

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA  
DE POSGRADO**



**Informe de consultoría - Corporación Granos**

**TESIS PARA EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Lucas Ernesto Coaquira Ugarte, DNI: 45026686**

**Gonzalo Genaro Gamarra García, DNI: 43042756**

**Jackeline Virginia Vilchez Medina, DNI: 45260814**

**ASESOR:**

**Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874**

**ORCID: 0000-0001-8121-8658**

**JURADO:**

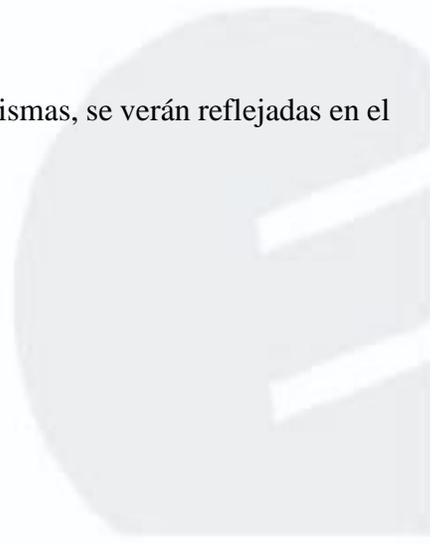
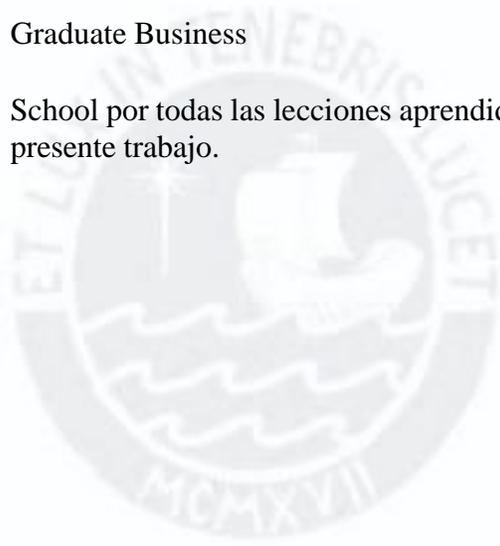
**Percy Samoel Marquina Feldman**

**María del Carmen Arrieta Quispe**

**Arequipa, Agosto 2021**

## **Agradecimientos**

Esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo de la gerencia de la corporación Corporación Granos, gracias por su disposición a ayudarnos y la información brindada. Agradecemos también al profesor Carlos Bazán Tejada por su orientación y asesoría durante el proceso de elaboración de tesis. Un agradecimiento especial a CENTRUM PUCP Graduate Business School por todas las lecciones aprendidas, las mismas, se verán reflejadas en el presente trabajo.



## **Dedicatoria**

A Dios por todas sus bendiciones, a toda mi familia por su apoyo en cada paso que doy: a mis abuelos quienes creen en la constante superación, responsabilidad y el trabajo duro para lograr objetivos; incentivando así a sus hijos, nietos y bisnietos a ser mejores. A mi madre, quien es mi principal motor para no rendirme a pesar de las constantes pruebas; y a Luna por su compañía en todas las madrugadas de estudio.

Jackeline Virginia Vilchez

Agradezco a mi familia, por el apoyo incondicional que me dieron durante estos tres años, por todas aquellas horas, noches y días que les he quitado y les pertenecían, para poder realizar este sueño de culminar la maestría.

Gonzalo Genaro Gamarra García

Le doy gracias Dios, a mis padres, a mi hermana y a mi esposa por la paciencia y apoyo incondicional en cada paso de mi vida.

Lucas E. Coaquira Ugarte

## Resumen Ejecutivo

En la presente consultoría, se analiza al grupo económico Cereales Sur y Corporación Granos, con el objetivo de incrementar su rentabilidad en la fabricación de alimentos naturales de alto valor nutricional. Actualmente Cereales Sur, en alianza con Corporación Granos, distribuyen alimentos de consumo masivo en Perú desde el año 2017, su principal objetivo es competir en las líneas de alto potencial, con alimentos READY TO EAT (listos para el consumo). La empresa ha experimentado un crecimiento moderado en sus ventas, siendo su principal consumidor el Estado Peruano, específicamente el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma debido a sus principales fortalezas: calidad y pronta entrega. La sede principal y planta procesadora de alimentos están ubicadas en Arequipa. El grupo económico declara ventas anuales alrededor de S/5'000,000

A partir de las entrevistas realizadas a los principales directivos, el análisis situacional de la organización y objetivos a largo plazo, se identifican como problemas: bajo crecimiento en ventas, poca información del mercado y ausencia de planificación en la definición de un mercado objetivo. Abordando los problemas mencionados, se emplea el método de Delphi para la elección de una estrategia de diversificación relacionada, además de la matriz de Ansoff para definir la alternativa en el logro de nuestro objetivo, de esta manera, se propone diversificar la línea de productos presentando la implementación de una línea de producción con base en los proyectos de la empresa, planteando así, el lanzamiento de alimento balanceado para perros con enfoque social. Posteriormente se planifican las actividades en un diagrama de Gantt para finalmente, analizar los resultados obtenidos, el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

## Abstract

The present investigation for the economic group Cereales Sur and Corporación Granos with the aim of increasing their profitability in the manufacture of natural foods with high nutritional value. Currently, Cereales Sur in alliance with Corporación Granos has been distributing food for mass consumption in Peru since 2017, its main objective is to compete in high potential lines, with READY TO EAT foods (ready for consumption). The company has experienced moderate growth in its sales, its main consumer being the Peruvian State, specifically the National School Food Program Qali Warma due to its main strengths: quality and prompt delivery. The main headquarters and food processing plant are located in Arequipa, currently. The economic group declares annual sales of around S/5,000,000.

Based on the interviews carried out with the main managers, the situational analysis of the organization and long-term objectives, the following problems are identified as: low growth in sales, little market information and lack of planning in the definition of a target market. Addressing the aforementioned problems, the Delphi method is used to choose a related diversification strategy, in addition to the Ansoff matrix to define the alternative in achieving our objective, in this way, it is proposed to diversify the product line presenting the implementation of a production line based on the company's projects, thus proposing the launch of balanced food for dogs with a social focus. Subsequently, the activities are planned in a Gantt chart to finally analyze the results obtained, as well as the net present value and the internal rate of return. Concluding, with precise recommendations in order to increase sales and diversify markets.

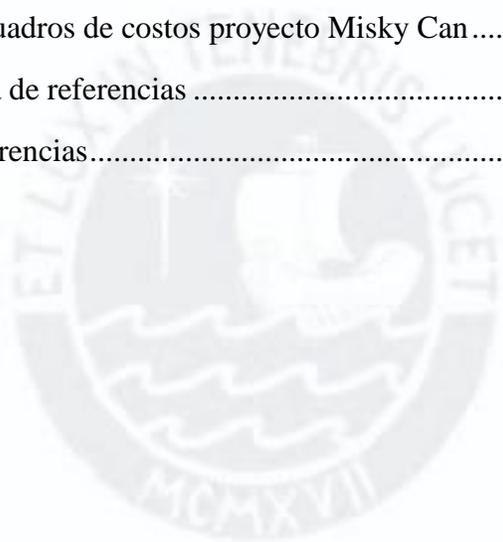
## Tabla de Contenido

<b>1 Situación General de la Organización.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Presentación de la Organización .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Historia.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2 Productos.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3 Misión .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.4 Visión .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Valores y Código de ética .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Valores .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Código de ética.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2.1 Entre miembros de la organización.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2.2 Frente a la compañía clientes y proveedores.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2.3 Frente a la sociedad estado y medio ambiente .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Objetivos estratégicos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Conclusiones .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Análisis del Contexto.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Análisis de la Industria.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 Poder de negociación de los proveedores .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2 Poder de negociación de los compradores .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 Amenaza de los sustitutos .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4 Amenaza de los entrantes.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.5 Rivalidad de los competidores .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 La Organización y sus Referentes.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Análisis Externo.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.6 Oportunidades y Amenazas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.7 Responsabilidad Social .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Análisis Interno .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.1 Administración y gerencia .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.2 Marketing y ventas.....</b>	<b>31</b>

<b>Tabla de Contenido</b>	
2.4.3	Contabilidad y Finanzas..... 32
2.4.4	Recursos Humanos..... 35
2.4.5	Operaciones..... 36
2.4.6	Sistemas de Información y Desarrollo ..... 43
2.4.7	Tecnología & Investigación y Desarrollo ..... 43
2.4.8	Fortalezas y Debilidades ..... 44
3	Problema Clave..... 45
3.1	Identificación de problemas ..... 45
3.1.1	Bajo crecimiento en ventas ..... 46
3.2	Problema Principal ..... 48
3.2.1	Definición..... 48
3.2.2	Existencia ..... 49
3.2.3	Ubicación ..... 49
3.2.4	Propiedad ..... 50
3.2.5	Magnitud ..... 50
3.2.6	Tiempo ..... 51
4	Revisión de Literatura..... 52
4.1	Mapa de Literatura ..... 52
4.2	Revisión de Literatura..... 53
4.2.1	Estrategias de crecimiento ..... 57
4.2.2	Estrategias de Marketing..... 59
4.2.3	Desarrollo de Productos con Modelo Canvas ..... 61
4.2.4	Medición capacidad instalada ..... 63
4.2.5	Conclusiones ..... 65
5	Análisis de Causa Raíz del Problema Clave ..... 67
5.1	Personas ..... 67
5.1.1	No aprovechamiento de recursos para desarrollo de nuevos productos..... 67
5.1.2	Personal no adecuado para ventas..... 67
5.2	Operaciones..... 68
5.2.1	Baja madurez de procesos..... 68
5.2.2	Prioridad a QaliWarma ..... 69
5.2.3	Insuficientes canales de distribución..... 69
5.3	Marketing ..... 70
5.3.1	No Plan Marketing ..... 70
5.3.2	Personal Insuficiente ..... 70

	<b>Tabla de Contenido</b>	
5.3.3	No diferenciación de marca Vital .....	71
5.4	Finanzas .....	71
5.4.1	Financiamiento solo por bancos.....	71
5.4.2	Falta de capacitación.....	72
5.5	Entorno.....	72
5.5.1	Muchos competidores .....	72
5.6	Conclusiones.....	73
6	Alternativas de Solución Evaluadas.....	74
6.1	Alternativas para la solución del Problema.....	74
6.1.1	Estrategia de Crecimiento .....	75
6.1.1.1	Matriz de Ansoff .....	75
6.1.1.2	Evaluación de Estrategia.....	75
6.2	Elección de Mercado Objetivo.....	78
6.3	Evaluación Desempeño de Mercado en Entorno e Industria .....	78
6.4	Consumidores .....	79
6.5	Competidores .....	84
6.6	Propuesta de Valor .....	86
7	Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave .....	90
7.1	Plan de Trabajo .....	90
7.1.1	Fase 0: Planeamiento del proyecto.....	91
7.1.1.1	Estructuración de presupuesto.....	91
7.1.1.2	Asignación de responsabilidades .....	92
7.1.2	Fase 1: Generación de ideas.....	92
7.1.2.1	Desarrollo y test del concepto .....	93
7.1.2.2	Intención de compra.....	94
7.1.2.3	Mejoras del concepto .....	94
7.1.2.4	Perfil del Mercado.....	94
7.1.3	Desarrollo y test del producto .....	95
7.1.4	Fase 2: Definición y Plan de Marketing del nuevo producto .....	95
7.1.4.1	Decisiones sobre la muestra .....	96
7.1.4.2	Localización del test.....	96
7.1.4.3	Medición .....	96
7.1.4.4	Determinación y selección del Mercado.....	97
7.1.4.5	Elección del posicionamiento .....	97
7.1.5	Fase 3: Implementación de herramientas de marketing digital.....	98

	<b>Tabla de Contenido</b>	
7.2	Tiempo de implementación.....	100
7.3	Factores claves de éxito .....	102
7.3.1	Habilitadores .....	102
7.3.2	Riesgos .....	102
8	Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave .....	103
8.1	Mercado Potencial.....	103
8.2	Valorización y análisis de sensibilidad .....	105
9	Conclusiones y Recomendaciones .....	112
9.1	Conclusiones .....	112
9.2	Recomendaciones .....	114
A	Cuadros de costos proyecto Misky Can .....	116
	Lista de referencias .....	121
	Referencias.....	121



## Lista de figuras

2.1	Producción nacional de Quinoa del 2000 al 2017. Tomado de Nota Técnica de Granos Andinos por Ministerio de Agricultura y Riego (2018) .....	14
2.2	Producción nacional de Kiwicha del 2000 al 2017. Tomado de Nota Técnica de Granos Andinos por Ministerio de Agricultura y Riego (2018).....	15
2.3	Producción nacional de Kiwicha del 2000 al 2017. Tomado de Nota Técnica de Granos Andinos por Ministerio de Agricultura y Riego (2018).....	16
2.4	Pirámide De Población Censada, 2007 Y 2017. Tomado de Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. ....	26
2.5	Oportunidades y Amenazas de Corporación Granos .....	29
2.6	Ratios financieros últimos tres años consolidado Corporación Granos. Adaptado de los Estados Financieros Corporación Granos.....	33
2.7	Tomado del Organigrama Corporación Granos .....	36
2.8	Método clásico de producción de hojuelas. Tomando de Martinez y Palma (2019) . . . . .	37
2.9	Método moderno de producción de hojuelas. Tomando de Martinez y Palma (2019) . . . . .	39
2.10	Fortalezas y Debilidades Corporación Granos.....	44
3.1	Evolución ventas en miles de soles, tomado de Corporación Granos. Tomado de los Estados Financieros de Corporación Granos.....	47

3.2	Distribución Porcentual Venta Minorista. de los Estados Financieros de Corporación Granos .....	48
4.1	Matriz de crecimiento de Ansoff. Fuente: Munuera y Rodríguez (2012) .....	58
4.2	Modelo Canvas .....	61
4.3	Utilización de capacidad instalada (En porcentaje). Fuente: .....	64
5.1	Adaptado del Diagrama Ishikawa para Corporación Granos .....	68
6.1	Matriz de crecimiento de Ansoff. Fuente: Munuera y Rodríguez (2012) Ediciones Díaz de Santos. <a href="https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=81">https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=81</a> .....	75
6.2	Crecimiento Población Canina 2019 vs 2018 – Perú Tomado de Kantar División Worldpanel, 2019.....	83
6.3	Crecimiento Tenencia de mascotas Tomado de Kantar División Worldpanel, 2019 .	84
6.4	Crecimiento en la preferencia por tenencia de mascotas .....	85
6.5	Participación de Mercado marcas de alimento balanceado para perros. Tomado de Kantar División Worldpanel, 2019.....	86
6.6	Modelo Canvas para generación de propuesta de valor adaptado de Osterwalder, A. (2004) The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland. ....	89
7.1	Propósito de test de Concepto Tomado de Munuera, J. & Rodriguez A. (2007). Estrategias de marketing. Esic Editorial. ....	93
7.2	Consideraciones y Decisiones en el diseño del test de Producto .....	95

## Lista de tablas

2.1	Magnitud y crecimiento Poblacional. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007 y 2017.....	25
6.1	Evaluación de factores críticos de éxito para implementación de estrategia de diversificación relacionada .....	77
6.2	Evaluación de respuesta del mercado elegido a la variable Entorno. Adaptado de Publishing, M. (2007). Estrategias de crecimiento. Ediciones Díaz de Santos. <a href="https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=58">https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=58</a> .....	80
6.3	Evaluación de respuesta del mercado elegido con referencia a la Industria. Adaptado de Publishing, M. (2007). Estrategias de crecimiento. Ediciones Díaz de Santos. <a href="https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=58">https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=58</a> .....	81
6.4	Definición Público Objetivo. Elaboración Propia.....	82
6.5	Evolución de la población censada urbana, en Arequipa. Tomado de Instituto Nacional de Estadística (2016) Evolución de la población censada urbana, en Arequipa. Recuperado de <a href="https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda83">https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda83</a>	
7.1	Costo de Personal en Marketing Digital .....	91
7.2	Costo total de implementación de plataforma.....	92
7.3	Entregable plataforma para Misky Can. Fuente: Propuesta entregada por proveedor KhipuCode SAC .....	99

8.1	Análisis de demanda potencial de mercado. Elaboración Propia .....	104
8.2	Flujo de caja, VAN, tasa interna de retorno (Escenario Pandemia) .....	106
8.3	Análisis de sensibilidad Unidades vendidas, precio de venta e insumos. (Escenario Pandemia) .....	107
8.4	Flujo de caja, VAN, tasa interna de retorno (Escenario Nueva Normalidad).....	107
8.5	Análisis de sensibilidad Unidades vendidas, precio de venta e insumos. (Escenario Nueva Normalidad).....	108
8.6	Flujo de caja, VAN, tasa interna de retorno (Escenario Sin Pandemia)).....	109
8.7	Análisis de sensibilidad Unidades vendidas, precio de venta e insumos. (Escenario Sin Pandemia) .....	110
A.1	Cuadro A1 de costos de insumos para la elaboración de alimentos.....	116
A.2	Cuadro A2 de costos de materiales para el proyecto .....	117
A.3	Cuadro A3 de Costos Servicios para el proyecto Misky Can .....	118
A.4	Cuadro A4 de costos de Mano de obra proyecto Misky Can.....	119
A.5	Cuadro A5 Publicidad de proyecto Misky Can.....	120

## **Capítulo 1. Situación General de la Organización**

En este capítulo se describe la situación general del grupo económico Cereales Sur y Corporación Granos, definido en adelante como Corporación Granos, asimismo se describirá su misión y visión actual, ventaja competitiva, valores corporativos, modelos de negocio y objetivos a largo plazo.

### **1.1. Presentación de la Organización**

#### **1.1.1. Historia**

Cereales Sur fue creada en la ciudad de Arequipa en el año 2012 como una empresa familiar de los hermanos Huaype. La actividad principal de la empresa es la “Venta y distribución de alimentos”, desde su creación la empresa se dedicó a la distribución de alimentos para el programa Vaso de Leche en distintos municipios como Acarí, Ichupampa y Castilla en Arequipa. Desde el año 2013 hasta la fecha, Cereales Sur es proveedor del programa nacional Qali Warma para la provincia de Caylloma y Arequipa. Qali Warma es un programa que brinda servicios alimentarios con complemento educativo a niños y niñas de instituciones educativas públicas del nivel inicial y primaria a nivel nacional. Por este motivo, Cereales Sur decide ampliar su área de producción para ofrecer sus propios productos alimenticios como cereales, arroz y menestras. Su planta cuenta con equipos de última generación con certificación internacional en Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), la cual le permite garantizar el buen manejo y la calidad en la elaboración de sus productos. El tipo de financiamiento de la empresa es mediante recursos propios y préstamos en distintas entidades financieras, manteniendo hasta la fecha una buena calificación crediticia. El año

2017 se fundó Corporación Granos, buscando satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la producción y comercialización de alimentos andinos saludables y naturales de alto valor nutricional. El mayor interés del público peruano en el consumo de alimentos de origen natural, nutritivo y de calidad impulso a Corporación Granos a desarrollar "snacks" saludables libres de octógonos formándose así el grupo económico.

### ***1.1.2. Productos***

Cereales Sur y Corporación Granos cuenta con un portafolio de más de 25 productos en distintas presentaciones (a) hojuelas; (b) harinas instantáneas; (c) snacks; (d) granos y menestras; (e) cereales; (f) arroz y azúcar. Sus productos han sido adquiridos en programas sociales a lo largo de Perú y son utilizados en colegios de Arequipa, Trujillo, Amazonas, Piura, Lima, Cusco, Puno, Apurímac, Lambayeque y San Martín.

### ***1.1.3. Misión***

La misión de la empresa es: Generar valor con nuestros productos hacia los inversionistas mediante procesos eficaces y eficientes, la superación de nuestro equipo humano y el bienestar de nuestra comunidad promoviendo el consumo responsable y nutritivo en el Perú.

### ***1.1.4. Visión***

La visión de la empresa es: Para el año 2025 seremos una de las 10 mejores empresas en la elaboración y comercialización de productos alimenticios en Arequipa, manteniendo la calidad de nuestros productos y valorando las propiedades de los cereales andinos.

## 1.2. Valores y Código de ética

### 1.2.1. Valores

Los valores que promueve la empresa se encuentran alineados a su misión y visión:

- **Responsabilidad** Cualidad de cumplir nuestras obligaciones y de asumir las consecuencias de nuestros actos frente a todos nuestros clientes y empleados.
- **Respeto** Cualidad de mostrar tolerancia interna y externamente a la empresa, valorando a cada miembro de nuestro equipo.
- **Integridad moral** Cualidad de cada miembro del equipo para que se desarrolle de acuerdo a sus convicciones, sin perjudicar a otros con su accionar.

### 1.2.2. Código de ética

#### 1.2.2.1. Entre miembros de la organización.

- **Relaciones en el ambiente de trabajo**, se deben dar en un ambiente de respeto, cortesía y confianza según los valores acuñados por la organización. Todos los miembros deben participar en la construcción de un ambiente cordial que genere bienestar a todos sus miembros.
- **Discriminación y acoso**, en la compañía se propicia un ambiente laboral circunscrito al respeto pleno frente a la diversidad en edades origen razas religiones orientación sexual, idioma o discapacidad. No siendo permitido ninguna forma de hostigamiento.

### 1.2.2.2. Frente a la compañía clientes y proveedores.

- **Comunicación corporativa** Toda información que requiera ser transmitida fuera de la compañía debe ser revisada y validada por la gerencia general.
- **Discriminación y acoso** En la compañía se propicia un ambiente laboral circunscrito al respeto pleno frente a la diversidad en edades origen razas religiones orientación sexual, idioma o discapacidad. No siendo permitido ninguna forma de hostigamiento.
- **Custodia y cuidado de activos** Se entiende como activo al mobiliario equipos y licencias que se utilizan para el desarrollo de las actividades cotidianas. Dichos activos solo deben ser utilizados para el desempeño de las funciones de sus usuarios, siendo cada uno de ellos responsable del buen uso y conservación de los mismos.
- **Conflicto de intereses** Se entiende como conflicto de intereses toda situación en la que el colaborador y la empresa presenten un conflicto entre los intereses personales y los de la compañía. Toda persona que labore en la organización debe estar orientada a desarrollar sus actividades con la más esmerada independencia respecto a proveedores clientes y contratistas con quien la compañía mantiene relaciones comerciales y financieras.
- **Confidencialidad de la información** Toda información relacionada con la compañía debe ser tratada de manera respetuosa y responsable. Toda la información como reportes, procesos, estrategias deben mantenerse en confidencialidad, solo podrán ser usados para los fines que la compañía estime conveniente.
- **Políticas y normas** La empresa cuenta con políticas y reglamentos como el reglamento

interno de trabajo. Es menester que todos los colaboradores de la compañía tengan acceso y conocimiento de todos los reglamentos y políticas vigentes. Cada trabajador de la empresa debe estar orientado al más esmerado cumplimiento de las normas y políticas

■ **Desarrollo de otras actividades profesionales** En caso de desarrollar otra actividad profesional paralela al trabajo en la compañía. Se debe tomar como prioridad la labor en la compañía para el cumplimiento de objetivos. Las actividades paralelas no deben afectar la disponibilidad y desempeño de los colaboradores

■ **Obsequios** Se tomará como obsequio cualquier favor, préstamo que un proveedor pretenda dar a un colaborador de la compañía. Estos solo deben ser aceptados si son considerados como simples cortesías y excluyan algún tipo de influencia en la toma de decisiones.

