú.
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/20926/n/historia-del-azucar-y-sus-derivados-en-el-peru.pdf>
- Fernández, J., & Sanjuán, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *adResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (6), 130-143.
- Fernández Rodríguez, D. V. (2020). Relación entre el grado de endeudamiento y la rentabilidad patrimonial en las empresas azucareras que cotizan en la bolsa de valores de Lima en el año 2018. *Trabajo de grado, de la Universidad Privada del Norte*
<https://hdl.handle.net/11537/24059>
- Gómez, F., Trejo, L., Salazar, J., Pérez, J., Sentíes, H., Bello, J. & Aguilar, N. (octubre, 2017). La diversificación de la agroindustria azucarera como estrategia para México. *Agro Productividad*, 10 (11), 7-12.
- González, A. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las pymes. *Revista Científica Agroecosistemas*, 5 (1), 60-70.
- Grupo Gloria (2022). Cartavio S.A.A.
<https://www.grupogloria.com/cartavio.html>
- Grupo Gloria (2021). Casa Grande S.A.A.
<https://www.grupogloria.com/casagrande.html>
- Jaramillo Marín, J., Londoño Ortiz, N., & Sánchez González, G. (2015). Agroindustria azucarera y Anca tradicional en el norte plano del Cauca (Colombia). *Perspectivas históricas y claves etnográficas. Memoria y Sociedad*, 19(39), 30-47.

- Mancilla, M. (2017). Riesgos Financieros. Evidencia de las grandes empresas de la Ciudad de México. En Administración de Riesgos Empresariales en Colombia, México y Argentina (pp. 117-137). Medellín: Colección Académica EAFIT
- Mantilla Ñontol, K. M. (2020). El buen gobierno corporativo como determinante positivo de la liquidez y rentabilidad de la empresa agroindustrial Laredo SAA-2018. <https://repositorio.unitru.edu.pe/entities/publication/a7a18780-7a69-4898-a3ba-1b227d17391c/full>
- Martínez Sipan, P. R. (2017). Mejora de los Parámetros de Control para Incrementar la Productividad en el Proceso de Cristalización en la Empresa Azucarera Andahuasi SAA-2017. <https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/index.php/Author/Home?page=171&author=%22Mart%C3%ADnez%2C+S%22&type=Author>
- Mayorga, X. & Solarte, J. (2012). Medición del riesgo de liquidez. Una aplicación en el sector cooperativo. Entramado, 8(1), 90-98.
- Miller, A. (2013). El rol del directorio en la sustentabilidad de la empresa. VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riesgo – MIDAGRI- (2022). Azúcar. Observatorio de commodities. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1288444/Commodities%20Az%C3%BAcar%3A%20abr-jun%202020.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, 2023), Boletines de comercialización y precios. https://www.gob.pe/institucion/midagri/busca_dor?contenido=publicaciones&sheet=1&sortBy=none&tema=20-precios-de-alimentos
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2023) Presentación de Resultados de Exportaciones 2023. <https://exportemos.pe/recurso/31154/resultados-de-exportaciones-peru-2023>
- Ministerio de Economía y Finanzas s.f.). Datos Abiertos del Ministerio de Economía y Finanzas. <https://datosabiertos.mef.gob.pe/>
- Moore P., Paterson A., Tew T. (2014). Sugarcane: The Crop, the Plant and Domestication. In: Sugarcane: Physiology, Biochemistry and Functional Biology. John Wiley. pp. 1-17. doi: 10.1002/9781118771280.ch1
- Paulini Palacios, R. E., & Olortegui Bernuy, P. A. (2016). Análisis de las políticas y programas de responsabilidad social corporativa: caso Empresa Agroindustrial Laredo SAA 2015. Trabajo de Grado, de la Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/1951>
- Rimachi Saldaña, O. A. (2016). Propuesta de mejora del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para reducir los costos de accidentes laborales en el área de almacén de la empresa Agroindustrial Laredo SAA. Trabajo de Grado, de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/10228>
- Rodríguez Alfaro, J. (2017). Valorización de Agroindustrial Laredo SAA. <https://hdl.handle.net/11354/4216>

Rodríguez, M., Piñeiro, C. & De Llano, P. (2013).
Mapa de riesgos: Identificación y gestión
de riesgos. Atlantic Review of
Economics, 2.
<http://hdl.handle.net/2183/41590>

Silva Morales, N. M., Pérez Guerrero, Y. S.,
Bustamante Gonzales, J. M., Tocto
Alejandria, L. V., Trigos Galoc, R., &
Hancoco Tinta, M. (2022). Informe Técnico
de la Estrategia Corporativa de la
Empresa Cartavio SAA–Operación
Extraordinaria: Adquisición de la Empresa
Agroindustrial Cayaltí SAA. Trabajo de
grado, de la Universidad Católica Sedes
Sapientiae,
[https://repositorio.ucss.edu.pe/backend/
api/core/bitstreams/78efab79-c365-
44a5-9bb8-07876526723a/content](https://repositorio.ucss.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/78efab79-c365-44a5-9bb8-07876526723a/content)