### **1.2.2.3. Frente a la sociedad estado y medio ambiente.**

■ **Soborno** Se entiende como soborno el ofrecimiento y recepción de obsequios e influencias que puedan ser entendidos como un aliciente para parcializar una decisión en favor propio o de terceros. Ningún colaborador debe incentivar ni practicar este tipo de hechos por cuanto representa una práctica deshonestas e inmoral.

■ **Cumplimiento de la legislación** Toda la compañía debe actuar según las leyes vigentes de nuestro país tanto en las actividades diarias realizadas en la compañía como fuera de esta. El desconocimiento de una ley no constituye una excusa para el

incumplimiento de la misma, en casos de duda se debe consultar a la gerencia general respecto a inquietudes de este tipo.

■ **Postura frente a política y religión** La compañía no emitirá ninguna opinión ni realizará actividades políticas, se mantendrá una postura neutral respecto a estos hechos. Los colaboradores de la compañía tienen libertad para participar en asuntos políticos y personal a título personal resaltando que dicha participación no guarda relación con su vínculo laboral en la empresa

### 1.3. Objetivos estratégicos

La empresa ha definido alcanzar objetivos SMART: (a) Specific, (b) Measurable, (c) Attainable, (d) Relevant, y (e) Time, en el largo plazo:

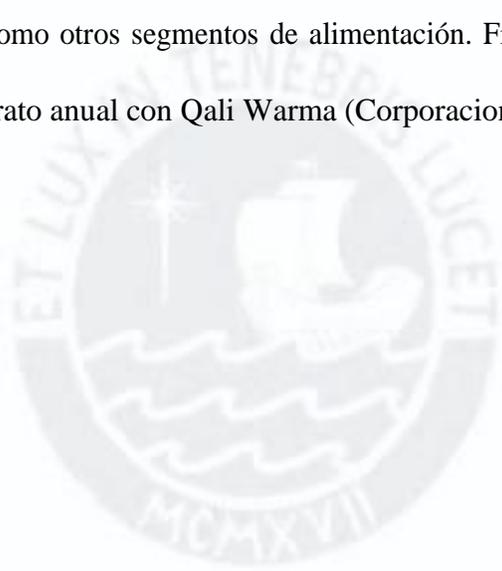
1. Alcanzar un incremento del 10 % en la facturación anual hasta el 2025.
2. Lograr para el año 2025 un posicionamiento dentro de las 10 mejores empresas de industria alimentaria en Arequipa.
3. Lograr ingresar a un nuevo segmento de mercado para el 2022.

### 1.4. Conclusiones

Corporación Granos tienen más de 7 años de experiencia en la distribución de productos alimenticios, la empresa atiende principalmente al estado y gestiona las compras de alimentos para niños en etapa escolar, bajo los requerimientos del programa nacional Qali Warma. Los

productos a base de cereales en quinua, kiwicha y otros granos son hechos y envasados por Corporación Granos, los restantes se compran a otros proveedores.

Corporación Granos cuenta con dos líneas de negocio: la distribución de productos y la fabricación de productos basados en cereales (quinua, kiwicha, cañihua, etc). Esto le permite cumplir con los requerimientos de Qali Warma más no le ha permitido explorar el mercado masivo o privado, el de poder atender las necesidades de alimentos de otras empresas así como otros segmentos de alimentación. Finalmente el 85 % de sus ingresos provienen del contrato anual con Qali Warma (Corporacion Granos, 2019).



## Capítulo 2. Análisis del Contexto

### 2.1. Análisis de la Industria

La cantidad de niños con anemia en el Perú se incrementa paulatinamente año tras año. Según la última Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Endes) realizada en el 2018 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el año 2017, el 34.1 % de los niños peruanos menores a 5 años padecieron anemia. Este promedio se compone de un 43.0 % en zonas rurales y 30.7 % en zonas urbanas. Es por ello que el gobierno, viene redoblando esfuerzos y se enfoca en la alimentación de los peruanos.

En el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020, que asciende a 177,367 millones 859,707 soles aprobado mediante el Decreto de Urgencia N 014-2019, se considera un incremento respecto al año 2019 para los programas sociales y así se busca ampliar la cobertura de intervenciones orientadas a reducir los factores de riesgo en la población vulnerable. Programas como Qali Warma elevaron su presupuesto en 160 millones de soles para ampliar su cobertura a cerca de 160,000 estudiantes (El Peruano, 2019)

Esta constante lucha por la buena alimentación de los peruanos, tiene una gran fortaleza, dado que el país, cuenta con gran variedad de recursos agrícolas. Históricamente están familiarizados con el consumo de granos andinos, llegando el consumo a 2.3 kilogramos per cápita anual, siendo los de principal consumo quinua, cañihua, kiwicha y tarhui, además, su cultivo es el sustento de 120 mil familias en el país. Las regiones productoras son Puno, Ayacucho, Apurímac, Cusco, La Libertad, Cajamarca, Arequipa entre otros. La meta del sector al año 2021 es incrementar su consumo hasta los 3.5 kilos por persona.

El Perú sigue siendo el principal productor y exportador mundial de quinua. Los granos andinos son considerados súper alimentos o super foods, por sus altos contenidos de proteínas, minerales, fibra y aceites esenciales, los cuales contribuyen de manera significativa a una buena nutrición y salud de sus consumidores. Los cuatro granos andinos son libres de gluten (Gluten free). Durante el año 2018, la producción de los cuatro granos andinos, fue alrededor de 111 mil toneladas, generando más de 5.5 millones de jornales en campo, además de crear diversos puestos de trabajo en su procesamiento, transporte, comercialización, investigación, entre otras actividades. Del mismo modo, la quinua en el Perú ha logrado el año pasado incrementar en 9% la producción con más de 7,200 toneladas adicionales, llegando a las 86,000 toneladas aproximadamente. Dicho año, la quinua logró ocupar el puesto 10 en el rubro de las agroexportaciones con alrededor de USD 125 millones en ventas a más de 50 países. El Perú sigue siendo el principal productor y exportador mundial de quinua. En general, las exportaciones de quinua continúan incrementándose desde que se inició el año 2005 con alrededor de 500 toneladas en colocaciones, y cuyos mayores repuntes se concretaron los años 2013, 2014 y 2015 habiéndose mantenido su alza llegando a casi 51,500 toneladas el 2018. Por otro lado, los granos andinos y en particular la quinua, son priorizados por el sector Agricultura a nivel central y en varias regiones del país por sus valiosas cualidades alimenticias, agronómicas y por estar en primer lugar en el ranking de los cultivos evaluados a nivel nacional en base a 20 criterios de calificación, relacionados con aspectos económicos, de mercado, de competitividad, técnico productivo, ambiental, seguridad alimentaria, nutricional e impacto social. De igual modo los granos andinos y en particular la cañihua y quinua, en virtud a su alto contenido de hierro y otros nutrientes, están siendo incluidos en la “Campana Nacional de Lucha Contra la Anemia” En

este marco se están realizando diversas actividades de promoción y difusión de los granos andinos a nivel central, como en las principales regiones productoras del país, con la finalidad de fomentar su mayor consumo en aras de contribuir a una mejor nutrición de la población, dinamizar y mejorar la producción, procesamiento y aprovechamiento de estos valiosos alimentos en todo el país y poder alcanzar su desarrollo sostenible.

En el Perú la industria del chocolate y la confitería tienen un gran potencial, situación que se evidencia en haber incluido el chocolate en la relación de productos bandera de nuestro país, permitiendo un mayor reconocimiento y valoración a nivel nacional, generando mayor demanda de la materia prima: el cacao; producto que presenta muchas bondades para la industria nacional y del exterior, incluido su alta cotización en el mercado. La producción del cacao se da en lugares climatológicos típicos, siendo las regiones de San Martín, Amazonas y Cusco, principalmente los que poseen las mejores condiciones ambientales para ello. Aunque tengamos espacios naturalmente condicionados para la producción del cacao, juegan en contra diversos aspectos que limitan nuestra producción, estas se pueden enumerar en: accesibilidad, escasa investigación científica al respecto, menosprecio a su rentabilidad frente a otras especies de la zona, entre otras. Esta investigación monográfica intenta sumar información que permita a la comunidad local, regional y nacional, entender las bondades del cacao, así como la actual puesta en marcha de una industria incipiente pero protagónica en el desarrollo del país. Para ello se ha visto conveniente presentarlo en dos grandes capítulos; la primera que brinda información actualizada sobre las características conceptuales y realidades sobre la industria del cacao y confitería en el Perú y en la segunda parte la aplicación didáctica en el manejo conceptual; procedimental y actitudinal de la temática en cuestión, pero para un escenario educativo en

el nivel de secundaria. La investigación culmina con conclusiones relevantes, valoraciones argumentadas, sugerencias para próximas actividades académicas similares y fuentes bibliográficas de utilidad para futuras investigaciones al respecto.

En el sector que comprende la producción de alimentos preparados para animales domésticos: alimentos compuestos de mezclas de varios ingredientes o de ingredientes envasados o tratados especialmente para que sean un alimento adecuado para perros, gatos, aves y otros animales domésticos. Elaboración de alimentos preparados principalmente para animales de granja, incluso mezclas preliminares y alimentos concentrados, forraje endulcorado y alimentos suplementarios. No incluye la elaboración de harina de pescado para uso como alimentos para animales ni los residuos de molinería. La industria de elaboración de alimentos preparados para animales se articula hacia atrás principalmente con el sector agrícola para el abastecimiento de maíz y otros insumos necesarios. Asimismo, se articula hacia adelante con el sector agropecuario, específicamente el pecuario, dentro del cual la industria avícola - que es la que más desarrollo ha experimentado en los últimos años, demanda el 80% de la producción del subsector.

### ***2.1.1. Poder de negociación de los proveedores***

Cada industria y cada función de la actividad que realice, se va a encontrar con una serie de riesgos derivados del proceso de producción o de las materias primas que utilice. En el caso de los alimentos, se debe contar con altos niveles de calidad al momento de recibir los productos por parte de sus proveedores, al recepcionar las materias primas, es muy importante registrar el proveedor del producto y se debe hacer una inspección de las características organolépticas,

para ver si se trata de productos frescos y seguros, así como que el transporte se ha realizado en condiciones higiénicas y a la temperatura adecuada (Hurtado, 2013). Los proveedores a considerar en la empresa son: (a) Materias primas e insumos, entre ellos se encuentran los productores de granos andinos de quinua, cañihua y kiwicha, conformados por la Familia Huaype, también encontramos a Aromas del Perú S.A.C. encargado del abastecimiento de especias y químicos varios como preservantes, ácido cítrico y otros; (b) Productos pre-fabricados o embolsados incluidos en las canastas ofrecidas a Qaliwarma; como avena importada de Chile, otros productos nacionales como leche evaporada de Fouscas Trading, conservas de pescado de la empresa Inversiones Kathymar S.A.C., galletas de la empresa San Jorge, conserva de sangrecita y mollejas de BHG Corp, arroz de la empresa Indoamerica, azúcar de la empresa Pomalca, soya de Corporación Productiva de Lima; (c) Maquinaria especializada para el procesamiento de alimentos importadas principalmente de China así como repuestos principalmente bobinas de Perú Alfa; (d) en cuanto a la mano de obra, mantienen 15 operarios de línea liderados por un jefe de producción, un ingeniero químico y dos ingenieros alimentarios.

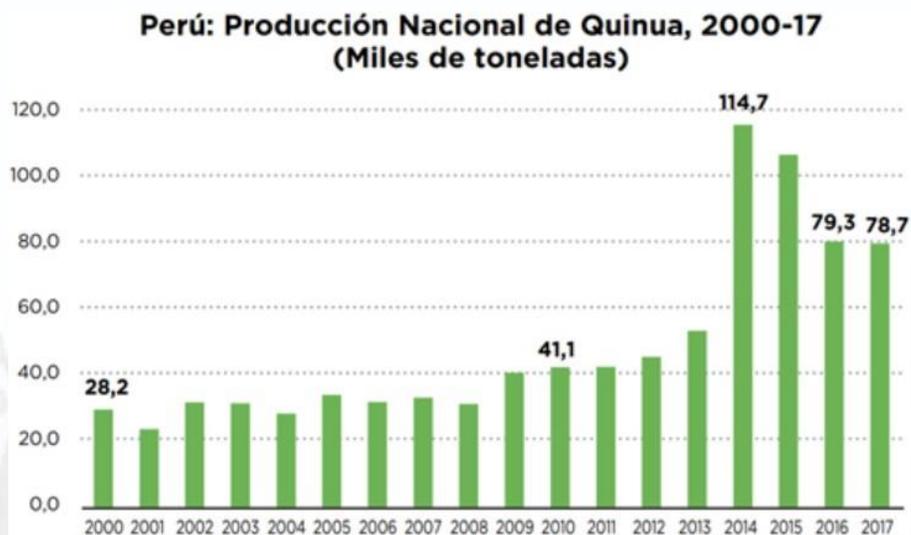
El insumo diferencial en los productos de la marca Vital es la quinua, kiwicha y cañihua, cereales andinos que elevan la calidad del producto a un producto altamente alimenticio, siendo los proveedores de este insumo los accionistas de la empresa, esto, asegura la eficiencia en la producción desde el cultivo de los cereales certificando la calidad desde el cultivo. Adicionalmente, permite manejar costos cambiantes, diferenciación de insumos, concentración de proveedores y mantener el volumen óptimo de producción. Los cereales son cultivados en la irrigación de Majes. La producción de quinua en los valles costeros del departamento de Arequipa (como el Pedregal-Majes), se ha venido realizando bajo condiciones de riego a lo largo de todo el año

dadas sus condiciones agroclimáticas favorables. Sin embargo, ello ha ocasionado la aparición y difícil control de problemas fitosanitarios al encontrarse todos los estados fenológicos del cultivo en cualquier época del año. Los rendimientos alcanzados en Majes son los más altos del Perú, comercialmente se obtiene hasta 7 toneladas por hectárea, siendo el rendimiento potencial experimentalmente de 14 toneladas por hectárea. Gracias al cada vez más conocimiento del cultivo, así como la tecnología empleada. La diferencia entre el rendimiento de las plantaciones arequipeñas y las puneñas es sustancial. Mientras que el promedio de la zona de Puno está en 1.2 toneladas (t) por hectárea, en Arequipa se logra una media de 5 t/ha. El aumento del rendimiento se consigue gracias a las diferencias en el manejo. En Majes se emplea el riego tecnificado y se aplica el fertilizante de forma localizada y cada vez que el desarrollo de la planta lo necesita. A eso hay que tener en cuenta que no se tiene las inclemencias meteorológicas, como los agricultores de la sierra, ni la influencia de la altura, ya que a mayor altitud menor es el rendimiento (Zegarra, 2018).

En relación a la producción nacional de quinua a partir del 2013 se dio una fuerte demanda externa, que hizo que el cultivo se extienda a la costa, para ampliar la oferta, de tal manera que en el 2013 se alcanzó una producción de 52 mil t. De esta manera entre el 2005 y el 2013, la tasa de crecimiento de la producción fue de 5% anual. Luego, en el 2014, se alcanzó la cifra récord de 114, 7 mil t impulsado por una mayor superficie cosechada en las regiones de Puno, Arequipa y Ayacucho (32,3 miles de ha, 8,1 miles de ha y 7,7 miles de ha respectivamente), así como la mejora en el rendimiento (en el 2014 se alcanzó 1,7 t/ ha, el más alto rendimiento de los últimos 18 años) y la mayor promoción de este grano andino. En los siguientes años, la producción nacional disminuye (7,9% en el 2015 y 25% en el 2016)

### Figura 2.1

*Producción nacional de Quinoa del 2000 al 2017. Tomado de Nota Técnica de Granos Andinos por Ministerio de Agricultura y Riego (2018)*

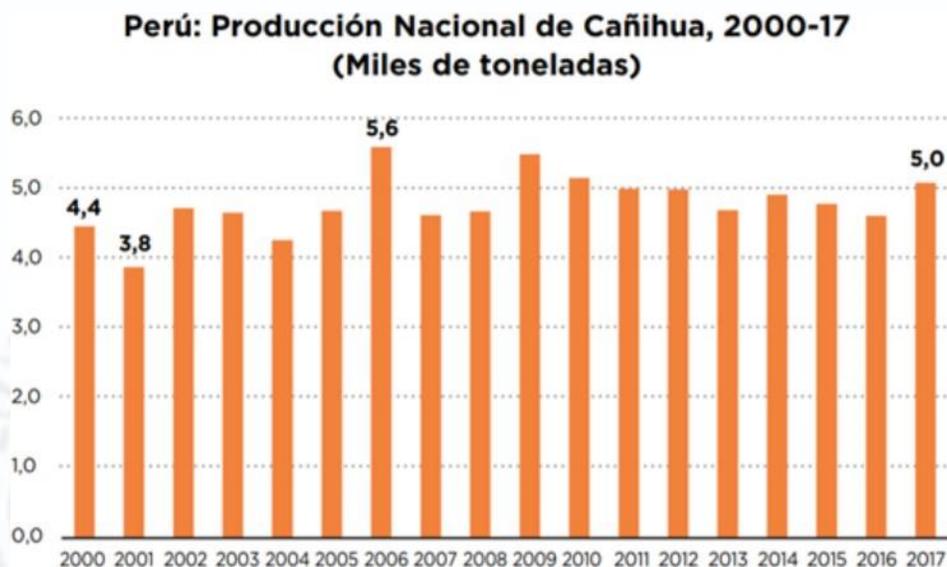


debido principalmente a la caída de los precios internos e internacionales. De modo que, al finalizar el 2017 la producción nacional alcanzó los 78,7 miles de toneladas, lo que representó una disminución en 1 % respecto al volumen producido en el 2016 (79,3 miles de t). Además, en dicho periodo, los departamentos que redujeron más sus cosechas fueron Arequipa, Cusco, Ancash y Huánuco, véase figura 2.1 (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018).

En relación a la cañihua, otro de los insumos importantes de los productos Vital, es uno de los cuatro granos andinos importantes que se produce en el Perú. De modo que, en el 2000 se produjo 4,4 miles de t hasta que en el 2006 se elevó la producción hasta 5,6 miles de t (mayor producción de los últimos 18 años). Entre el 2000 y 2017, el volumen producido mantuvo un crecimiento sostenido, de modo que el promedio anual fue de 4,7 miles de t durante ese periodo. Al cierre del 2017, el volumen producido sumó 5 mil t, mostrando un crecimiento

## Figura 2.2

*Producción nacional de Kiwicha del 2000 al 2017. Tomado de Nota Técnica de Granos Andinos por Ministerio de Agricultura y Riego (2018)*



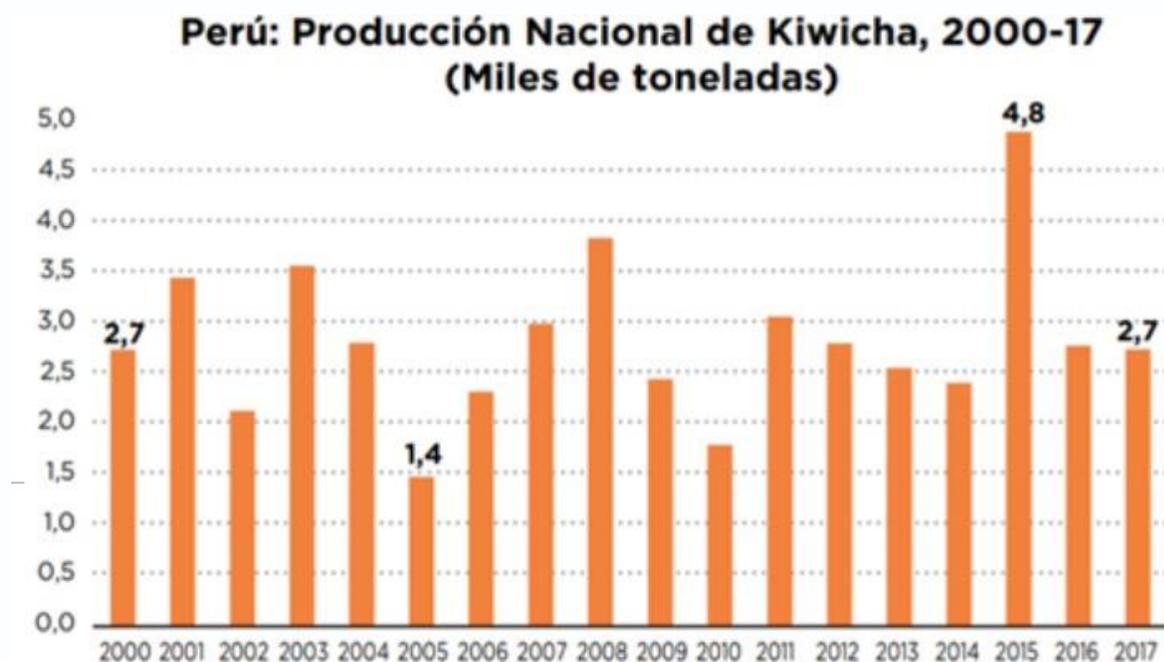
de 10% respecto a lo que se produjo en el 2016 (4,6 mil t) véase figura 2.2 . Las principales zonas productoras, en este periodo, fueron Cusco, Puno y Arequipa (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2019).

Otro de los insumos importantes en los productos es la kiwicha, destacando las zonas productoras de Cusco, Apurímac y Ancash. De modo que, en el 2000 se produjo 2,7 miles de t hasta que en el 2005 obtuvo la más baja producción de los últimos 18 años con 1,4 miles de t. Luego, la producción mostró un comportamiento irregular (subidas, bajadas y puntos atípicos) hasta que en el 2015 alcanzó la máxima producción (4,8 miles de t). En los siguientes años, el volumen producido disminuyó hasta que en el 2017 alcanzó solamente 2,7 miles de t. El comportamiento de la producción estuvo explicado por la volatilidad de la superficie cosechada (figura 3), alcanzándose en el 2005, la más baja área cosechada (0,9 mil hab). En

el 2017, la superficie cosechada fue 1,4 miles de habitantes (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2019).

### Figura 2.3

*Producción nacional de Kiwicha del 2000 al 2017. Tomado de Nota Técnica de Granos Andinos por Ministerio de Agricultura y Riego (2018)*



Por lo expuesto, la empresa tiene pleno abastecimiento de su principal insumo diferencial (cereales andinos) en caso de una posible falla en la siembra o cosecha. Los factores críticos de éxito:

- Al contar con campos de cultivo en Majes, los accionistas y gerentes de la empresa, cubren toda la línea de producción, asegurando la calidad del producto final.
- Buena relación con sus proveedores.

### **2.1.2. Poder de negociación de los compradores**

El cliente más importante de la empresa es Qaliwarma, entidades del estado como Municipalidades de la Región Sur y el Programa de Vaso de Leche. El perfil del comprador ha evolucionado lo cual hace que este se interese más por la calidad del producto y cumplimiento de cronogramas de entrega. Para este fin los compradores requieren información como (a) disponibilidad en la entrega de los productos al consumidor final, (b) deben cumplir con lo establecido en las especificaciones técnicas como vencimiento de los productos, registro sanitario de acuerdo a la reglamentación establecida así como el uso de aditivos alimentarios, en cuanto a la composición de los alimentos no deben superar los parámetros técnicos establecidos en relación al contenido de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans; el rotulado debe enumerar la composición de los ingredientes y los alimentos a base de harina deben ser fortificados, (c) el almacenamiento de los alimentos debe realizarse en áreas destinadas exclusivamente para este fin y en ambientes apropiados, (d) los medios de transporte deben ser de uso exclusivo para transportar alimentos y (e) el Ministerio de Salud a través del Centro Nacional de Alimentación Nutricional - CENAN del Instituto Nacional de Salud (o la que haga sus veces), es el responsable de conducir el sistema de vigilancia nutricional de los alimentos y las investigaciones que se requieren en el campo nutricional. (Ministerio Inclusión Social, 2020)

Así mismo, la empresa viene distribuyendo, bajo la marca Vital (marca propia) veinticinco tipos de productos diferentes entre snacks, cereales, hojuelas, menestras y productos de preparación instantánea, siendo sus principales características (a) productos libres de octógonos, (b) snacks saludables a base de cereales andinos y leguminosas, (c) productos de alto valor nutricional

y (d) contienen menos azúcar en relación al mercado; otorgando así una alternativa buena alternativa de alimentación saludable. Estos productos son distribuidos al mercado masivo del Sur del país principalmente Puno, Arequipa y Cusco. Cuentan con mediante el empleo de fuerza de ventas interna y tiendas virtuales a través de las redes sociales y convenios con distribuidoras regionales.

Los factores críticos de éxito:

- Cumplimiento de condiciones de contratación.
- Diferenciación de los productos.
- Productos con altos estándares de calidad e inocuidad.

### **2.1.3. Amenaza de los sustitutos**

Para el rubro de alimentos, no existe un sustituto definido, pero si existe la mejora constante en los productos existentes, por ello la tecnología y la investigación constante son sus mejores aliados. En el caso de la línea Vital, existen variedad de productos sustitutos como por ejemplo fruta deshidratada, postres a base de cereal, fruta fresca entre otros.

Revisando otros productos existentes en el mercado, con características similares a los ofrecidos por la marca Vital, se encuentran (Martinez Palet, 2019):

- Hojuelas de maíz: Es el producto sustituto más importante y con mayor participación de mercado. Las marcas que dominan el mercado con sus presentaciones de hojuelas de maíz son Cereales Ángel con un 63 % de participación entre los hogares que habitualmente

consumen hojuelas de maíz, Corn Flakes con un 11 %, Kellogg's con 3 %, y Nestlé con 2 %.

- **Granola:** La granola es una mezcla de diversos cereales tales como la avena, el trigo y el maní que se está haciendo popular en los últimos tiempos debido a las recomendaciones de nutricionistas. Es una alternativa saludable que tiene como principal ofertante en el Perú a la empresa Unión. Actualmente, menos del 3 % de los hogares de Lima Metropolitana consumen granola; sin embargo, es uno de los productos que presenta una mayor tasa de crecimiento.

- **Trigo:** Según el INEI (2009) el trigo es el tercer cereal más consumido en el país, después del arroz y el maíz con un consumo per cápita anual promedio de 2.8 kg. La oferta de cereales de trigo está distribuida en 3 grandes marcas: Cereales Angel, Kellogg's y Nestle Fitness.

- **Harinas instantáneas:** Se refiere básicamente a las harinas que requieren una cocción para ser consumidas. Es un sustituto de segundo orden y entre las principales alternativas se encuentran las harinas de las marcas 3 Ositos, Quaker y Santa Catalina, presentes en aproximadamente el 80 % de hogares.

Los factores críticos de éxito:

- Desarrollo de productos en óptimas condiciones para los consumidores.
- Empresa invierte periódicamente en tecnología para mejorar la calidad del producto.

#### **2.1.4. Amenaza de los entrantes**

Todos los años postulan empresas para licitar con el estado, muchas de ellas mantienen un perfil similar a Corporación Granos, sin embargo, la certificación internacional en Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) es un factor determinante en la definición de los nuevos proveedores. Entre los posibles competidores entrantes, se considera a las empresas con perfil corporativo, dado que son las más fuertes en el sector de alimentos y no tienen productos equivalentes; su posición como empresas industriales, podría desestabilizar el mercado dado que ingresarían bajo una estrategia de precios bajos al tener mayor poder de negociación con sus stakeholders. Dentro de estas empresas, se podría identificar a Nestle, Unilever, Alicorp entre otros.

El marcador diferencial en esta industria, se basa principalmente en rigurosas regulaciones sanitarias/alimentarias que hay que cumplir para poder producir y comercializar los cereales, de esta forma se pone una gran barrera administrativa para los nuevos competidores; además de las grandes cantidades de recursos, esfuerzo y tiempo que requiere una nueva empresa para dar a conocer su producto hacen que muchas de ellas se desanimen de emprender en el rubro. Cabe mencionar, que la economía de escala hace que grandes compañías ya existentes puedan ofrecer al público productos más baratos que los que podría ofrecer un competidor nuevo con una capacidad de producción reducida, esto en combinación con la alta fidelidad de clientes a determinadas marcas de cereales hace que para los nuevos participantes sea muy difícil ganar mercado. (Martinez Palet, 2019)

Los factores críticos de éxito:

- Alianzas estratégicas con posibles empresas entrantes en el mercado.
- Diferenciación del producto y servicio por la experiencia ganada.

### ***2.1.5. Rivalidad de los competidores***

Entre los principales competidores se identifican a las empresas: Alimentación Nutrición y Salud y Alimentos Procesados S.A., ambas empresas manejan un perfil similar al que mantiene Corporación Granos S.A.C., siendo un factor diferencial en la elección de los consumidores, la cantidad de penalizaciones impuestas por retraso en los puntos de entrega, incumplimiento a los estándares de calidad exigidos por el comprador, inadecuada manipulación de los alimentos entre otros.

La industria de los cereales en hojuelas en el Perú presenta una fuerte rivalidad entre los competidores. En primer lugar, son varias las marcas (Cereales Ángel, Kellog's, Nestlé, Inca Sur, etc) que ofrecen al público este producto y emplean grandes cantidades de recursos en desarrollo de productos, publicidad, innovación etc. Esto ha hecho que cada marca se asegure una participación en el mercado y consiga fidelizar a clientes. Asimismo, la estrategia de diferenciación principal que emplean los competidores es la de eficiencia en costo. (Martinez Palet, 2019).

Los factores críticos de éxito:

- Competencia directa entre las empresas del sector.
- Semejanza en el producto y precio final.

## 2.2. La Organización y sus Referentes

La empresa desea innovar en el rubro de alimentos naturales a base de granos andinos y así conseguir productos de calidad bajo su política de “libre de octógonos”. La calidad es su principal motivación, por lo que se hace extensiva en todo su proceso de producción, almacenamiento, distribución y comercialización hasta la entrega al cliente.

Los factores críticos de éxito:

- Productos únicos en el mercado.
- Potencial en el estilo de vida saludable para este tipo de productos.

## 2.3. Análisis Externo

### 2.3.1. *Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)*

En lo referente a política se puede aseverar que el Perú cuenta con estabilidad en virtud al ejercicio de un gobierno democrático, representado por un congreso elegido por un periodo de 5 años. Se distingue también la independencia del poder judicial y del jurado nacional de elecciones, lo cual garantiza un ambiente favorable en lo que respecta a las fuerzas políticas. Sin embargo, el cambio de congreso, así como las elecciones presidenciales constituyen un factor importante que podría interpretarse como una aparente inestabilidad política para los inversionistas extranjeros. En lo que respecta a la política fiscal, el déficit fiscal se incrementó temporalmente y alcanzó un pico de 3.0% del PBI en 2017. Este hecho se produjo a raíz de una desaceleración económica y a menores ingresos por exportaciones a menor precio. Sin

embargo, se logró que el déficit fiscal llegara a 1.6% del PBI a finales del 2019. Durante el 2020 el país se vio afectado por la pandemia que decanto en una cuarentena que llevo a un descenso del PBI en 11.1% y a un incremento del déficit público en 8.9% (Banco Mundial, 2020).

Los recientes acontecimiento de crisis sanitaria por COVID -19, trajeron una recesión, la cual se tradujo en un aumento del desempleo y la pobreza, el empleo cayo en promedio un 20% entre abril y diciembre de 2020 (Banco Mundial, 2020). El Perú al ser un país productor de materias primas, vio seriamente afectada su demanda por un menor requerimiento de las mismas por parte de países como China. Esto trajo como consecuencia la disminución de la inversión privada. Por otro lado, se registró una menor demanda interna por el periodo de cuarentena sanitaria instaurado. En lo que a producción se refiere, se emitió un protocolo para establecer medidas preventivas para el desarrollo de actividades de restaurantes y servicios para establecer sistemas de vigilancia y contención frente a la enfermedad. (Ministerio de Salud, 2020). Este protocolo toma importancia en virtud al requerimiento de trazabilidad de los productos alimenticios y la participación de entes reguladores como DIGESA los cuales forman parte del estudio del presente documento. De otro lado, la normativa de Qali Warma continúa brindando una serie de parámetros de referencia para atender a los usuarios de programas sociales tales como colegios, comedores populares, municipalidades, entre otros.

### **2.3.2. *Fuerzas económicas y financieras (E)***

La economía peruana creció el 1,7% en el primer semestre de 2019, una tasa inferior a la prevista a principios de año por fuentes oficiales y empresariales. Esta evolución se explica

fundamentalmente por la existencia de un entorno internacional relativamente desfavorable y la fuerte contracción del PIB primario (-3,1 % en el periodo indicado, la mayor caída de este componente en los últimos cinco años) que se ha visto compensada por un avance del 3,3 % del PIB no primario que ha permitido evitar la entrada en recesión de la economía del país. Dentro de este contexto, el Gobierno peruano redujo en septiembre de 2019 su proyección de crecimiento correspondiente a 2019 del 4,2 % al 2,5 % (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). La agencia de calificación de riesgo Moody's indicó que la calificación de bonos soberanos A3 de Perú en Setiembre de 2019 reflejó la fuerte capacidad del gobierno para brindar apoyo a instituciones bancarias, lo cual puede interpretarse como un escenario atractivo para la inversión extranjera. Sin embargo, en mayo del 2021, la agencia modificó su calificación a negativa en vista del entorno político polarizado que se vio durante las elecciones presidenciales.

Los entes reguladores bancarios como el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), han dado paso a una política crediticia menos rígida. La propuesta reciente del plan Reactiva Perú permitirá una recuperación paulatina de diversos sectores económicos entre ellos el sector industria frente a la crisis sanitaria por COVID-19.

### ***2.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)***

El crecimiento poblacional del Perú, se manifiesta en una tendencia homogénea y sostenida durante los últimos 10 años Tabla 2.1. Con relación a los países de América del Sur, el Perú es el quinto país más poblado, siendo antecedido por Brasil, México, Colombia, Argentina y Venezuela. Con respecto a la estructura de edades, se manifiesta una reducción de

la natalidad la diferencia relativa del grupo de edad de 0 a 4 años de los Censos 2007 y 2017, asimismo, se revela la disminución de la importancia relativa de los grupos quinquenales comprendidos entre los 5 a 29 años de edad, tanto en hombres como mujeres, consecuencia de la reducción progresiva de la base piramidal, mire Figura 2.4. Por otro lado, a partir de los 25 años de edad en todos los grupos, se observa una mayor proporción relativa en hombres y mujeres. (INEI, 2017)

**Tabla 2.1**

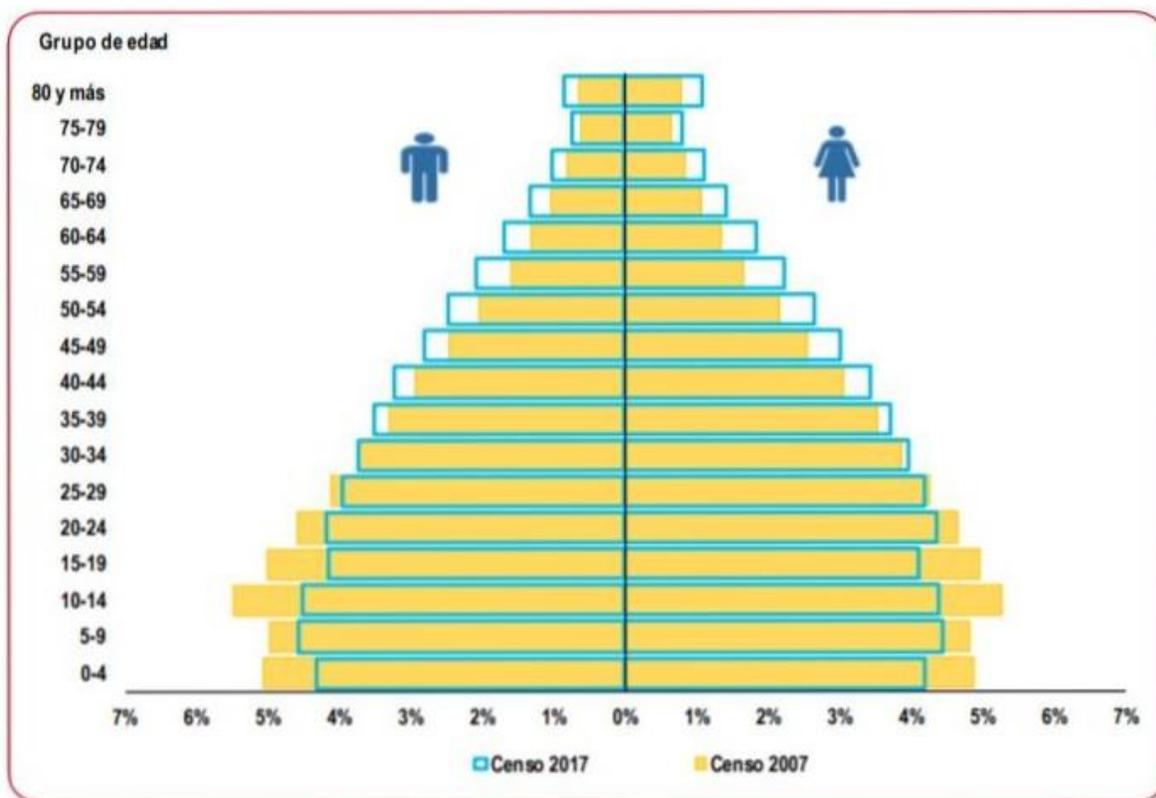
*Magnitud y crecimiento Poblacional. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007 y 2017.*

Año	Población		
	Total	Censada	Omitida
1940	7,023,111.00	6,207,967.00	815,144.00
1961	10,420,357.00	9,906,746.00	513,611.00
1972	14,121,564.00	13,538,208.00	583,356.00
1981	17,762,231.00	17,005,210.00	757,021.00
1993	22,639,443.00	22,048,356.00	591,087.00
2005	27,219,264.00	26,152,265.00	1,066,999.00
2007	28,220,764.00	27,412,157.00	808,607.00
2017	31,237,385.00	29,381,884.00	1,855,501.00

El crecimiento poblacional de Perú se ha dado de manera sostenida en todas las regiones

**Figura 2.4**

*Pirámide De Población Censada, 2007 Y 2017. Tomado de Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017.*



del país. Los niveles socioeconómicos evidencia que los hábitos de consumos se han diversificado desde los consumidores comerciales de productos masivos hasta los que seleccionan productos regionales. En la actual coyuntura toma relevancia el consumo delivery el cual constituye un canal de ventas de contingencia frente a la emergencia sanitaria y que tiene contar con todos los estándares requeridos por el gobierno para poder operar (Semana Económica, 2020). Por otro lado el sector de alimentación casual en lo que a la perspectiva social se refiere, se manifiesta no solo como una necesidad, sino que cumple una función de entretenimiento familiar en la población del Perú (Arbaiza, Cánepa, Cortez, y Lévano, 2014).

#### **2.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La tecnología propugna el mejoramiento para las condiciones de vida de una población, la innovación tecnológica en Perú va por el camino de emprendimientos asociados a economías colaborativas que permiten el intercambio de bienes y servicios disminuyendo la interacción con terceros para obtener beneficios en dos partes que comercian. Por otro lado, la globalización trae consigo barreras de entrada considerando la alta competitividad en el sector tecnológico y el continuo avance del mismo, teniendo que mantenerse una vanguardia tecnológica sostenida para no salir del mercado no solo local sino mundial. Los hábitos de compra online se enfocan en nichos de mercado, realizando emprendimientos muy específicos los cuales deben mantener una buena relación con los usuarios que realizan transacciones de comerciales por medios virtuales, los cuales están motivados en lograr ahorro de dinero y tiempo y que hoy en día están en franco crecimiento (BlackShip, 2019). En lo que respecta a la tecnología alimentaria, se cuenta con maquinaria que permite mejorar los procesos productivos, logrando eficiencias en tiempo, manejo de mermas, calidad de alimentos y automatización. En ese sentido, con el objetivo de presentar las últimas tecnologías y soluciones innovadoras para la industria alimentaria se han creado ferias como Food Tech, la cual es una plataforma ideal donde los profesionales podrán encontrar Maquinarias, Equipos, Tecnologías y Soluciones para sus Plantas, Alimentos y Negocios. Asimismo, el espacio es ideal para generar relaciones y alianzas comerciales entre clientes y proveedores (Agencia Agraria de Noticias, 2019).

### **2.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La tendencia en el sector industria, ante su incidencia directa en el cambio climático, es desarrollar operaciones con el menor impacto negativo para el planeta. Ese es el fundamento de la industria verde. Contemplar desde el diseño de plantas de producción que tendrán en el menor impacto medio ambiente conjuntamente con el manejo de insumos y materia prima de forma responsable (reciclaje). Se piensa, además, que el ahorro de energía, la ubicación de una planta, el uso del agua, y la calidad del ambiente, son prioridades en la industria verde con el objetivo de salvaguardar los recursos naturales del planeta, los cuales son fundamentales para la sociedad.

### **2.3.6. Oportunidades y Amenazas**

### **2.3.7. Responsabilidad Social**

La industria alimentaria, tiene una relación muy estrecha en cuanto al manejo de residuos alimentarios se refiere. Un concepto que toma gran importancia es el de la logística inversa sobre el cual se mencionó que constituye los procesos encargados de recibir, evaluar, registrar y transformar o tratar los productos retornados por los clientes, para reutilizarlos en el medio industrial o disponerlos adecuadamente para reducir los impactos en el medio ambiente, la comunidad y generar beneficios económicos (Insisoc, 2013). Por otro lado, el concepto de responsabilidad social se percibe en mejores productos, la protección del medio ambiente, buen ambiente laboral y respeto a los trabajadores, apoyo a grupos sociales específicos (Datum, 2009). Por lo anteriormente expuesto el sector de la industria alimentaria tiene grandes retos

**Figura 2.5***Oportunidades y Amenazas de Corporación Granos*

<b>Oportunidades</b>	
1	Mantenimiento de la Normativa Qali Warma para licitaciones
2	Desarrollo de política crediticia a bajo interés para reactivar economía (REACTIVA PERU)
3	Incremento demanda de productos de primera necesidad
4	Crecimiento de hábitos de compra online
5	Ubicación geográfica y riqueza del suelo que facilitan las relaciones comerciales
<b>Amenazas</b>	
1	Recesión económica en corto y mediano plazo
2	Incremento del costo de la avena
3	Incremento de consumo de comida rápida %
4	Limitaciones en el comercio exterior
5	Inestabilidad política / menos inversión extranjera

y compromisos en cuanto a eficiencias que permitan el aprovechamiento adecuado de sus materias primas y por otro lado la posibilidad de menguar problemas sociales asociados a la alimentación en segmentos de poblaciones vulnerables.

#### **2.4. Análisis Interno**

En el presente capítulo, se desarrolla la evaluación interna (AMOFHIT) de Corporación Granos, se desarrolla el análisis de sus áreas funcionales con el objetivo de determinar sus fortalezas y debilidades a través de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). El análisis de los recursos de Corporación Granos se realiza mediante la metodología AMOFHIT, dentro de las áreas funcionales que se revisaron se tiene: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Información y

comunicaciones–sistemas, y Tecnología e investigación y desarrollo.

Se realizaron cuestionarios a profundidad al gerente del negocio respecto a cada una de estas áreas, teniendo presente que objetivo de cada una era la creación de valor. Posterior a ello se identificaron factores críticos de éxito en la industria y se evaluó su impacto en las áreas mencionadas. Dentro de los factores críticos identificados se mencionan: (a) identificación de los atributos que distinguen a Corporación Granos de su competencia, (b) identificación de la problemática presente en sus áreas funcionales, (c) determinación de prioridad en función al aporte que cada área brinda a la empresa, (d) identificación de causas de problemas en cada área funcional, y (e) medir las acciones correctivas y evitar que no influyan en otras variables. (Ipinza, 2016)

#### **2.4.1. Administración y gerencia**

Corporación Granos realiza la fabricación y distribución de sus productos además de la producción de algunas materias primas para su elaboración. Sin embargo, existen productos como la avena, que por su naturaleza es necesario realizar importación, en esa instancia no se avizoran oportunidades de eficiencias en costos ya compra de dichos insumos se encuentra restringida en vista que los proveedores que atendían su demanda han disminuido su producción por coyuntura actual, en consecuencia, se tienen ajustes en los precios de compra y el stock se puede ver comprometido. En suma, la gerencia de Corporación Granos no cuenta con una planificación a largo plazo que permitiera asegurar la compra de materia prima sin mucha variabilidad de precios.

Las determinaciones de las necesidades de efectivo de la gerencia se realizan proyectando

los contratos que firma con el estado en el programa “Qaliwarma” con lo cual dispone una caja tres veces mayor al contrato, además de créditos que le permiten asegurar la compra de insumos y de esta manera mantener un círculo continuo. Se evidencia también una contabilidad fiscal y prospectiva que podría mejorar mediante ratios de eficiencia en su estructura de costos sin comprometer la calidad de sus productos.

La gerencia realiza el presupuesto de gastos generales anuales proyectando el estado de resultados del año precedente. Sin embargo, no se cuenta con políticas que determinen en uso límite y la independencia de presupuestos que permitan mejorar el dimensionamiento de efectivo de cada partida además de proporcionar disciplina en la ejecución de presupuesto durante el ejercicio comercial.

#### **2.4.2. *Marketing y ventas***

La compañía no cuenta con un departamento de marketing propiamente dicho, esta labor es realizada por la gerencia general. Con respecto a su posicionamiento en el mercado, este se encuentra circunscrito en su mayoría a contrataciones con el estado. Actualmente el 85 % de la venta de Corporación Granos se encuentra determinada por los contratos con el estado, razón por la cual su producción se encuentran mayormente orientada a cumplir con las exigencias fichas técnicas. El crecimiento de sus ventas actualmente es directamente proporcional a las licitaciones que puedan cerrar con el gobierno. La forma en que capta las necesidades de su mercado es con el cumplimiento de todo el contenido nutricional requerido en sus contrataciones. La satisfacción de los consumidores es medida mediante la entrega oportuna de su mercadería a los colegios es decir que la entrega de productos cumpla el cronograma.

Finalmente, la satisfacción del cliente se define por el comité de compras, que con su carta al final de los años indican que han atendido el contrato sin problema.

Por otro lado, Corporación Granos tiene como proyección la configuración de una Planta de frituras y productos afines a su giro de negocio. Esta decisión es considerada en virtud a que se tienen líneas de producción disponibles las cuales serían de utilidad para esta nueva planta. La compañía ha realizado una comparativa en exportaciones para determinar las necesidades de este producto en el mercado extranjero. El objetivo es lanzar al mercado un producto sencillo como papas fritas y plátano frito, a precio competitivo con calidad de exportación.

Con respecto a su fuerza de ventas, dada la coyuntura actual la distribución de productos en ventas al por menor se encuentra restringida ya que la fuerza de ventas ha suspendido su atención a comercios minoristas por cuestiones de seguridad sanitaria. El esquema de vendedores a minoristas no requería la figura de un asesor ya que se trataba prácticamente de una venta transaccional. Corporación Granos cuenta con una línea de productos con buen contenido nutricional, es aquí donde se puede apreciar una oportunidad de desarrollo ya que se podrían lograr penetrar el mercado de alimentos saludables.

### **2.4.3. Contabilidad y Finanzas**

El grupo Cereales Sur y Corporación Granos, viene trabajando con Qaliwarma desde el 2012, motivo por el cual mantienen conocimiento pleno de los requerimientos que establece esta entidad. En los últimos cuatro años, se observa leve tendencia de crecimiento en ventas en promedio 3.47 % por año, esto se debe al estancamiento en licitaciones con su principal cliente Qaliwarma, así mismo, el margen ebitda se mantiene en promedio 13.51 %,

en el 2018 se contrae a 8.02 %, el motivo es la inversión en ambientes, almacenes y maquinarias para cumplir con la certificación HACCAP. Otro de los motivos, es que a partir de ese año, inicia formalmente operaciones Corporación Granos; ante su fundación, el grupo, tuvo que desembolsar efectivo para la compra de mercadería, equipos y demás implementos, es por ello que se incrementan los costos operativos dando una ratio de utilidad bruta sobre ventas de 22.01 % a diciembre 2018, ver figura (2.6), el escenario del 2020 se vislumbra optimista, dado que a fines del 2019 Corporación Granos califica en el sistema financiero para ser portador de una línea de crédito, con ello se independiza de los estados financieros de Cereales Sur y genera sus propios gastos financieros (Corporación Granos, 2019).

### Figura 2.6

*Ratios financieros últimos tres años consolidado Corporación Granos. Adaptado de los Estados Financieros Corporación Granos.*

	Año			
	2016	2017	2018	2019
<b>Ratios de Rentabilidad</b>				
Sales Growth   Incremento en Ventas	N/A	5%	3%	2%
Gross Profit/Sales   Utilidad Bruta / Ventas	38%	34%	22%	24%
Gross Profit and Other Rev/Sales   Utilidad Bruta y Otros / Ventas	38%	34%	22%	24%
SG&A/Sales   Gastos Administrativos y Ventas / Ventas	18%	18%	14%	14%
EBITDA/Sales   EBITDA / Ventas	20%	16%	8%	10%
Net Income/Sales   Utilidad Neta / Ventas	14%	13%	2%	1%
Return on Assets   Utilidad / Activos (ROA)	29%	22%	2%	1%
Return on Equity   Utilidad / Patrimonio (ROE)	45%	35%	4%	2%
<b>Ratios de Liquidez</b>				
Current Ratio   Ratio Corriente	1.04	1.28	1.11	0.92
Working Capital   Capital de Trabajo	9.36	62.27	40.46	-44.39

Ante la actual coyuntura, el grupo Cereales y Granos Sur se mantiene solido financieramente, siendo beneficiado por el programa Reactiva Perú I y II con S/600,000 los cuales cubrirán sus

necesidades de capital de trabajo, adicionalmente mantienen líneas de crédito por S/1'500,000 con los principales bancos del país, importes respaldados con garantías hipotecarias, este efectivo, cubre las necesidades de compras para la campaña anual. Si bien es cierto, dejaron de operar cuarenta días entre Marzo y Abril por la cuarentena, no se vieron afectados dado que contaban con producción necesaria para cubrir pedidos. Adicionalmente, las entregas a Qaliwarma no se vieron paralizadas y a diferencia de otros sectores de negocio, incrementaron su mercado, ganando licitaciones con Municipalidades de la región Arequipa: Majes, Orcopampa entre otros. En cuanto al Capex para el año 2021, no se espera realizar mayores inversiones debido a la actual incertidumbre económica.

Al trabajar ocho años con Qaliwarma, cuentan con proveedores exclusivos que se ajustan a las especificaciones de entrega. La campaña inicia en Febrero y Marzo, recibiendo pagos por parte del cliente en Abril, son estos meses en los que sus requerimientos de capital de trabajo se intensifican, elevando sus niveles de compras e inventario. Los contratos con proveedores se dan a fines de año. La empresa tiene como política mantener sus almacenes al 80% de su capacidad como mínimo.

Por lo anteriormente comentado, el grupo espera cerrar en ventas el año 2020 con el mismo nivel del año 2019 o incrementarlas en un 10% inclusive, debido a la creciente participación de mercado en el sector público y a la demanda por parte de la población vulnerable que busca adquirir alimentos de buena calidad y nutritivos. Vienen invirtiendo en equipos de seguridad que garanticen los protocolos establecidos por el estado, para ello, contrataron un consultor de HACCP y cumplen con los parámetros indicados por DIGESA.

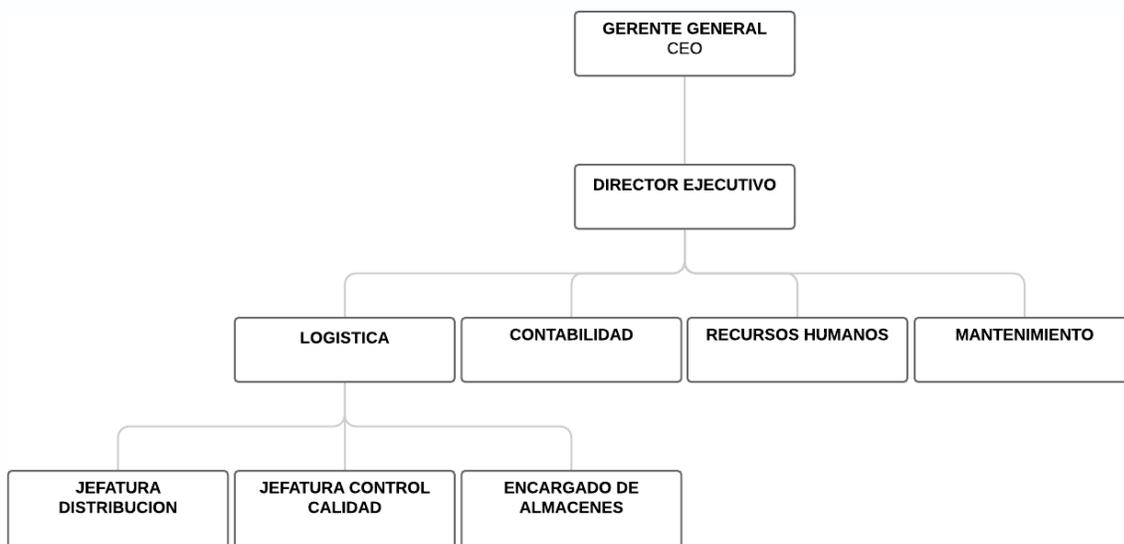
#### **2.4.4. Recursos Humanos**

A pesar de su crecimiento constante como grupo, Corporación Granos no tiene definida una gerencia de Recursos Humanos, siendo atendida por el área administrativa (Gerente General y Contador), sin embargo, contratan cada dos meses a un consultor externo que realiza la inspección de esta área. Ante el requerimiento de nuevo personal, es el área administrativa encargada del reclutamiento. Identifican que la rotación de personal no es un problema como grupo económico, el personal de planta mantiene contratos indeterminados (a nivel de ingenieros) y contrato fijo (a nivel de los obreros). El área de ventas es la que mantiene mayor rotación en cuanto a personal, esta asciende a un 80%. Personal de planta altamente calificado en el sector de la industria alimentaria. En cuanto al nivel remunerativo, se mantiene de acuerdo al mercado.

El personal de planta cuenta con los EPP's (Equipos de Protección Personal) requeridos por DIGESA, asimismo, Corporación Granos intensifica sus medidas de seguridad ante la pandemia: contrato buses para el traslado de personal, realiza periódicamente pruebas de Covid-19 a sus trabajadores, mantiene protocolos de desinfección, todos los trabajadores cuentan con certificado de salud emitido por los centros de salud autorizados entre otros. Los colaboradores son importantes para la empresa, por ello, realizan mensualmente actividades que mejoran el clima laboral; estas retomaran una vez terminada la crisis sanitaria.

**Figura 2.7**

*Tomado del Organigrama Corporación Granos*



#### **2.4.5. Operaciones**

En la empresa manejan dos tecnologías para la producción de hojuelas de cereales. La primera es la tecnología clásica al ser usada desde hace varias décadas y la segunda, la tecnología moderna, ya con la incorporación de maquinaria y procesos modernos. En general, ambos procedimientos se basan en el mismo principio que consiste en la limpieza, cocción, laminado y tostado del cereal; sin embargo, presentan las siguientes variantes. (Martinez Palet, 2019).

- El input del proceso: En el método clásico la materia prima son los granos cosechados mientras que en el moderno es la harina.
- El método clásico es discontinuo, el moderno continuo (véase figura 2.8)

**Figura 2.8**

*Método clásico de producción de hojuelas. Tomando de Martínez y Palma (2019)*



Según (Martínez Palet, 2019) el proceso clásico, tiene la particularidad de que el input del proceso son los granos enteros cosechados del campo los cuales pasan inicialmente por etapas de inspección y limpieza. Luego los granos son enviados a la molienda en seco para descascarillarlos y desgerminarlos (reduciendo su tamaño a la tercera parte más no convirtiéndolo en harina) y en seguida se lleva a cocción por medio del uso de vapor de agua, es aquí donde se aprovecha en añadir el extracto de maltosa y sal. Antes de proceder al laminado se requiere reducir el contenido de agua a un 14 – 17% mediante el secado con aire caliente (121 C) y reposo a temperatura ambiente para que la humedad interior se equilibre con la exterior (Martínez Palet, 2019).

Luego se procede con el laminado de los granos, proceso en el cual se le da forma de escama a cada grano al hacerlos pasar a través de rodillos giratorios. A continuación, se

procede al tostado, etapa en la cual se producen las reacciones de caramelización gracias a la acción de aire caliente a 315 C y el rociado de soluciones azucaradas pulverizadas que pueden contener vitaminas, aromatizantes, saborizantes, minerales, y otras sustancias que no resisten a altas temperaturas. Finalmente, se deja enfriar y se empaca. Todas estas etapas se hacen en máquinas independientes las cuales muchas de ellas funcionan discontinuamente (Martinez Palet, 2019).

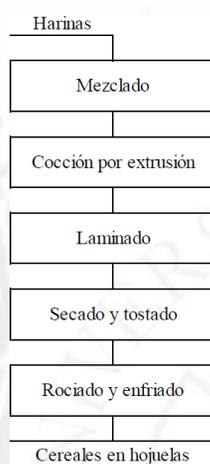
Según (Martinez Palet, 2019) el método moderno procesa la harina del grano y no el grano en si como lo hace el método anterior, esto se consigue con una innovación importante que es la incorporación de máquinas extrusoras de tornillos que procesan la harina de manera continúa homogenizándola, cociéndola, y dándole la forma requerida a través de un troquel. Con este método, se puede trabajar con mezclas de harinas de distintos cereales y se puede dar grandes variedades de forma, sabor y textura al producto (véase figura 2.9). El proceso comienza con el preacondicionado o mezclado de la harina con otros ingredientes y con agua hasta alcanzar el grado de humedad deseado, una vez hecho esto se procede con la cocción a través de un extrusor de tornillo el cual en base a alta presión y temperatura homogeniza, cuece y moldea la masa al hacerla pasar a través de una boquilla, inmediatamente después de esto, se enfría la masa para poder realizar el laminado mediante los rodillos antes de ser transportados a la etapa de secado y tostado. Al igual que en el método clásico, si es necesario se aplica una solución azucarada pulverizada con aromatizantes y elementos fortificantes (Martinez Palet, 2019).

Por otro lado, el proceso incluye la etapa de la fortificación con hierro. Este tipo de fortificación es muy común en la industria alimentaria; sin embargo, tiene muchas limitantes

debido a que el hierro al mezclarse con la matriz alimenticia tiende a reaccionar con sus componentes ocasionando cambios indeseables en el sabor, olor y color además de producir rancidez y oxidación de nutrientes. Esto ocurre cuando el alimento fortificado permanece almacenado por varios meses (Martinez Palet, 2019).

**Figura 2.9**

*Método moderno de producción de hojuelas. Tomando de Martinez y Palma (2019)*



Una vez que el grano es cosechado, trillado y aventado es transportado desde el campo hacia la planta de producción donde se inicia el proceso (Martinez Palet, 2019):

1. Secado del grano: Para evitar la germinación de los granos o el crecimiento de organismos durante el almacenamiento es necesario reducir el nivel de humedad a un 10% aproximadamente. Por esta razón, una vez descargados los costales del camión, son transportados hacia una columna de secado continuo que se alimenta por la parte superior mediante elevadores de cangilones. Los granos descienden por acción de la gravedad mezclándose entre sí mientras son secados con aire caliente gracias a la acción de un quemador.
2. Almacenamiento del grano: Una vez recolectado el grano seco por la parte inferior

de la columna de secado, es almacenado en silos tolva con fondo cónico de pared de acero corrugado y galvanizado. Se tendrá 3 silos, uno para cada tipo de grano. Ahí, los granos esperaran a que inicie el proceso de producción.

3. Limpieza del grano: Primero se debe extraer todo tipo de elementos extraños que vienen del campo para evitar problemas en la molienda. Piedras, tierra, paja o semillas de otros cereales son eliminados al pasar por 2 tipos de separadores: la criba para separar según las diferencias de tamaño y un separador de peso específico para separar piedras y otros fragmentos basándose en su diferente densidad. En este último caso, los fragmentos se estratifican en varios paneles impulsados por corrientes de aire.
4. Escarificación (solo para los granos de quinua): Es el proceso mediante el cual se elimina la saponina de la quinua. Consiste en pulir el grano eliminando la saponina contenida en su cascara. Se usa una maquina escarificadora.
5. Pre-acondicionamiento del grano: Para una correcta molienda se requiere que el endospermo del grano tenga una humedad de 16.5 % aproximadamente para que se facilite su trituración. En esta etapa se introduce el grano en una faja transportadora en la cual unos inyectores rocían agua pulverizada para agregarle humedad. Se deja reposar entre 6 y 24 horas.
6. Molienda: Una vez que los granos ganan humedad, se someten a fuerzas de compresión y cizalla en molinos de martillos con el fin de triturar el endospermo hasta convertirlo en harina y sémola y lograr la separación de la cáscara (que ocasiona problemas con el laminado) y el germen (que produce enrancia miento al ser rico en aceite). La harina

obtenida se compone de las partículas más finas del endospermo mientras que la sémola contiene las partículas más gruesas. El salvado está constituido por las capas externas del grano las cuales no deben formar parte de la harina.

7. Pre-acondicionamiento de la harina: Con la harina libre de sémola y salvado se realiza una mezcla con sal, azúcar, extracto de maltosa y agua ganando la humedad requerida antes de entrar a la etapa de cocción. La masa se calienta a 75-85 C y se humedece a 18-20%.
8. Cocción y extrusión: La mezcla se deja caer dentro del extrusor de tornillo que contiene 3 secciones: la primera es de alimentación donde se comprime y trabaja la masa, en esta parte el paso del tornillo es más amplio y tiene mayor profundidad en las vueltas, luego la mezcla pasa a través de la sección de transición donde la masa se calienta a altas temperaturas hasta 200 C logrando su cocción, finalmente la masa llega a la sección de moldeo donde a alta presión se homogeniza y se bombea a través de una boquilla dándole una forma característica similar a un cilindro pequeño a la cual llamaremos pieza. A la salida del troquel las piezas son cortadas y salen con una temperatura entre 80 – 95C y una humedad de 20-25
9. Enfriado: Una vez que la pieza sale de la boquilla se debe enfriar inmediatamente para evitar su repentina expansión debido al delta de presión que existe entre el interior y el exterior del extrusor. Se dejan reposar en un tambor a 40C aproximadamente.
10. Laminado: Con las piezas ya atemperadas se procede a darle forma de hojuelas, para esto se hace pasar las piezas a través de 2 rodillos que giran en sentido opuesto

en cuya superficie tiene la forma arrugada. Por dentro, los rodillos son huecos y se refrigeran constantemente con agua para evitar el sobrecalentamiento por la presión.

11. Secado/Tostado: Las hojuelas gomosas entran a un horno con el fin de bajarle drásticamente la humedad hasta un 2-4% y tostarlas. En la primera fase, se reduce la humedad a temperaturas entre 220 y 270 C, luego en la segunda fase se logra el tostado a temperaturas que oscilan entre 160 y 200 C. Esto ocasiona ciertas reacciones de caramelización que contribuyen a darle sabor al producto.
12. Rociado: Es en esta etapa donde se pulveriza sobre las hojuelas una solución azucarada junto con las micro cápsulas de hierro. No se realiza esto antes debido a que las micro cápsulas se hubieran degradado debido a las altas temperaturas ocasionando que el hierro reaccione con las harinas.
13. Enfriado: Antes del empaclado se enfrían las hojuelas hasta llegar a la temperatura ambiente. Se utiliza un tambor rotativo con ventilación en frío.
14. Empacado: Finalmente, se procede al empaclado de las hojuelas en bolsas de polipropileno de 1,000 g. Todo el proceso tiene una etapa aparte que consiste en micro encapsular el sulfato ferroso a ser adherido a las hojuelas en la etapa de rociado.
15. Mezclado: Se debe preparar una emulsión compuesta por agua, el material encapsulador que será alginato de sodio y el material núcleo que será el sulfato ferroso.
16. Secado por atomización: La solución acuosa del material encapsulante es introducida a una máquina de secado por atomización que consiste en pulverizar la solución en

presencia de aire caliente ocasionando la evaporación del agua hasta quedar un polvo formado por microcápsulas cuyo tamaño varía entre 10 y 400 micrómetros. Este polvo finalmente es el que se rocía a las hojuelas.

#### **2.4.6. *Sistemas de Información y Desarrollo***

Según (Ipinza, 2016) los sistemas de información y comunicación representan un ciclo de apoyo a la toma de decisiones gerenciales y a la organización en sí misma, considerando el rol de registro y control empresarial. El objetivo de los sistemas de información es brindar soporte para la toma de decisiones y ello depende de un registro prolijo de la información; si bien Corporación Granos cuenta con un ERP para el registro de información, no cuenta con un procesamiento de la misma y ello no permite tener visibilidad del avance de la organización para realizar el análisis y posterior toma de decisiones respecto al avance de ventas, ventas por cliente, ventas por provincia, cuentas por cobrar, avance de producción, productividad, consumo de materia prima, costo por orden de fabricación y control de costos en general. La implicancia en este aspecto relaciona la no medición del desarrollo de la empresa con el alineamiento a la estrategia, aspecto que es relevante para tomar decisiones de continuar con las acciones que desarrolla la empresa o replantear las mismas para alinearlas con la estrategia.

#### **2.4.7. *Tecnología & Investigación y Desarrollo***

Según (Ipinza, 2016) las estrategias de una empresa que hace preponderante el desarrollo de producto están estrechamente relacionado con la tecnología de Investigación y Desarrollo,

considerando el nivel de importancia que puede significar lanzar nuevas líneas y productos al mercado, así como evaluar el nivel de apreciación del cliente con los nuevos productos. Implementar y mantener una estrategia de Investigación y Desarrollo considera destinar un fondo importante que permita evaluar nuevas tendencias de consumo; así también, la relación será más estrecha en cuanto a la implementación de herramientas tecnológicas que midan el nivel de impacto que genera.

#### 2.4.8. Fortalezas y Debilidades

**Figura 2.10**

*Fortalezas y Debilidades Corporación Granos*

<b>Fortaleza</b>	
1	Pionero en el mercado libre de octógonos
2	Certificados por su alta calidad
3	Inversión constante en tecnología de planta
4	Buena calificación como proveedor del estado / Cumplimiento de contrato
5	Baja rotación de personal en planta
<b>Debilidades</b>	
1	Dependencia con proveedores (avena, procesados)
2	Concentración de ventas en un solo cliente (QALIWARMA)
3	No cuentan con un manual de funciones definido (concentración de poder)
4	Distribución limitada
5	Bajo posicionamiento de la marca

## Capítulo 3. Problema Clave

### 3.1. Identificación de problemas

El presente capítulo discute el problema principal que enfrenta Corporación Granos. Los propietarios de la compañía manifiestan una clara inquietud respecto al crecimiento de la firma, dicho de otra manera; requieren lograr un incremento en sus ventas en virtud de la actual concentración de estas en programas del estado. Sin embargo, durante las primeras reuniones de consultoría la generación de este incremento en las ventas no estuvo del todo clara. Es decir, no se tenía definida la forma de crecimiento, en particular si este crecimiento debía darse en forma intensiva, integrativa o diversificada. Al respecto, el cliente aclaró y manifestó una orientación hacia la diversificación; argumentando que el mercado en el cual se desarrolla en la actualidad se encuentra en una etapa de madurez y por lo tanto, las decisiones de compra de sus clientes están circunscritas en gran medida a precios competitivos y calidad de producto. Sobre este último atributo es necesario que el consumidor valore por encima del precio las cualidades nutritivas de la oferta de la firma. En esta instancia el cliente ha logrado grandes eficiencias con la modificación de su maquinaria y equipo, lo cual le permite competitividad en sus costos y generar productos de calidad para su actual segmento de mercado, sin embargo, desean aprovechar esta ventaja y direccionar su crecimiento de una forma diversificada dejando de lado la competitividad por precios destacando la calidad y haciéndola tangible al cliente mediante un buen mecanismo de comunicación. En esta línea, el objetivo de los propietarios es lograr que su marca sea reconocida mediante un producto o productos innovadores y de calidad que permitan posicionarlos en el mercado y generar recordación en sus consumidores.

Teniendo en consideración todo esto, el objetivo de este informe de consultoría quedó claro:

Validar y ponderar la decisión de Corporación Granos para optar una estrategia de crecimiento diversificada, así como la elección de un mercado basado en la investigación y análisis para dicha estrategia.

### ***3.1.1. Bajo crecimiento en ventas***

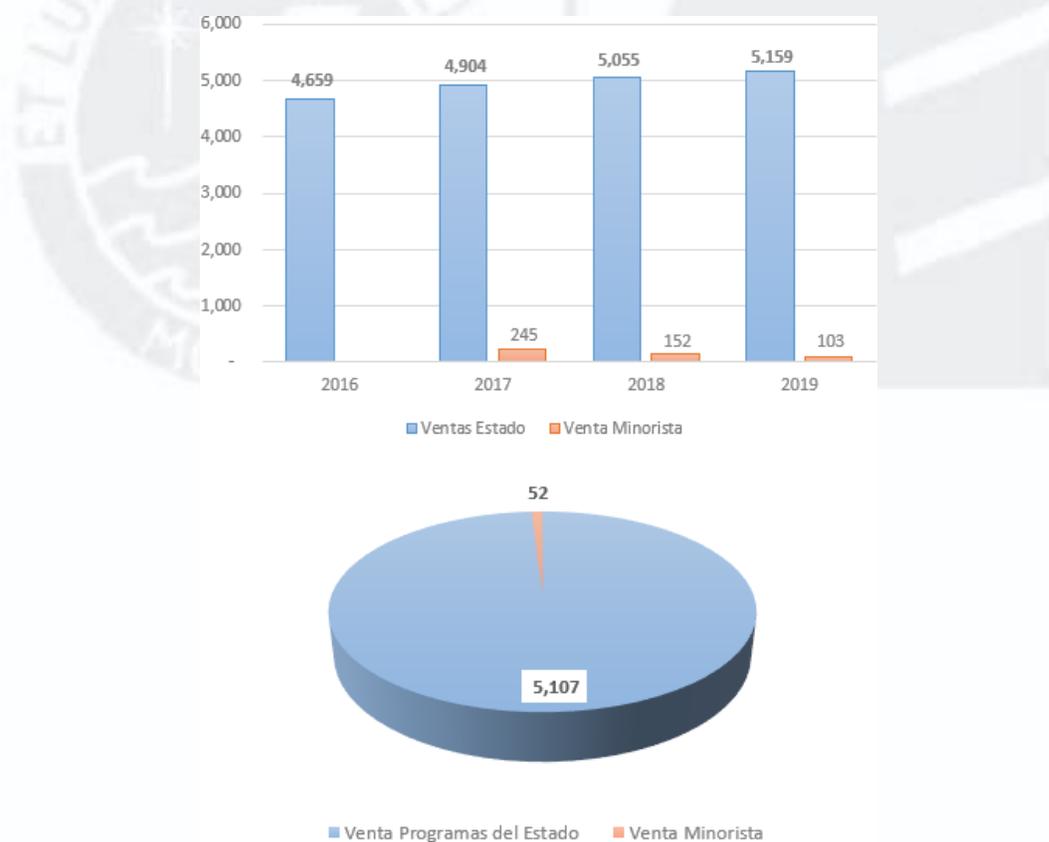
Durante el 2020, La compañía concentra el 85 % de sus ventas en programas del estado como: (a) Qaliwarma, (b) Programa vaso de leche, y (c) Programa de complementación alimentaria; asimismo durante la pandemia atendieron a las municipalidades de: (a) Callalli, (b) Caylloma, (c) Chivay, (d) Cerro Colorado y (e) Selva Alegre. En consecuencia, se puede apreciar que el crecimiento de ventas está supeditado a la demanda que puedan captar de las licitaciones con el estado. El hecho de tener concentrado la mayoría de las ventas con entidades estatales, se constituye como un problema para el crecimiento de la firma. Sin embargo, según refiere la gerencia general, durante los últimos 30 años, los programas de asistencia social del gobierno se han mantenido, cambiando únicamente el nombre de los mismos. Se evidencia entonces que habría una demanda a largo plazo de estos programas en vista a que históricamente los segmentos de la población con escasos recursos hacen y harían uso de ayuda social del gobierno en los años venideros. Esto sustenta la decisión de la compañía mantener sus negocios con el gobierno; por lo tanto, el crecimiento en sus ventas se da de manera marginal y supeditado a las contrataciones con estos programas. En tal sentido es esencial lograr un crecimiento diversificando lo oferta.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, este crecimiento marginal en

ventas estaría explicado solo si se logran atender una mayor cantidad de licitaciones con el gobierno. Por otro lado, un factor importante que se debe considerar es la capacidad de producción y distribución que se pueda tener; ya que, si bien abarcar una gran cantidad de ítems podría incrementar notablemente las ventas, la no atención oportuna por falta de capacidades logísticas de las mismas podría devenir en una penalización por parte del estado.

### Figura 3.1

*Evolución ventas en miles de soles, tomado de Corporación Granos. Tomado de los Estados Financieros de Corporación Granos*

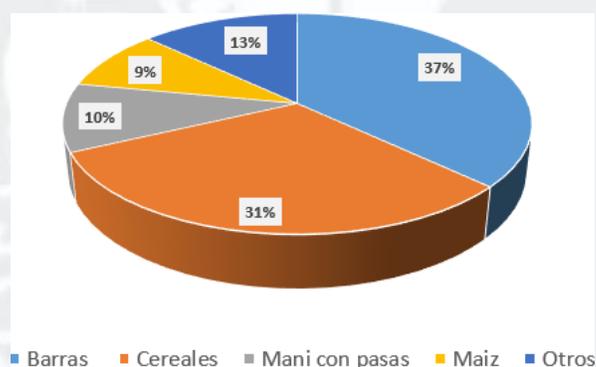


Esto traería como consecuencia que en una próxima licitación no se podría lograr el puntaje óptimo en la evaluación de proveedores del estado, precisamente por no haber

cumplido a cabalidad el contrato precedente. En suma, la política de la compañía está centrada en atender de acuerdo a sus capacidades los requerimientos que licitan con el gobierno, puesto que, en base a su conocimiento del sector, existen muchas compañías que aplicaron y cerraron contratos y al no haberlos cumplido cabalmente perdieron un puntaje considerable para futuras licitaciones. En la Figura 3.1 se presenta la evolución de las ventas de la compañía en miles de soles y la participación de ventas del año 2019 en miles de soles.

### Figura 3.2

*Distribución Porcentual Venta Minorista. de los Estados Financieros de Corporación Granos*



## 3.2. Problema Principal

### 3.2.1. Definición

Según el punto de vista de los propietarios de Corporación granos, el principal problema al que se enfrenta su negocio es la falta de reconocimiento de su compañía y en consecuencia su lento crecimiento de mercado que se define por su bajo crecimiento en, ventas. Según la perspectiva del equipo de consultoría, la causa subyacente de este problema es la ausencia de una planificación que permita definir qué productos vender, dónde venderlos y cómo llegar

al mercado. Por lo tanto, el problema clave que enfrenta Corporación Granos es en esencia de información. Entonces, lo que requiere la compañía es validar su estrategia de crecimiento diversificado en base a la cartera de nuevos productos que tienen en carpeta. Asimismo, esta estrategia debe estar basada en información sobre que mercados apuntar y cómo ingresar a dichos mercados. En consecuencia, este informe tiene como objetivo proporcionar a Corporación Granos la información de mercado necesaria para la firma pueda desarrollar un plan marketing y ventas viable posterior.

### **3.2.2. Existencia**

Tomando en cuenta la situación actual de Corporación Granos, el problema principal es la falta de información para una adecuada toma de decisiones y, en consecuencia, la dirección sobre cómo desarrollar su crecimiento diversificado. Se ha elaborado el siguiente planteamiento de dos problemas: Primero, ¿Qué estrategia de crecimiento diversificado sería la más adecuada para corporación granos? Y segundo ¿Qué mercados serían los más receptivos para dicha estrategia?

### **3.2.3. Ubicación**

Dado el tamaño actual de la compañía y la naturaleza del problema que enfrenta la empresa, con respecto a la ubicación del problema clave es evidente que, en términos de la estructura organizativa de Corporación Granos, el problema está circunscrito en la parte superior; expresamente, se ubica en el nivel administrativo de la organización 2.7. Es importante tener en cuenta que la empresa es operada por un grupo familiar y que los dos propietarios de la

empresa comparten las tareas administrativas; ellos igualmente comparten la responsabilidad del problema clave.

#### **3.2.4. *Propiedad***

Como se mencionó anteriormente, Corporación Granos es un negocio con personería jurídica y con un tipo de sociedad anónima cerrada. Así las decisiones se deben implementar mediante la aprobación de su junta de accionistas. En particular, esto pudiera representar un contratiempo puesto que se debe llegar a un consenso para toma decisiones; sin embargo, la empresa en su conjunto procura ser ágil. Por otro lado, en la estructura de propiedad de la compañía se encuentra la raíz del problema actual de la empresa, el pequeño tamaño y el capital humano limitado de Corporación granos contribuyen a su falta de información. Por lo tanto, La propiedad del problema clave también recae sobre los hombros de los propietarios de la firma.

#### **3.2.5. *Magnitud***

Parte de la esencia de toda compañía es lograr un crecimiento sostenido, por lo tanto, es imprescindible que Corporación Granos aumente sus ventas. Para hacer esto, la empresa necesita vender y diversificar su oferta además de identificar nuevos mercados para lograrlo. En cualquier caso, la información juega un papel fundamental en el éxito de la empresa. Por tanto, la magnitud del problema, es dimensionar la información necesaria para el propósito de su crecimiento.

### 3.2.6. *Tiempo*

La identificación del problema principal se produce desde el 2018, momento en el cual se definieron iniciativas para desarrollar productos nuevos por la necesidad de lograr mayor participación de mercado con una oferta de productos diferenciada además de mantener los beneficios actuales con los que ya cuenta la marca en lo que respecta a nutrición y calidad de productos. El tiempo es una variable importante para la compañía, se requiere lograr mayor agilidad para consolidar sus iniciativas de crecimiento en el corto plazo.



## **Capítulo 4. Revisión de Literatura**

Para el presente estudio se revisaron artículos académicos referidos a: (a) empresas familiares, (b) empresas de alimentos, (c) estrategias de crecimiento corporativo, (d) desarrollo e investigación de productos, (e) optimización de la capacidad productiva.

En el presente capítulo se hará una revisión de los tópicos importantes, y los principales hallazgos encontrados en la literatura para cada uno de los tópicos. La organización permitirá a los lectores entender cómo se ha usado la literatura para plantear una solución al problema mencionado en el capítulo anterior. La revisión de literatura se ha realizado en bibliotecas en línea, con el uso de la biblioteca virtual de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

### **4.1. Mapa de Literatura**

Resulta fundamental una estructura que muestre la literatura que se usará para el desarrollo de esta consultoría. Los antecedentes de la literatura son importantes para respaldar y relacionar los hallazgos del análisis de la empresa y ver cuáles son los problemas y, posiblemente, las causas de este problema. El mapa de literatura es una herramienta que ayudará a tener una estructura más visual de cuáles son los autores y que documentos se utilizaron para este análisis.

La investigación se ha centrado en las causas que pueden llevar a Corporación Granos a no incrementar el retorno sobre ventas. Se analizan las características de una empresa familiar y de una empresa logística. Las soluciones propuestas en este documento se respaldan en la revisión de los documentos y casos de éxito.

## 4.2. Revisión de Literatura

Los negocios familiares conforman el mayor porcentaje de empresas en el mundo. Según (Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve, 2017), entre 65 y 80 % del total de empresas en el mundo son propiedad de una o varias familias, sólo en Estados Unidos representan el 96 % del total de empresas, en España representan el 71 %, en Italia el 99 % y en Latinoamérica representan entre el 70 y 75 %. (Molina Parra y cols., 2017) consideraron que la influencia de la familia es la que determina las fortalezas y las debilidades de la empresa. La definición de empresa familiar que es aceptada por la mayoría de los autores, indica que se puede considerar a una empresa como familiar si: (a) el fundador tiene la mayoría de las acciones con derecho a voto, o cónyuges, padres, hijos o descendientes; (b) la posesión de las acciones con derecho a voto puede ser directa o indirecta; (c) un representante de la familia está involucrado en la administración de la empresa; y (d) el fundador o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25 % del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social (Tápies, 2011).

La edad promedio de las principales empresas que cotizan en S&P 500 es menor a 20 años, cuando en la década de los 50 la edad promedio era de 60 años (Spector, 2018). Esto claramente nos indica que cada vez son menos las empresas familiares que sobreviven a la tercera generación, pero no quiere decir que sea restrictivo. (Spector, 2018) señaló que es importante la inclusión de gerentes y asesores con talento que no tengan vinculación familiar, ya que las empresas familiares deben comportarse como sistemas abiertos, y quizá esto sea un factor que ha contribuido al éxito de muchas de ellas. Además, (Tápies, 2011) afirmó que para

un correcto desempeño de empresas familiares, es necesario separar y gestionar tres sistemas: la propiedad, la empresa y la familia. Para evitar los conflictos internos, la empresa familiar debe crear una visión compartida, tener claras las reglas de juego, diseñar una organización profesional, difundir una cultura orientada a la diversidad, encapsular el conflicto, y aprender a perdonar.

Un negocio familiar suele tener el estigma de algunos mitos que hacen dudar acerca de su supervivencia a lo largo del tiempo, y de la rentabilidad que pueden generar. Pero no son solo mitos que no tienen mayor asidero que los sustente. Según (Spector, 2018) y (Tápies, 2011), las empresas familiares suelen ser catalogadas como temporales, y estar destinadas a no pasar de la tercera generación; pero mencionaron algunos ejemplos de éxito que contradicen a esta catalogación: Cargill Inc., fundada en 1985; SC Johnson & Son, fundada en 1986; Mars Inc., fundada en 1891; Wal-Mart, fundada en 1962; Bertelsmann, fundada en 1985; Auchan Group, fundada en 1961; Toyota, fundada en 1935; Mercadona, fundada en 1977; Michelin, fundada en 1889; todas ellas compañías familiares que se han mantenido exitosas a lo largo del tiempo. (Spector, 2018) catalogó a la dirección de estas empresas como familias generativas, y se caracterizan por haber conseguido el éxito por más de tres generaciones. Además tienen una clara ventaja, la inversión de los propietarios es a largo plazo, y no exigen resultados cada trimestre como puede ocurrir con otro tipo de empresa. “La interrelación familia-empresa no siempre conduce a empresas menos eficientes. . .” (Tápies, 2011). Los efectos positivos de una familia liderando una empresa son: mayor nivel de confianza, objetivos más alineados, ventajas de capital; y como desventaja posibles problemas en la familia, o elecciones no basadas en méritos sino en relaciones familiares, o falta de control por altruismo

(Tápies, 2011).

(Spector, 2018) mencionó cinco mitos que predominan en las empresas familiares:

(a) a partir de la tercera generación van en declive, algunos estudios antiguos indican que los hijos y nietos tienden a administrar mal el negocio, lo cual se desmiente con las familias generativas, que se van reinventando en cada generación, mejorando el negocio; (b) la riqueza se genera por un único empresario de la generación fundadora, situación que no se da en una familia generativa, que tiene a varios creadores de riqueza en generaciones sucesivas; (c) la riqueza se consigue sólo de la fundación de la empresa exitosa, pero para que el negocio sea sostenible se deben financiar nuevos emprendimientos que hagan crecer a la empresa; (d) la venta del negocio marca el fin de la empresa familiar, pero estudios recientes revelan que las familias generativas tiene un compromiso de negocio, se vuelven a organizar como tal y emprenden una nueva inversión; y (e) las empresas familiares tienen que evolucionar a empresas profesionales, eliminando los vínculos de la familia, es posible que los valores y cultura familiar puedan afectar negativamente el negocio, las familias generativas logran minimizar esos efectos y se enfocan en los beneficios, y los optimizan.

Algunos ejemplos exitosos de fusiones entre empresas familiares y socios estratégicos son: Varela S.A. de Colombia con Unilever de Inglaterra, Caracol de Colombia con Grupo Prisa de España, Banco del Istmo de Panamá con Banex de Costa Rica; y algunos ejemplos de alianzas estratégicas son: Unitransco de Colombia con Bus Ven de Venezuela, Travel Expert de Colombia y Air Lauda de Italia, Cadena Novotel Coralia de Francia y Hotel Las Américas Beach Resort de Colombia (Lozano Posso, 2003). Las empresas familiares han pasado de estar en una posición pasiva a tener mayor movilidad, y se debe tener claro que tener la totalidad

de la propiedad en sus manos no es impedimento para expandirse a otros mercados, nacionales o internacionales (Lozano Posso, 2003).

En lo que se refiere a alianzas estratégicas, hay algunas barreras que suelen presentarse:

(a) diferente mentalidad, alguno de ellos puede pensar en una menor cobertura que el otro;

(b) diferencias de capital, las empresas multinacionales pueden tener ingresos mayores en 50 veces o más que los ingresos de las empresas locales; (c) diferencias de aporte, el local suele aportar elementos para el éxito a corto plazo, como son canales de distribución, marcas locales, contactos, mientras el socio internacional aporta elementos cuya importancia se verá a largo plazo, como marcas globales, investigación y desarrollo, y red internacional de ventas (Lozano Posso, 2003). (Lozano Posso, 2003) refirió que se debe tener especial cuidado en la estructuración de la alianza, pues el porcentaje de empresas que acaban siendo compradas por parte de uno de los socios en una alianza estratégica supera el 70%. Las empresas deben fortalecerse localmente, para que su poder de negociación no se vea debilitado en el tiempo (Lozano Posso, 2003).

Para (Lozano Posso, 2003), los líderes de las empresas familiares deben trabajar varios aspectos para preparar a su empresa a la internacionalización, como por ejemplo la cultura empresarial, deben trabajar a largo plazo un clima de innovación. Es importante que la empresa esté preparada para el proceso de internacionalización, y una de las áreas que debe dar un gran soporte para ese proceso es la de recursos humanos, dando capacitación a su personal, buscando la versatilidad de la mano de obra; mirar internamente es el primer paso antes de pensar en la internacionalización (Lozano Posso, 2003). Lo que se busca con una alianza estratégica o con una fusión es que la empresa no siga sola, consiguiendo con eso: “menores

costos de fabricación, mercados más amplios, potencial para la inversión con el fin de crecer en mercados específicos, tecnología necesaria para la permanencia a largo plazo, habilidad para continuar operando rentablemente, rapidez para avanzar, reputación, servicio técnico, relaciones con el sector público.” (Lozano Posso, 2003).

#### **4.2.1. Estrategias de crecimiento**

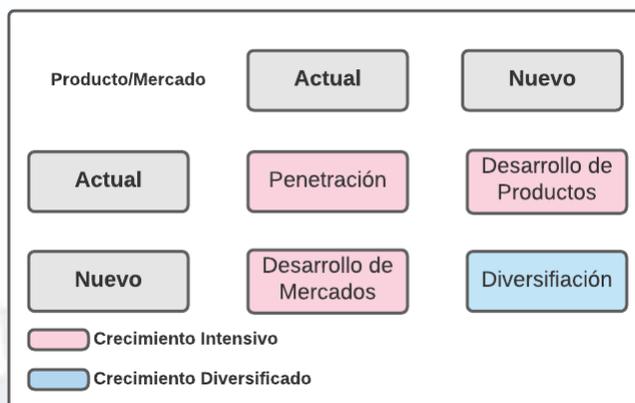
La herramienta creada por Igor Ansoff en el año 1957, identifica estrategias de crecimiento y desarrollo, donde cualquier empresa o institución puede elegir la opción de crecimiento que se adapte a su situación actual, y con ello mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Esta metodología relaciona los productos/servicios (existentes o nuevos) con el mercado; y así, obtener cuatro oportunidades de desarrollo. Para Ansoff, el primer paso del proceso significa definir el concepto del negocio, para lo cual debe establecer cuáles son sus productos y mercados. Es decir, contestar a las preguntas ¿qué productos o servicios ofrece la empresa? y ¿a quiénes se los ofrece? (o ¿quiénes son sus clientes?). Finalmente, lo que trata de encontrar Ansoff es el vínculo común que tienen todos los productos y mercados a los que la empresa atiende, realizando un seguimiento a través de los productos-mercados que ha ido atendiendo desde su inicio.

En resumen, Munuera y Rodríguez (2012) mencionan las cuatro estrategias que componen la matriz Ansoff:

1. Crecimiento con los productos y en los mercados actuales: denominado penetración del mercado. Esta estrategia permite conocer a fondo los mercados actuales, sus características, su potencial, la competencia, etc.; y con ello, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

**Figura 4.1**

*Matriz de crecimiento de Ansoff. Fuente: Munuera y Rodríguez (2012)*



2. Desarrollo del mercado con los productos actuales: con este mecanismo la empresa introduce sus productos tradicionales en nuevos mercados, para ello realiza un estudio y segmentación de los usuarios, evaluando si el producto satisface sus deseos.
3. Desarrollo de los productos para los mercados actuales: consiste en incorporar nuevos productos/servicios en el mercado actual, implica repromocionar los productos actuales con nuevas características, y así enfrentar a la competencia.
4. Crecimiento diversificado: esta estrategia se aplica en situaciones donde es mejor cambiar de mercado por uno más rentable. La empresa ofrece nuevos productos a nuevos clientes.

De acuerdo a lo indicado, la matriz de Ansoff es una herramienta muy utilizada en los negocios, ya que brinda estrategias de marketing que toda organización requiere aplicar continuamente para posicionarse en la mente de los clientes.

#### 4.2.2. *Estrategias de Marketing*

Las estrategias son las acciones para dirigir o llevar a cabo determinadas actividades con éxito. En el marketing, estas estrategias están encargadas de elegir mercados meta y diseñar con ellos relaciones exitosas. Para Kotler y Armstrong (2007): La estrategia de marketing de una compañía indica cuales son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para dichos clientes.

El cliente es aquella persona del cual se estudia sus características, expectativas, emociones, sentimientos, etc.; y para conocer ese perfil debemos aplicar las siguientes cinco estrategias de marketing formuladas por los mencionados autores:

- *Estrategia orientada a los deseos y necesidades del consumidor*, consiste en responder dos preguntas importantes: ¿A qué clientes servimos, es decir, identificar el mercado meta? y ¿de qué forma serviremos mejor a esos clientes, cuál es la propuesta de valor)?.

El siguiente gráfico detalla los pasos para formular esta estrategia:

- *Estrategia orientada al mercado meta*, para formular el plan de marketing es primordial identificar el mercado objetivo; en el caso de las bibliotecas, el mercado es el conjunto de usuarios potenciales y reales; luego de ello, se debe estudiar el entorno en el que se encuentran para permitir conocer sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas.
- *Estrategia de posicionamiento*, son las acciones que se realizan para que la institución tome una lugar superior sobre otras del mismo tipo, es decir, que los usuarios mentalicen

que nuestra biblioteca es mejor por la calidad de su atención, por sus servicios innovadores, por el personal especializado, entre otros factores.os:

Kotler y Armstrong (2007) subrayan que: “Las empresas deben determinar qué posiciones desean ocupar en un determinado segmento del mercado. La posición del producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (p. 220). De acuerdo a los autores, la tarea de posicionamiento incluye tres pasos:

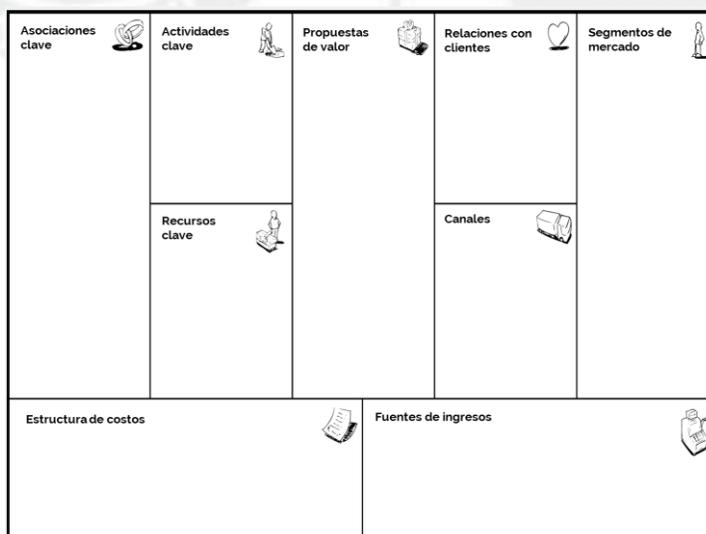
- Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas: la ventaja competitiva es la ventaja sobre los competidores, que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.
- Elegir las ventajas competitivas correctas: deberá seleccionar aquellas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento: debe decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá.
- Seleccionar una estrategia general de posicionamiento que refleje una propuesta de valor, es decir, posicionamiento total de una marca; la mezcla completa de beneficios con los cuales se posiciona. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

### 4.2.3. *Desarrollo de Productos con Modelo Canvas*

Existen multitud de formas para definir un modelo de negocio de una empresa o de un proyecto en cuestión. El modelo al que nosotros vamos a dar cabida es el modelo Canvas, el cual fue íntegramente desarrollado por Alexander Osterwalder, (2010). Este sistema intenta contemplar todos los aspectos importantes que una empresa debe tener en cuenta en el proceso de creación de un nuevo modelo de negocio, mediante un gráfico integrado. Para ello, el modelo presenta un total de 9 divisiones o módulos básicos, que representan la forma en la que una empresa cubre las diferentes áreas de negocio: Clientes, oferta, infraestructuras, y viabilidad económica. Para mostrarlo con más claridad vamos a presentar un diagrama muy conciso en el que se representan los 9 bloques básicos del modelo Canvas.

**Figura 4.2**

*Modelo Canvas*



El modelo de Canvas se divide en 9 módulos, estrechamente interrelacionados entre sí, los cuales vamos a explicar a continuación:

1. **Segmentos preferentes.** En este módulo, se procederá a definir los distintos grupos de empresas o personas a las que irá dirigida la actividad a desarrollar por la empresa o el segmento de mercado a los que se dirigirá el producto o servicio en cuestión.
2. **Proposición y oferta de valor.** Consiste en definir las diferentes causas por las que el cliente nos va a seleccionar como vendedor, siendo estos motivos, elementos tanto cualitativos como cuantitativos que refleje la empresa en cuestión.
3. **Canal de distribución.** En este módulo, se reflejará la forma en la que se va a proceder a dar conocimiento del producto o del servicio, así como el método de distribución y venta del mismo, describiendo el camino que la empresa seguirá para darse a conocer a los segmentos predefinidos por la empresa en el bloque 1, y les entregará su producto o servicio.
4. **Relación con los clientes.** En este módulo se harán presentes las relaciones que la empresa establecerá con los distintos segmentos, que puede ser de forma personal, mediante relaciones públicas, o vía web, mediante un portal, redes sociales, etc.
5. **Fuentes de ingresos.** Este es uno de los módulos clave de este sistema, ya que, en él se detallará cual será la fuente de ingresos de la sociedad. Estos ingresos pueden venir dados de distintas maneras, desde prestación de servicios, venta de productos, pagos mensuales de cuotas, hasta pago de licencias o permisos.
6. **Recursos clave.** Consiste en exponer los recursos clave con los que la empresa o proyecto va a generar valor, y va a poder subsistir en el mercado en el que se encuentre.

Ya sean recursos físicos, intelectuales, humanos y/o financieros.

7. **Alianzas clave.** En este apartado del modelo Canvas, se describirán las asociaciones clave, que harán que el negocio evolucione como se espera. Ya sean acuerdos con distribuidores.

8. **Estructura de costes.** En este módulo se representarán los diferentes costes a los que la empresa se hará cargo, para su funcionamiento. Recogiendo únicamente los más relevantes, para que se pueda realizar un análisis muy conciso y sencillo de los costes más importantes.

En resumen, podemos llegar a la conclusión de que hablamos de un modelo muy visual, que, mediante el uso de 9 módulos, nos dejará un mapa mental de cual va a ser el modo en el que la organización va a captar la atención de un segmento de mercado en concreto. Por lo que el modelo Canvas, nos dará un esbozo de los aspectos clave, que la empresa o proyecto deberá abordar para encontrar un modelo que sea capaz de aportar el valor necesario para que la empresa subsista con éxito.

#### **4.2.4. *Medición capacidad instalada***

La utilización de capacidad instalada puede ser analizada en términos de capital o producción, y se refiere al porcentaje de uso de los recursos en un sector industrial, entonces, se define como la función de producción donde se utilizan plenamente los insumos y el capital de trabajo bajo un cierto nivel de producción. En términos del capital podemos decir que la capacidad esta relacionada al número de trabajadores, turnos u horas de trabajos usados con

respecto al nivel óptimo; y en términos de producción, es la producción con respecto al nivel máximo posible; todo ello haciendo un uso razonable de los recursos por lo que es importante realizar la medición en un período de tiempo en específico pues puede ser variable durante el día, semana, mes o año. (Mundaca, Saldarriaga, y Virreira, 2019)

**Figura 4.3**

*Utilización de capacidad instalada (En porcentaje). Fuente:*

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Manufactura primaria</b>	<b>59,7</b>	<b>63,9</b>	<b>61,8</b>	<b>60,6</b>	<b>61,7</b>	<b>62,4</b>	<b>65,0</b>
<b>Manufactura no primaria</b>	<b>67,7</b>	<b>70,0</b>	<b>69,2</b>	<b>67,0</b>	<b>65,9</b>	<b>64,9</b>	<b>66,8</b>
Alimentos y bebidas	73,7	74,0	75,2	75,4	74,9	76,0	76,8
Textil, cuero y calzado	74,8	72,7	69,2	64,6	61,2	61,6	61,0
Madera y muebles	65,0	63,2	58,1	57,2	57,9	48,3	52,1
Industria de papel e imprenta	57,5	57,8	59,2	56,2	57,8	57,1	57,0
Productos químicos, caucho y plásticos	66,9	72,0	73,4	71,0	71,7	69,3	71,5
Minerales no metálicos	80,4	83,7	83,6	81,8	81,2	80,1	82,2
Industria del hierro y acero	68,1	73,1	77,1	74,3	75,9	79,5	80,6
Productos metálicos, maquinaria y equipo	54,0	65,3	62,0	59,4	54,4	53,4	60,2
Manufacturas diversas	28,3	32,5	30,1	28,3	25,5	29,3	36,7
Servicios industriales	43,9	67,9	64,7	60,2	58,6	56,8	60,2
<b>Manufactura total</b>	<b>65,6</b>	<b>68,4</b>	<b>67,3</b>	<b>65,3</b>	<b>64,8</b>	<b>64,3</b>	<b>66,3</b>

En el gráfico 4.3 vemos la capacidad utilizar por distintos tipos de industrias. Ninguna de las mostradas llega a un 100 % de capacidad instalada ya que esto puede ser muy costoso y reducir la vida útil del capital y las ganancias. Además que existen limitantes tecnológicas que impiden tener la infraestructura adecuada, por lo que un aumento atípico en una industria corresponde a un aumento de la demanda. La finalidad de este concepto es el de medir el nivel de aprovechamiento de los recursos de una empresa y como puede esta ser afectada con la inflación ya que afecta directamente en la capacidad instalada futura. (Mundaca y cols., 2019)

(Muñoz de Bustillo y Fernández Macías, 2007) indica que no es factible realizar una

comparación a nivel mundial sobre las capacidades instaladas por industria, debido a una falta de estándares y herramientas. En su estudio indica la existencia de dos factores explicativos de la utilización del capital instalado: la intensidad capital/trabajo del proceso productivo y las pautas temporales de la demanda, donde el primer factor afectaría de forma más importante al sector manufacturero, mientras que el segundo operaría fundamentalmente en el sector servicios.

(Schuldt, 2013) reflexiona sobre dos tipos de capacidades ociosas (a) capacidad ociosa de consumo (COC) y (b) capacidad ociosa de producción (COP), por lo que podemos relacionar el COP como el stock disponible y el COC como flujo, la primera porque se refiere a la capacidad instalada de la empresa y el segundo como la capacidad de consumir bienes y servicios. Ambos conceptos no son materia de discusión entre economistas, específicamente la microeconomía, donde deberían ser tratados inicialmente. (Schuldt, 2013) enfatiza que lo que no se consume es un desperdicio ex post indirecto o implícito de fuerza de trabajo, recursos y capital.

#### **4.2.5. Conclusiones**

Este capítulo permite comprender la literatura relevante que se va a emplear para encontrar y diseñar las soluciones necesarias para abordar el problema clave de Corporación Granos. La empresa familiar puede llegar a ser exitosa y traspasar fronteras con el empleo de lineamientos para liderar a su equipo de trabajo, incorporando profesionales capaces que aporten al crecimiento. Permite además, la comprensión de algunas teorías sobre las herramientas a utilizar para conseguir un crecimiento económico mediante la diversificación y desarrollo de nuevos productos utilizando la matriz Ansoff y el Modelo Canvas. El trasfondo teórico que

puede obtenerse de las experiencias pasadas de los autores y/o de los estudios que se realicen, dará un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y encontrar una solución adecuada que permita alcanzar la oportunidad de una mayor rentabilidad



## **Capítulo 5. Análisis de Causa Raíz del Problema Clave**

En el Capítulo III se identificó que el problema clave de Corporación Granos es el bajo crecimiento de sus ventas, dado que el 85 % de sus ventas están concentradas en el programa social Qaliwarma, y utilizando la herramienta del diagrama de Ishikawa se relacionaron el problema principal problemas y las posibles causas, lo que se muestra en la Figura 5.1 . De acuerdo con ello se han analizado las causas que tienen mayor impacto en el problema clave: (a) Personas, (b) Operaciones, (c) Marketing, (d) Finanzas, (e) Entorno y (f) Administración.

### **5.1. Personas**

#### ***5.1.1. No aprovechamiento de recursos para desarrollo de nuevos productos***

Corporación Granos no realiza de manera constante actividades para desarrollar o mejorar sus productos, actualmente cuenta con recursos en Ingeniería alimentaria debidamente certificados y que sus habilidades están enfocadas únicamente en la producción de sus productos, éstos podrían formar equipos de trabajo para iniciar procesos de innovación que permita a la empresa conceptualizar mejoras a sus productos existentes o nuevos productos con los estudios previos necesarios para pasar de la formulación hacia la colocación de estos productos en el mercado, por lo tanto la gerencia debería incluir dentro de sus actividades procesos de innovación.

#### ***5.1.2. Personal no adecuado para ventas***

Corporación Granos cuenta con un portafolio de más de 25 productos en base a cereales andinos, los cuales no han podido incrementar sus ventas en bodegas, que es su principal foco

de ventas, esto debido a que la empresa ha sufrido de una alta rotación del personal de ventas que no le ha permitido cumplir a la empresa con sus metas, esto debido a que la gerencia no ha podido fidelizar al personal de ventas con la marca y la empresa. La gerencia indica que la principal razón de este problema es que los perfiles de ventas se encuentran motivados más por los beneficios económicos que pueden recibir.

**Figura 5.1**

*Adaptado del Diagrama Ishikawa para Corporación Granos*



## 5.2. Operaciones

### 5.2.1. Baja madurez de procesos

La empresa no cuenta actualmente con un manual de funciones y de responsabilidades definido, aunque la empresa cuenta con certificaciones de calidad, éstas se refieren sobre el proceso de fabricación de sus productos más no sobre la madurez de sus procesos. La falta de documentación sobre los procesos no permite tomar mejores decisiones sobre sus operaciones

ya que estos se encuentran aislados. La gerencia de operaciones debe estar enfocada en optimizar, medir y gestionar sus procesos con la finalidad de hacer un mejor uso de sus recursos, desagregar funciones y la obtención de metas.

### **5.2.2. *Prioridad a QaliWarma***

La empresa se ha enfocado durante estos años en cumplir con todos los requerimientos del Programa nacional QaliWarma, el cual no le ha desarrollar su línea de productos ni tampoco la diversificación de su cartera. En reunión con Corporación Granos, se identificó que la mayoría de sus actividades están relacionadas en cumplir con el contrato con QaliWarma, esto debido a que este cliente representa su mayor ingreso y la gerencia solicita darle prioridad. Corporación Granos al no separar debidamente sus líneas de negocio para que sean mas independientes no les permite definir claramente sus consumidores, los beneficiarios de Qaliwarma o los consumidores masivos. Por tanto, esto no les permite orientar sus productos hacia las necesidades reales de cada uno.

### **5.2.3. *Insuficientes canales de distribución***

Corporación Granos no cuenta con una clara línea de distribución de productos, colocan sus productos en pequeñas bodegas pero no existe un plan de distribución fijo, no han podido lograr por el momento que las bodegas soliciten sus productos directamente sino que hacen uso de intermediarios.

### **5.3. Marketing**

#### **5.3.1. *No Plan Marketing***

Actualmente Corporación Granos están pasando por un refrescamiento de sus marcas a nivel gráfico, es decir en cuanto a una estandarización de colores y formas que hagan más fácil de identificar su marca, pero estos esfuerzos no son parte de una estrategia de marketing completa. La empresa ha realizado actividades de trade marketing, pero nuevamente son esfuerzos aislados que no forman parte de una estrategia corporativa con objetivos y metas. Tampoco realiza actividades constantes en sus redes sociales a pesar de contar con cuentas en Facebook e Instagram, las pocas publicaciones realizadas no generan reacciones que impacten y les permita captar mayores seguidores, impidiendo que la marca Vita sea conocida, o peor aún que no sea valorada como una marca de alimentos.

#### **5.3.2. *Personal Insuficiente***

La causa principal de no contar con actividades constantes en marketing es que no cuentan con personal dedicado, sino que es la gerencia quien asume parcialmente estas actividades. La falta de experiencia y capacitación no ha permitido a la empresa posicionar su marca como una alternativa nutritiva libre de octógonos. Todos los esfuerzos realizados en esta área han sido con el objetivo de mantener los contratos con QaliWarma mas no como una intención clara de crecimiento.

### **5.3.3. *No diferenciación de marca Vital***

La propuesta de Corporación Granos es la de ofrecer productos basados en cereales andinos y libre de octógonos, pero ello no le permitido encontrar una clara diferenciación en cuanto a su modelo de negocio ya que sus productos son fácilmente imitables. La gerencia se ha enfocado en tener productos novedosos como alternativas para el consumidor, pero no cuenta con un claro diferenciador frente a la competencia. La marca Vital se ha podido apreciar en sectores económicos bajo y medio donde los dueños de la bodega no conocen ni identifican sus productos como buenos o malos, simplemente lo desconocen. No se ha encontrado por el momento evidencias de consumidores recurrentes de sus productos.

## **5.4. Finanzas**

### **5.4.1. *Financiamiento solo por bancos***

La empresa ha utilizado desde sus inicios financiamiento mediante bancos que les ha permitido mantener sus operaciones, pero la principal razón de obtener estas líneas de crédito son sus contratos con el programa nacional QaliWarma y su historial crediticio libre de penalidades. Eso supone una limitación para la empresa, puesto que no ha podido obtener financiamiento para proyectos propios y han recurrido al uso de capitales propios de los accionistas. Esto supone que la gerencia no tiene identificado otras alternativas de financiamiento que les permita explotar mejor sus recursos y mejorar sus productos.

#### **5.4.2. Falta de capacitación**

En reuniones con la empresa no se han identificado que la empresa utilice otros instrumentos financieros para incrementar sus utilidades, esto debido a la confianza y tranquilidad de contar con un contrato anual con el programa QaliWarma, el cual les asegura un flujo fijo y definido. La gerencia no ha buscado consultorías financieras para buscar alternativas de financiamiento.

### **5.5. Entorno**

#### **5.5.1. Muchos competidores**

Actualmente empresas como Alicorp, AjeGroup, Gloria, etc., acaparan los anaqueles en supermercados y bodegas lo que supone una fuerte competencia en el rubro de alimentos de consumo masivo. Entre los principales competidores por producto, se encuentran (Martinez Palma, 2019):

1. Hojuelas de maíz: Las marcas que dominan el mercado con sus presentaciones de hojuelas de maíz son Cereales Ángel con un 63 % de participación entre los hogares que habitualmente consumen hojuelas de maíz, Corn Flakes con un 11 %, Kellogg's con 3 %, y Nestlé con 2 %.
2. Trigo: La oferta de cereales de trigo está distribuida en 3 grandes marcas, Cereales Angel, Kellogg's y Nestle Fitness.
3. Harinas instantáneas: se encuentran las harinas de las marcas 3 Ositos, Quaker y Santa Catalina, presentes en aproximadamente el 80 % de hogares.

## 5.6. Conclusiones

En el área de marketing hay oportunidades de mejora, de tal forma que permitirán a la empresa obtener una mejor colocación de sus productos, y por lo tanto, mejorar la rentabilidad. De este modo, dado que el tipo de negocio en el que se encuentra inmerso Corporación Granos tiene una gran dependencia de sus competidores resulta necesario el poner énfasis en desarrollar nuevos productos para encontrar una mayor diferenciación de su Marca Vital.

La naturaleza flexible del negocio exige que el personal tenga características particulares que no necesariamente están presentes en otro tipo de organizaciones donde existe una estructura más rígida. Por este motivo, la labor estratégica de Corporación Granos debe partir por una correcta selección de personal capacitado que cuente con habilidades y rasgos de personalidad compatibles con los objetivos de la empresa y potenciar las áreas de ventas y marketing.

## Capítulo 6. Alternativas de Solución Evaluadas

### 6.1. Alternativas para la solución del Problema

En este capítulo se analizará la alternativa de solución para Corporación Granos en su búsqueda por superar el problema principal de bajo crecimiento en ventas. En consenso con los propietarios de la compañía, se presentó como alternativa de solución el despliegue de una estrategia de diversificación con el objetivo de potenciar las ventas de la compañía. Se analizaron las guías y modelos descritos en el capítulo cuatro para sustentar la elección de la estrategia de diversificación como adecuada. En primer lugar, se tomó en cuenta el modelo de la matriz de Ansoff, la cual define las alternativas con las que cuenta una compañía en su búsqueda de crecimiento.

Posteriormente mediante la aplicación del método Delphi, se ponderaron una serie variables para validar la elección de una estrategia de diversificación relacionada, la cual sustenta su elección en virtud a que comparte recursos que actualmente usa la compañía como: (a) tecnología, (b) canales de distribución y (c) materias primas (Guerras; Navas,2007). Dentro de los criterios revisados para la evaluación de la estrategia elegida (Publishing, 2007) propuso una guía de evaluación que considera: (a) La adecuación de la estrategia a los objetivos de la empresa, (b) viabilidad operativa y (c) viabilidad de marketing. Posterior a la validación de la estrategia se procedió a la validación del mercado objetivo en el cual los propietarios desean incursionar. Para tal fin (Publishing, 2007) propuso la guía de control de datos básicos de mercado, dentro de las dimensiones a analizar se consideraron: (a) El entorno, (b) el mercado; (c) los consumidores, (d) los competidores y (e) la empresa en su perspectiva operativa y

financiera. Finalmente se definirá una propuesta única del valor para el mercado objetivo, la cual permita sostenibilidad al proyecto de la compañía.

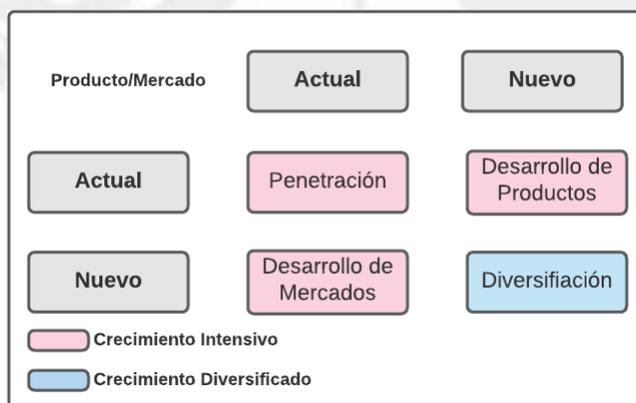
### 6.1.1. Estrategia de Crecimiento

**6.1.1.1. Matriz de Ansoff.** La literatura nos muestra una variedad de estrategias a nivel corporativo, dentro de las más relevantes se pueden mencionar las intensivas, integrativas o diversificadas (Kotler, 1984). En el planteamiento de estrategias de crecimiento Ansoff propone cuatro alternativas para el logro de este objetivo: (a) Penetración de mercado, (b) desarrollo de mercado, (c) Lanzamiento de nuevos productos y (c) Diversificación. 6.1

#### Figura 6.1

*Matriz de crecimiento de Ansoff. Fuente: Munuera y Rodríguez (2012)*

*Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=81>*



**6.1.1.2. Evaluación de Estrategia.** El equipo de consultoría en conjunto con los propietarios toma como alternativa de solución la aplicación de una estrategia de diversificación relacionada. Dentro de la principal consideración para la elección de la estrategia destaca

el requerimiento de similitudes entre los recursos utilizados por los negocios actuales, tales como canales de distribución, mercados y tecnologías (Angel, Navas, y Al, 2016). Asimismo, se aplicó la metodología Delphi la cual consideró una serie de interrogantes para la validación de la estrategia por parte del equipo de consultoría, propietarios y asesor financiero de la empresa. Tomando en cuenta a (*Estrategias de crecimiento.*, 1998) las variables a considerar para la evaluación de la estrategia fueron: (a) La adecuación de la estrategia a los objetivos de la empresa, (b) viabilidad operativa y (c) viabilidad de marketing Se realizó una ponderación de los factores inherentes a cada variable los cuales se presentan en la siguiente tabla 6.1. Posterior a la evaluación por parte de propietarios, asesor financiero y equipo de consultoría se define que la estrategia respondería adecuadamente a una implementación exitosa.

**Tabla 6.1**

*Evaluación de factores críticos de éxito para implementación de estrategia de diversificación relacionada*

Factores Éxito de Implementación de Estrategia	Peso	Propietarios		Equipo Consultor		Asesor Financiero	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Adecuación entre la estrategia y los objetivos</b>							
Coherencia entre la estrategia y los objetivos de la empresa	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Certeza de que con la estrategia será realmente posible alcanzar los objetivos	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Riesgos implicados la implantación de la estrategia	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Responde la estrategia a los valores de la cultura de la empresa	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Dispone la empresa de la estructura, el personal, los procesos y la dirección capaz de implantar la estrategia con eficacia	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
La inversión prevista es aceptable	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
<b>Subtotal</b>	<b>0.33</b>		<b>0.97</b>		<b>1.07</b>		<b>0.72</b>
<b>Viabilidad Operativa</b>							
Problemas técnicos u operativos que plantea la implantación de la estrategia.	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
Capacidad humana en la empresa para la implantación de la estrategia	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Definición de responsabilidades individuales	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2
<b>Subtotal</b>	<b>0.33</b>		<b>0.89</b>		<b>0.79</b>		<b>0.66</b>
<b>Viabilidad de Marketing</b>							
Capacidad de la estrategia de potenciar la generación de beneficios o de capital de operaciones	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Efectos sobre la tesorería de la empresa	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Responden las capacidades y habilidades de marketing de la empresa a los requerimientos de la estrategia	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09
Encaja en la «cultura de marketing» de la empresa	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Preve la estrategia las posibles reacciones de la competencia	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Prevee los medios para disminuir o neutralizar el efecto de esas reacciones	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
<b>Subtotal</b>	<b>0.34</b>		<b>1.05</b>		<b>0.96</b>		<b>0.90</b>
<b>Total</b>			<b>2.91</b>		<b>2.82</b>		<b>2.28</b>

- 4. Responde muy bien
- 3. Responde bien
- 2. Responde promedio
- 1. Responde mal

## 6.2. Elección de Mercado Objetivo

Dentro de los proyectos de diversificación que la compañía mantiene en carpeta, se presenta la implementación de una línea de producción de alimento balanceado para perros. Durante el presente año los propietarios de la compañía advirtieron un crecimiento sostenido en este segmento de la industria. Al respecto (Gestión, 2020) mencionó que la compañía Ritinsa que maneja la marca Ricocan está cerrando el año 2020 con 35 % de crecimiento, estando ya por encima de las diez mil toneladas métricas mensuales, con la expectativa para el 2021 de mantener la velocidad de crecimiento. Sin duda a pesar de la crisis económica, este segmento de mercado ha logrado réditos importantes sustentado en un producto de calidad e innovación.

Para dimensionar el mercado de alimento balanceado para perros se tomaron en cuenta las siguientes variables (a) El entorno, (b) industria; (c) los consumidores, (d) los competidores y (e) la empresa en su perspectiva operativa (*Estrategias de crecimiento.*, 1998). Respecto al entorno e industria se realizó una valorización cualitativa de una serie de factores, esta ponderación se realizó en consenso con propietarios, asesor financiero de la empresa y el equipo consultor. Las variables de consumidores, competidores y desarrollo operativo se detallan en forma cuantitativa con análisis de respectivo de las mismas.

## 6.3. Evaluación Desempeño de Mercado en Entorno e Industria

Esta actividad se realizó aplicando la metodología Delphi conjuntamente con el equipo consultor y el asesor financiero de la empresa. La evaluación considera la respuesta del mercado

objetivo con respecto a las variables de entorno y el segmento de la industria en cuestión.

Dentro de los factores preponderantes se presentan los relacionados a la perspectiva social y tecnológica en lo que concierne al entorno, esto explicado por las tendencias de consumo y cuidado animal asociadas a estilos de vida de los consumidores, asimismo el incremento del uso de tecnología permite la apertura de un nuevo canal de ventas virtual dada la coyuntura actual. Por el lado de la industria se presentan como factores relevantes la identidad marca y crecimiento del segmento. Se hace evidente que la identidad de marca representa una dimensión importante en el desarrollo de la industria, en consecuencia, los esfuerzos de la compañía deben ir direccionados a potenciar la identidad de la nueva marca de alimento para perros. De igual forma el segmento del alimento balanceado para perros ha tenido un crecimiento sostenido los últimos años tal cual se menciona en el acápite precedente Las tablas 6.2 y 6.3 presentan la evaluación realizada por los propietarios, en base a su conocimiento del mercado. Se evidencia como resultado que las evaluaciones presentan una media por encima de tres, lo cual concluye en un desempeño de mercado favorable tanto para el Mercado como para la industria.

#### **6.4. Consumidores**

En esta sección se analizarán los aspectos relevantes relacionados al consumo de alimento balanceado para perros, esto con el propósito de brindar información al cliente respecto al mercado objetivo. Se abordarán tres variables: (a) público objetivo, (b) desarrollo demográfico y (c) comportamiento de compra de los consumidores. Con referencia al público objetivo se recomienda realizar su definición considerando criterios geográficos y demográficos y

**Tabla 6.2**

*Evaluación de respuesta del mercado elegido a la variable Entorno.*

*Adaptado de Publishing, M. (2007). Estrategias de crecimiento. Ediciones Díaz de Santos.*

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=58>

Factores Evaluación del Entorno	Peso	Propietarios		Equipo Consultor		Asesor Financiero	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Entorno</b>							
<b>Político</b>							
Estabilidad política	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Legislación laboral	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Defensa de la libre competencia	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
<b>Económico</b>							
Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Costo de materias primas	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Prácticas monopólicas	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
<b>Social</b>							
Tasa de crecimiento poblacional	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Estilos de vida de la población	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
<b>Tecnológico</b>							
Uso de tecnologías de información	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Uso de Internet	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
<b>Ecológico</b>							
Manejo de desperdicios y desechos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.46</b>		<b>3.45</b>		<b>3.12</b>

4. Responde muy bien

3. Responde bien

2. Responde promedio

1. Responde mal

psicográficos, ver 6.4 .

Cabe señalar que dentro de los criterios psicograficos se recomienda realizar la evaluación de los consumidores mediante el analisis de sus estilos de vida. Al respecto (Arellano, 2018) propuso: (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernas, (d) formalistas, (e) conservadoras y (f) austeros. Esta recomendación se sustenta con el objetivo de poder brindar a la marca un vínculo con la personalidad del cliente y crear una conexión con ellos a través de aspectos

**Tabla 6.3**

*Evaluación de respuesta del mercado elegido con referencia a la Industria.*

*Adaptado de Publishing, M. (2007). Estrategias de crecimiento. Ediciones Díaz de Santos.*

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52948?page=58>

Factores Éxito elección de Mercado	Propietarios		Equipo Consultor		Asesor Financiero		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Entorno</b>							
<b>Industria</b>							
<b>Proveedores</b>							
Costos cambiantes	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Concentración de proveedores	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Impacto de insumos sobre costo o diferenciación	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
<b>Compradores</b>							
Sensibilidad de precios	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Identidad de marca	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Impacto en calidad y rendimiento	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
<b>Sustitutos</b>							
Propensión a comprar sustitutos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>Entrantes</b>							
Identidad de marca	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Acceso a distribución	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Represalias esperadas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>Competidores</b>							
Crecimiento de la industria	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Cosos fijos y valor agregado	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Diferencias de producto	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>3.06</b>		<b>2.97</b>		<b>2.65</b>

4. Responde muy bien

3. Responde bien

2. Responde promedio

1. Responde mal

emocionales o aspiracionales.

La variable desarrollo demográfico representa una variable importante puesto que permitirá al cliente dimensionar el tamaño de la demanda del producto conjuntamente con

**Tabla 6.4***Definición Público Objetivo. Elaboración Propia*

<b>Variable</b>	<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Geográfica	Región	Ciudad Arequipa
Demográfica	Sexo	30%
	Edad	18 - 65 años
Psicográfica	Estilo Vida (Arellano)	Sofisticados, progresistas, modernos, formalistas, conservadoras

datos relacionados a la tenencia de mascotas. Actualmente la ciudad de Arequipa cuenta con una población de 1 millón 316 mil habitantes; de los cuales, el 24,0 % son menores de 15 años, 64,3 % tiene de 15 a 59 años y el 11,7 % son adultos mayores de 60 a más años de edad. De las ocho provincias que conforman el departamento de Arequipa (Arequipa, Camaná, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay y La Unión), la provincia de Arequipa concentra el 75,3 % de la población (991 mil 218 habitantes) (INEI, 2017). En la tabla 12, se muestra la evolución de población censada en el departamento de Arequipa, evidenciando el crecimiento de la población a efectos de indicador favorable para estimaciones de demanda potencial.

Respecto a la tenencia de mascotas, en Arequipa se realizó una investigación con el objetivo de determinar la población canina y felina estimada por propietario y la caracterización de la crianza de las mascotas del distrito de Paucarpata (Granda Paredes, 2017). Como resultados se encontró que el porcentaje de hogares con canes fue de 64 %. Igualmente, respecto a la tenencia de mascotas a nivel nacional, se mencionó que el 50 % de Hogares en el Perú cuenta con una mascota (Kantar División Worldpanel, 2019). Por otro lado, respecto a la preferencia por la tenencia de un animal de compañía pequeño, esta se incrementó en gran medida en el

**Tabla 6.5**

*Evolución de la población censada urbana, en Arequipa. Tomado de Instituto Nacional de Estadística (2016) Evolución de la población censada urbana, en Arequipa. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>*

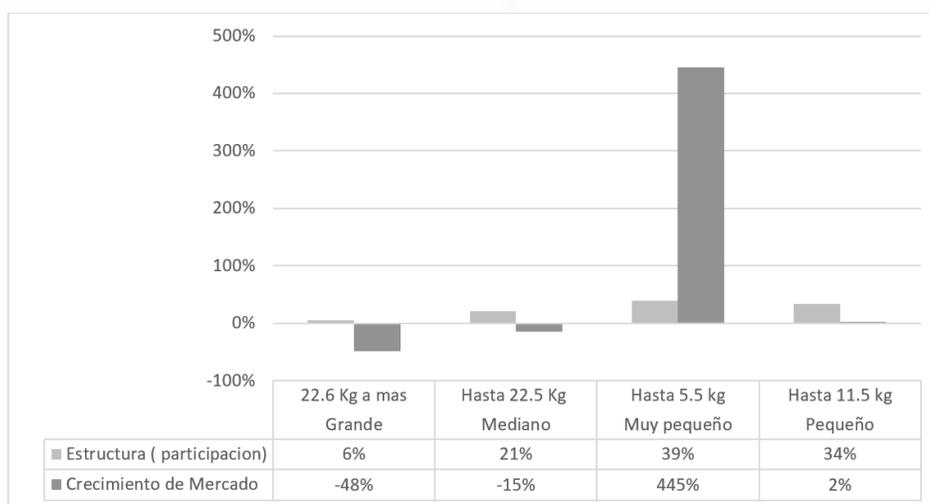
Departamento	Población Censada Urbana						
	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017
Arequipa	155,144	250,746	420,801	583,927	785,858	996,995	1,268,941

último año según se aprecia en la figura 6.2. Finalmente se concluye que el ingreso al mercado de alimento balanceado para perros se encuentra avalado por el crecimiento de la población y la tenencia de animales domésticos en los hogares Arequipeños.

**Figura 6.2**

*Crecimiento Población Canina 2019 vs 2018 – Perú*

*Tomado de Kantar División Worldpanel, 2019*



Con respecto a la opción de tener mascotas, se evidencia que hay grupos de hogares

donde crece la tenencia de mascotas, tales como los hogares sin hijos, hogares donde hay niños menores a cinco años y hogares con amas de casa mayores a 55 años. Ver Figura 6.3. Cabe precisar que la tenencia de tres perros a más creció en el año 2019 en 191 %, mientras que la de dos y uno avanzaron en 29 % y 24 % respectivamente (Kantar División Worldpanel, 2019). Sin duda es un mercado que está avanzando a tasas muy altas y que ha generado la entrada de nuevas marcas, principalmente en alimentos para perros. Con referencia al consumo medio, este se elevó en el último año en un 10 % frente al gasto medio que creció en 5 %, mientras que la frecuencia de compra lo hizo en 14 %. En tal sentido el alimento de mascotas a granel tiene un crecimiento de 36 % y una participación importante (Kantar División Worldpanel, 2019).

**Figura 6.3**

*Crecimiento Tenencia de mascotas Tomado de Kantar División Worldpanel, 2019*

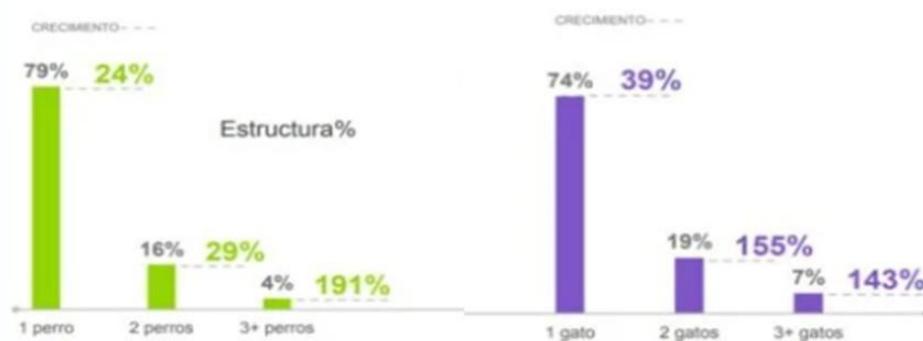


## 6.5. Competidores

En la sección anterior se explicó el comportamiento de los potenciales consumidores respecto a la tenencia de mascotas, asimismo se indicó que se ha generado la entrada de nuevas

**Figura 6.4**

*Crecimiento en la preferencia por tenencia de mascotas*



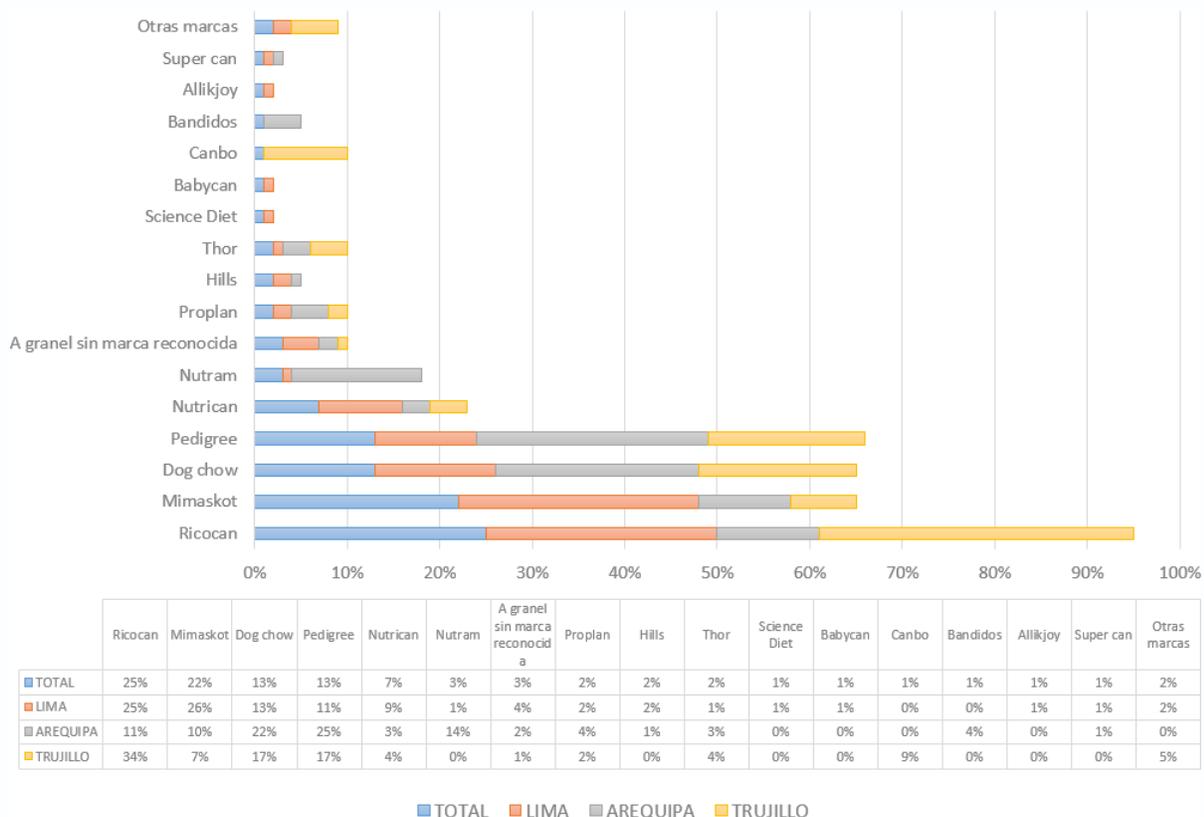
marcas de alimento para perros. Respecto a las marcas de alimento para perros (? , ?) mostró que el 76 % de la participación del mercado de Arequipa se encuentra definido por cuatro marcas: (a) Pedigree, (b) Dog Chow, (c) Ricocan y (c) Mimaskot. Asimismo, se aprecia un segmento importante de alrededor del 16 % que opta por la decisión de compra de la marca Nutram, marca canadiense caracterizada por desarrollar un producto ultra Premium. Este comportamiento es diferente en contraste con las zonas de Lima y Trujillo, por lo tanto, esta particularidad puede constituirse como un síntoma que permite vislumbrar una oportunidad para el desarrollo de una línea de productos de alimento para perros Premium.

Teniendo en consideración el concepto de marca Ultra Premium, el desarrollo del concepto de este tipo de alimentación se caracteriza por lo siguiente: (a) Mayor contenido real deshidratado, fresco y deshuesado de carne y proteínas, (b) selección de legumbres y cereales de bajo índice glicémico, (c) No inclusión de productos Genéticamente modificados, (d) Fabricación con productos 100 % aptos para consumo humano (Nutram, 2020).

**Figura 6.5**

*Participación de Mercado marcas de alimento balanceado para perros.*

*Tomado de Kantar División Worldpanel, 2019*



**6.6. Propuesta de Valor**

Para construir la propuesta de valor, se realizó en primer lugar una evaluación del nivel de alineamiento de la estrategia de crecimiento de ventas con el modelo de negocio actual y objetivos de la empresa. Posteriormente se revisaron las variables de entorno, industria, consumidores, competencia y viabilidad operativa y financiera del mercado objetivo. Finalmente se hace necesario poder definir el valor agregado del producto y nivel de innovación que permitan su sostenibilidad.

Teniendo cuenta el valor agregado y la innovación como pilares para el logro de la sostenibilidad del producto, Los propietarios y el equipo consultor definieron que la propuesta de valor se debe orientar a brindar un producto de alta calidad nutricional, asociado a la satisfacción del cliente involucrándolo en iniciativas solidarias para brindar ayuda a albergues de animales abandonados; asimismo dentro de este concepto se debe contemplar la difusión de la tenencia responsable de mascotas y la búsqueda de convenios con gobiernos locales para la esterilización de animales callejeros, todo esto con el propósito de menguar el problema de la sobrepoblación de canina en abandono. Por otro lado, se definió que el precio del producto debe estar en el promedio de mercado de marcas Premium, debido a que se busca desarrollar un producto de calidad el cual mantenga un margen interesante para los propietarios y este a su vez permita contribuir con el objetivo de compartir un porcentaje de las utilidades netas del producto para dar soporte económico a los propósitos sociales de la marca. Este valor agregado se definió mediante la utilización del modelo Canvas sobre el cual (Ferreira-Herrera, 2016) declaró que su principal aporte es la conceptualización de los principales elementos que forma parte de un modelo de negocio. Asimismo, adquiere relevancia por el hecho de permitir la definición, implementación y seguimiento de la estrategia empresarial. Por otro lado (Osterwalder, 2016) indicó que el modelo considera cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones de la gestión empresarial: (a) Producto; (b). Perspectiva del cliente; (c). Gestión de la infraestructura; y (4). Aspectos financieros.

A continuación, la figura 6.6 muestra el desarrollo del modelo trabajado entre el equipo consultor y los propietarios .Dentro de los hallazgos más trascendentes se tomaron en consideración la revisión de las variables sociales y psicográficas de los estilos de vida del consumidor, las

cuales deben validar si existe una conexión subyacente de los consumidores y el concepto del producto a través de aspectos emocionales o aspiracionales referidos a la tenencia de mascotas y ayuda a animales en abandono. Esto debe contribuir a que la marca logre el propósito de acuñarse como marca sentimental y permita direccionar la decisión de compra del consumidor hacia futuros desarrollos de productos de corporación granos. Dentro del acápite de canales se deben tener en cuenta aspectos como el desarrollo del comercio electrónico en una plataforma para la venta de productos además de un espacio virtual para la interacción de una comunidad de apoyo a albergues, adopciones, donaciones y economías colaborativas referidas al rubro de mascotas (servicios de peluquería, veterinaria, paseo de mascotas, guarderías). Esto permitirá fortalecer vínculos emocionales del consumidor con el propósito solidario de la marca. Por otro lado, se debe considerar la aplicación de tecnología QR en los empaques del producto para que el consumidor pueda acceder a información de los aportes que se generan por la compra de productos. Finalmente, todo esto debe plasmarse en un plan de marketing, test de mercado y lanzamiento, además del desarrollo y test del producto previos, los cuales garanticen la efectividad y viabilidad de la propuesta de valor.

**Figura 6.6**

*Modelo Canvas para generación de propuesta de valor adaptado de Osterwalder, A. (2004) The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland.*

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporación Granos</li> <li>• Asociaciones de Protección de animales.</li> <li>• Gobiernos locales</li> <li>• Clínicas Veterinarias</li> <li>• Distribuidores Mercados Mayoristas</li> <li>• Supermercados</li> <li>• Tiendas de Mascotas</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación del propósito social de la marca en redes sociales, influencers, etc.</li> <li>• Asociar la venta al propósito solidario de la marca. (Marca Sentimental)</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Producto de alta calidad nutricional asociado a la satisfacción del cliente mediante su involucramiento a nivel aspiracional y emocional en propósitos solidarios para cuidado de animales en abandono.</p> <p>Compartir Beneficios económicos en difusión de tenencia responsable de mascotas y la búsqueda de convenios con gobiernos locales para la esterilización de animales callejeros, para menguar el problema de la sobrepoblación de canina.</p> <p>Network de economías colaborativas asociadas al cuidado animal</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Network de Consumidores y economías colaborativas</li> <li>• Donaciones a albergues y convenios gobiernos locales</li> <li>• Información en tiempo real respecto del nivel de aporte de ventas.</li> </ul>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofisticados, progresistas, modernos, formalistas, conservadoras (Arellano, 2004)</li> <li>• Petlovers</li> <li>• Hogares Sin Hijos</li> <li>• Hogares con niños menores 5 años</li> <li>• Hogares con amas de casa mayores a 55 años.</li> <li>• Clínicas Veterinarias</li> <li>• Mercados Mayoristas</li> <li>• Minoristas</li> <li>• Supermercados</li> </ul>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de Fabricación (Insumos compartidos de actuales Líneas de producción)</li> <li>• Costo de Distribución (Eficiencia por experiencia en itinerarios exigentes con el estado)</li> <li>• Costos de Publicidad (Estrategia de Comunicación)</li> <li>• Gastos generales, gastos de ventas.</li> </ul>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta Mayorista</li> <li>• Venta Minorista</li> <li>• Comercio electrónico.</li> <li>• Venta Indirecta (concesión albergues)</li> <li>• Venta Veterinarias</li> <li>• Venta Supermercados (mejor posición por negociación de mayor margen para Supermercado)</li> </ul>		

## **Capítulo 7. Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave**

En los capítulos anteriores de este informe, se discutió la elección de una estrategia de crecimiento y la selección de mercado de acuerdo con la literatura previa en el tema. En consecuencia, la ponderación de este modelo definió una estrategia de diversificación, la metodología aplicada valido como mercado potencial al de alimento balanceado para perros. Así también se identifica que, a través de la diversificación de la cartera de productos, cualquier empresa puede optar por un crecimiento empresarial, incrementando su participación en el mercado actual, aplicando estrategias de Marketing mix que permitan su posicionamiento y reconocimiento en el entorno en el que ejerce su actividad económica (Puente & Andrade, 2016).

El siguiente paso es detallar los medios a través de los cuales Corporación Granos puede incursionar en el mercado de alimento para perros definiendo las etapas para construir la propuesta única de valor. Este plan tiene cuatro fases: (a) Fase 0, planeamiento; (b) Fase 1, generación de ideas donde se desarrolla el diseño del producto; (c) Fase 2, definición y plan de marketing; y (d) Fase, 3 implementación de herramientas de marketing digital. En el 7.2 se revisa mediante un diagrama de Gannt, cuantas personas se requieren para la implementación del proyecto, así como el presupuesto. Se detallan un total de 14 actividades que requieren un presupuesto de S/35,000 distribuido en 20 semanas

### **7.1. Plan de Trabajo**

Según (Munuera y Rodríguez, 2007) el Plan de Marketing para nuevos productos debe contar con los siguientes puntos a desarrollar: (a) planeamiento del proyecto; (b) generación

de ideas; (c) definición y plan de marketing del nuevo producto (d) determinación y selección del mercado y (e) elección del posicionamiento. Bajo este esquema, se lleva a cabo el desarrollo de cada punto.

### 7.1.1. Fase 0: Planeamiento del proyecto

**7.1.1.1. Estructuración de presupuesto.** Costo en pago a colaboradores para la implementación. Con el apoyo del personal de la empresa, se ve por conveniente contratar un especialista de marketing digital para la implementación del proyecto. De acuerdo al requerimiento de la empresa, puede prolongarse la contratación a un año para la implementación del departamento de marketing digital bajo la modalidad de freelancer.

**Tabla 7.1**

*Costo de Personal en Marketing Digital*

Descripción	Desglose de cálculo					
	Unidad	Costo Unitario	Incidencias	Meses	Cant Horas /día	Monto
Especialista en Mkt Digital	hh	S/ 3,000.00	1	5	8	S/ 15,000.00

El costo de implementación de plataforma virtual. Para el caso de la plataforma virtual, se tomó como referencia los presupuestos de proveedores locales, el mismo brinda soporte requerido por el plazo de un año, dándole garantía al manejo y utilización de la plataforma. Asimismo, el costo incluye la instalación de un centralizador de información en las computadoras de Marketing de la empresa véase Tabla 7.2. La elección del proveedor, la toma el equipo de implementación en la primera semana del proyecto.

Finalmente el costo total de la implementación en base a los costos detallados de la

implementación del plan, se requiere de una inversión de S/25,000. Al trabajar con proveedores nacionales, no estaremos sometidos a riesgo cambiario por ende todo se trabajará en moneda nacional.

**Tabla 7.2**

*Costo total de implementación de plataforma*

<b>Item</b>	<b>Recurso</b>	<b>Precio</b>
1	Costo en pago a colaboradores	S/ 15,000.00
2	Costo implementación plataforma	S/. 10,000.00
	<b>Total</b>	<b>S/ 25,000.00</b>

**7.1.1.2. Asignación de responsabilidades.** En todo el proceso, el equipo de marketing, producción y gerencia, dispondrán de un encargado por área para familiarizarse con el nuevo producto y otorgar retroalimentación de los procesos.

**7.1.2. Fase 1: Generación de ideas**

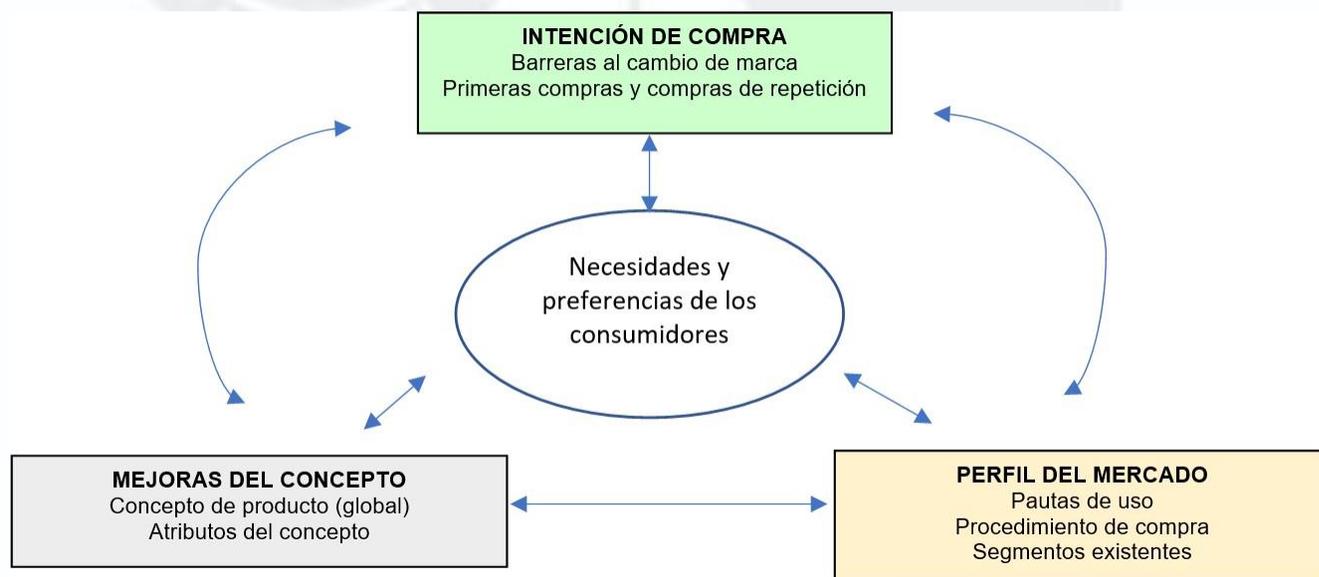
La capacidad para concebir ideas sobre nuevos productos se halla ampliamente difundida dentro de la empresa. En un entorno fuertemente competitivo ninguna empresa puede prescindir de su capacidad interna de generar ideas, ni tampoco de la que puede fluir a la empresa procedente del exterior (Munuera y Rodríguez, 2007). Para Corporación Granos, se identificaron varias ideas importantes, sin embargo, se opta por filtrar las más importantes, llegando así al alimento para mascotas (inicialmente canes) como nuevo producto.

**7.1.2.1. Desarrollo y test del concepto.** Definimos el concepto de producto como una descripción detallada de las características del producto, sus posibles usos y los beneficios que se pueden obtener de él en términos que los consumidores comprendan, es por ello que la definición del concepto de producto suele hacerse con relación a otros productos que satisfacen necesidades similares. Una vez definido el concepto se procederá a realizar un test con el que se tratará de conocer la reacción de los consumidores potenciales al mismo. Con este test se pretende evaluar la intención de compra, identificar posibles mejoras del concepto y determinar el perfil del mercado (Munuera y Rodríguez, 2007). En la figura 7.1 se observan los propósitos de esta fase.

### Figura 7.1

*Propósito de test de Concepto*

*Tomado de Munuera, J. & Rodríguez A. (2007). Estrategias de marketing. Esic Editorial.*



**7.1.2.2. Intención de compra.** Se sugiere ingresar en la encuesta los siguientes términos, adaptados de (Munuera y Rodríguez, 2007), para delimitar mejor la idea de producto y su aceptación:

- Definitivamente no compraré
- Probablemente no compraré
- Podría no comprar
- Probablemente compraré
- Definitivamente compraré

Según (Munuera y Rodríguez, 2007), se espera recibir entre un 80 % y 90 % de respuestas en las dos últimas casillas. Así mismo, si la decisión es no comprar, se puede recabar información sobre si es la existencia de barreras o costes de cambios entre marcas.

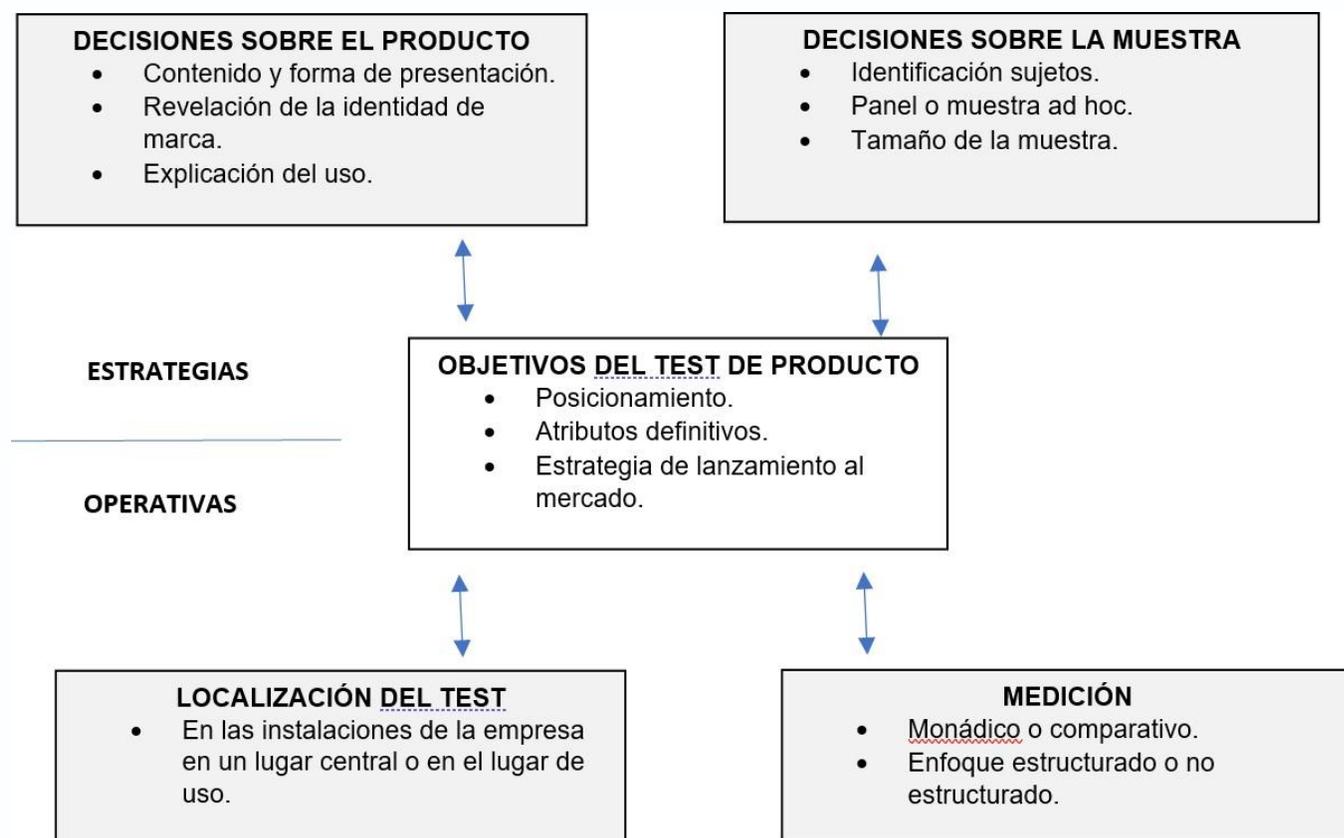
**7.1.2.3. Mejoras del concepto.** Ante las respuestas obtenidas luego del test, se procede a realizar las modificaciones que se consideren necesarias para la modificación del producto.

**7.1.2.4. Perfil del Mercado.** Se recomienda utilizar encuestas cuantitativas (encuesta masiva) y cualitativas (focus group) de acuerdo a ello, se testea el mercado y se ratifica el tarjet seleccionado.

### 7.1.3. Desarrollo y test del producto

**Figura 7.2**

*Consideraciones y Decisiones en el diseño del test de Producto*



### 7.1.4. Fase 2: Definición y Plan de Marketing del nuevo producto

En esta etapa, coordina el área de marketing conjuntamente con el área de producción para revisar el diseño final del producto. Es importante esta relación, dado que el empaque es pieza base en la campaña promocional. Las envolturas tendrán la siguiente información:

- Código QR

- Información nutricional
- Mención a la marca Vitaly respaldada por Corporación Granos.
- Breve historia de los perros que viven en los albergues y son beneficiados con las donaciones de la empresa.

Es importante, tomar en consideración que el alimento ofrecido es de calidad Premium por lo que los elementos que lo componen deben ser de primer nivel. Corporación Granos cuenta ya con un equipo especializado en garantizar la calidad del producto al contar con la certificación HACCP,

**7.1.4.1. Decisiones sobre la muestra.** Se sugiere testear principalmente a: expertos y personal de I+D, consumidores y distribuidores, con ello, se cuenta con información útil y de todos los flancos (Munuera y Rodríguez, 2007). Por ello, el muestreo se realizará en los encargados de operaciones en Corporación Granos que tengan mascotas, pet lovers, veterinarios de la zona y vendedores de alimentos para animales.

**7.1.4.2. Localización del test.** De acuerdo a la literatura, se sugiere llevar la realización del test en tres ubicaciones alternativas: las instalaciones de la empresa, un lugar central de la ciudad o un lugar de uso del producto. Para el presente caso, se sugiere tomar en consideración las instalaciones administrativas de Corporación Granos, albergues y veterinarias.

**7.1.4.3. Medición.** En este punto se revisa la viabilidad del proyecto, ya sea técnica o comercial. Es conveniente analizar bien este ítem antes de pasar a las siguientes fases, tomando

en consideración que aún se está a tiempo de no caer en el coste de un segundo error (de no querer continuar con la inversión).

**7.1.4.4. Determinación y selección del Mercado.** Consiste en seleccionar determinadas ciudades y establecimientos representativos del mercado en el que desea competir la empresa. Para el caso de estudio, se propone llevar un test en la ciudad de Arequipa, específicamente, en zonas donde radica el segmento A y B, así como también, centros veterinarios o albergues. Adicionalmente, se toma los siguientes criterios pictográficos y la clasificación propuesta por Arellano (2017) (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernas, (d) formalistas, (e) conservadoras y (f) austeros; siendo de nuestro interés los seis primeros.

**7.1.4.5. Elección del posicionamiento.** Al ser un proyecto con iniciativa privada, se toma en consideración la siguiente estratégica para diseñar el programa y posicionar el producto en el mercado:

- Evaluación de estrategias sociales: Exhibir por medio de los canales virtuales el problema social del abandono de mascotas, especialmente de perros. En esta etapa ingresa la creación del sitio web y otros medios de comunicación donde los pet lovers, la empresa y los albergues se conectan. Se propone contactar a influencers y creadores de contenido para difundir la marca y el enfoque social que esta tiene.
- Revisión del costo social: Se trata de tangibilizar la ayuda brindada a los perros en abandono, tomando en consideración las donaciones en alimento brindadas a los albergues (vacunas, exámenes veterinarios, pagos de servicios de mantenimiento de

locales entre otros). Adicionalmente, se valora la facilidad de ayudar: comprando alimento para tu mascota, alimentas a un animal de un albergue. Este punto, busca implementar una estrategia óptima para valorizar, mediante fotografías y videos, el apoyo a los albergues.

- **Canales sociales:** Una vez que se reinicien el funcionamiento de actividades públicas, Misky Can será participante activo en las campañas de esterilización, vacunación y desparasitación. Así mismo, se busca participar en actividades deportivas, por ejemplo: maratones, bicicleteadas y demás.
- **Comunicación social:** busca crear lazos directos bajo la promoción de actividades altruistas con los albergues mediante slogan, imágenes y contenido. Se recomienda la utilización de una aplicación que interconecte tanto las tácticas orgánicas como las pagas. Así también se optimiza el resultado, si el responsable de implementación del proyecto coordina con todo el equipo de ventas y de marketing la utilización de la plataforma virtual, de esta manera, la empresa difunde la información a sus principales puntos de venta. Es importante que los encargados de los albergues también tomen conocimiento de la utilización de todos los medios digitales para no solo promocionar el producto, sino también para poder solicitar ayuda en caso de emergencia (perros con deficiencias de salud, accidentes, tratamientos fuera del presupuesto entre otros).

#### ***7.1.5. Fase 3: Implementación de herramientas de marketing digital***

Se cuenta con los siguientes entregables por parte del proveedor

**Tabla 7.3**

*Entregable plataforma para Misky Can. Fuente: Propuesta entregada por proveedor*

*KhipuCode SAC*

<b>Or.</b>	<b>Entregable</b>
	<b>Product Owner: Lucas E. Coaquira</b>
<b>0</b>	<b>EP. Fase de diseño UI/UX MVP1</b>
0.1	Diseño Landing Page
0.2	Diseño Aplicacion web/mobile (ANDROID)
0.3	Validación MPV
<b>1</b>	<b>EP. Landing page Miski Can MVP1</b>
1-Ene	H1. Un potencial cliente podrá visualizar los productos e información de Miski Can optimizada para marketing digital, y Google Ads para la conversión de un potencial cliente.
1-Feb	H2. La función de brindar apoyo con un like o el Conocer Mas sobre los albergues más cercanos a su geoposición será importante para obtener un feedback para el aplicativo de Miski Can acerca del interés de conocer estos centros.
1-Mar	H3. La conexión con Google Analytics es importante para la segmentación e intereses de los potenciales clientes.
<b>2</b>	<b>EP. Aplicacion mobile/web MisKy Can MPV1</b>
2-Ene	H1. Registro opcional en base a redes sociales(Facebook, Google, etc.) permitirá obtener un contacto mas cercano con los potenciales clientes.
2-Feb	H2. Mantener una base de datos de los albergues y de algunos o todos sus mascotas permitirá dar retroalimentación del estado del albergue y de sus perritos al cliente, esto es importante para mantener conectado al cliente a la aplicación
2-Mar	H3. El cliente podrá realizar la compra de productos Misky Can en la menos cantidad de pasos posibles, especificando tipo de compra: recojo tienda, delivery.
2-Abr	H4. El cliente podrá realizar donaciones en comida o dinero para los albergues con necesidades de apoyo, de igual manera para ser parte de estos equipos de voluntarios.
2-May	H5. El cliente podrá escanear el código QR detrás de cada empaque para conocer el impacto logrado en los albergues asociados a Misky Can, conocer sus problemas y perritos.
2-Jun	H6. El cliente podrá conectar con los albergues directamente hacia un grupo Telegram o en sus redes sociales que se creara para cada Albergue.
2-Jul	H7. El cliente podrá registrar feedback de la aplicación que permita tener un constante evolución de la aplicación.
2-Ago	H8. Se debe contar con un sistema de referidos para obtener cupones de descuento en las compras,

e

sto permitirá incrementar la cantidad de usuarios en la plataforma.

100

2-Set H9. Se debe tener integración con una red social de albergues de perritos y clientes, esto centralizado con Mastodon(open source social network)



## 7.2. Tiempo de implementación

El tiempo de implementación del producto, tomando en consideración que mantienen conocimientos previos para el procesamiento de comida para perros y cuentan con línea de producción para desarrollarla; se estima cuatro meses bajo el detalle anteriormente mencionado.

A continuación, se muestra el cronograma de actividades en el siguiente diagrama.



Planeamiento del Trabajo		MES 1 Y 2		MESES 2 Y 3		MES 4	MES 5		
Tareas	Recursos a cargo	S1	S2 a la	S5 a la	S9 a la	S12	S13 a la	S17 a la	S17 a la
			S4	S8	S11		S16	S20	S20
<b>Reuniones</b>									
	Gerente general	[Barra verde]							
Reuniones con el equipo de implementación una vez a la semana	Auxiliar de Marketing de la empresa	[Barra verde]							
	Especialista de Marketing	[Barra verde]							
<b>Fase 0: Planamiento del proyecto</b>									
0.1. Estructuración de presupuesto	Gerente general								
	Auxiliar de Marketing de la empresa	[Barra verde]							
	Especialista de Marketing	[Barra verde]							
0.2. Asignación de responsabilidades	Contador	[Barra verde]							
<b>Fase 1: Generación de ideas</b>									
<i>1.1 Desarrollo y test del concepto</i>									
Intención de compra	Gerente general								
	Auxiliar de Marketing de la empresa		[Barra verde]						
Mejoras del concepto	Especialista de Marketing		[Barra verde]						
Perfil de Mercado			[Barra verde]						
<i>1.2 Desarrollo y test del producto</i>									
Decisiones sobre el producto				[Barra verde]					
Decisiones sobre la muestra					[Barra verde]				
Localización del test					[Barra verde]				
Medición					[Barra verde]				
Levantamiento de observaciones					[Barra verde]				
<b>Fase 2: Definición y Plan de Marketing del nuevo producto</b>	Gerente general								
2.1 Determinación y selección del mercado	Auxiliar de Marketing de la empresa						[Barra verde]		
	Especialista de Marketing						[Barra verde]		
2.2 Elección del posicionamiento							[Barra verde]		
Levantamiento de observaciones									
<b>Fase 3: Implementación de Herramientas de Marketing digital</b>	Empresa externa								
3.1 Fase de diseño UI/UX MVP1					[Barra verde]				
3.2 Landing page Miski Can MVP1	Especialista de Marketing						[Barra verde]		
3.3 Aplicación mobile/web MisKy Can MPV1								[Barra verde]	

### **7.3. Factores claves de éxito**

#### **7.3.1. *Habilitadores***

Se considera habilitadores, a los aspectos de negocio que posee Corporación Granos. Entre ellos, resalta la inversión constante en maquinaria, equipo y tecnología, simplificando técnicas, automatizando tareas y disminuyendo errores en el proceso productivo. Otro punto importante, es la certificación HACCAP que mantiene la empresa, dándole así, respaldo de calidad al nuevo producto y por último, se considera el enfoque en el cliente, manteniendo su compromiso en satisfacer sus necesidades.

#### **7.3.2. *Riesgos***

Son todos aquellos riesgos potenciales que mantiene Corporación Granos, los mismos, podrían dañar el presente proyecto. Entre ellos identificamos: la inexperiencia en el rubro de alimentos para animales, la empresa no mantiene un departamento de marketing definido complemente, esto podría retrasar los plazos de entrega del proyecto y generar pérdidas. Finalmente se identifica, miedo al cambio, si bien es cierto la empresa actualmente viene innovando en nuevos productos de consumo masivo humano, la presente crisis sanitaria puede retraer a los accionistas a tomar decisiones en cuanto al proyecto.

## **Capítulo 8. Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave**

La implementación exitosa de la estrategia de diversificación permitirá a Corporación Granos colocar en el mercado una nueva línea de producto de alimento para perros. Los resultados esperados deben darse en concordancia con el crecimiento del mercado del sector. De otro lado, los lugares preferidos donde acuden los shoppers cuando compran alimento balanceado son supermercados o mercados masivos con una participación del 32 % del mercado, veterinarias con una participación del 30 % del mercado e internet o redes sociales con el 8 % de la participación de mercado (Kamaki Business, 2020) la diferencia corresponde a otros canales de distribución como agropecuarias, mercados minoristas y demás. En la tabla 8.1 se muestra el análisis de la demanda potencial del mercado de Arequipa con respecto al retorno y valorización del proyecto de la nueva línea de productos, se tendrá en consideración tres escenarios con perspectivas de crecimiento pesimista, moderada y optimista. Estos datos de crecimiento se toman en base la participación de mercado que se desea capturar extrapolándola a los tres escenarios antes mencionados.

### **8.1. Mercado Potencial**

En este punto, se revisa el comportamiento del mercado de alimentos para mascotas en Arequipa y Perú así como la proyección del mismo en los próximos diez años. Tomando en consideración el enfoque del proyecto, se revisa tres tipos de mercado: (a) mercado mayorista, (b) medios electrónicos, y (c) veterinarias. Para la estimación del mercado potencial detallada en la tabla 8.1, se toman las siguientes premisas:

- Se tiene información que el 50 % de hogares en el Perú cuentan con una mascota

**Tabla 8.1***Análisis de demanda potencial de mercado. Elaboración Propia*

<u>Año</u>	<u>Mcdto total</u>	<u>Crecimiento de mercados</u>				<u>Promedio Global</u>
		<u>Supermercados y mcdos mayoristas</u>	<u>Veterinarias</u>	<u>Internet y redes sociales</u>	<u>Otros</u>	<u>Promedio por mcdto</u>
		32%	30%	8%	30%	
2020	S/114,240,000	S/36,556,800	S/34,272,000	S/9,139,200	S/34,272,000	
2021	S/119,666,400	S/38,293,248	S/35,899,920	S/9,573,312	S/35,899,920	
2022	S/125,350,554	S/40,112,177	S/37,605,166	S/10,028,044	S/37,605,166	
2023	S/131,304,705	S/42,017,506	S/39,391,412	S/10,504,376	S/39,391,412	
2024	S/137,541,679	S/44,013,337	S/41,262,504	S/11,003,334	S/41,262,504	S/36,407,809
2025	S/144,074,909	S/46,103,971	S/43,222,473	S/11,525,993	S/43,222,473	
2026	S/150,918,467	S/48,293,909	S/45,275,540	S/12,073,477	S/45,275,540	
2027	S/158,087,094	S/50,587,870	S/47,426,128	S/12,646,968	S/47,426,128	
2028	S/165,596,231	S/52,990,794	S/49,678,869	S/13,247,698	S/49,678,869	
2029	S/173,462,052	S/55,507,857	S/52,038,616	S/13,876,964	S/52,038,616	
2030	S/181,701,499	S/58,144,480	S/54,510,450	S/14,536,120	S/54,510,450	

(Kantar División Worldpanel, 2019).

- En Arequipa, el 64 % de mascotas, son perros (Granda Paredes, 2017).
- Los hogares peruanos destinan S/3000 al año en alimentos balanceados para mascotas (Trigoso, 2020).
- El 35 % de hogares que cuentan con una mascota le dan comida balanceada cuando en el 2016 solo lo hacía el 16 % (Trigoso, 2020) proyectando así un crecimiento anual del 4.75 % de mercado.
- Según Compañía Peruana de Estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (2019)

Arequipa está conformada por 442 mil familias arequipeñas y 340 mil están ubicadas en la provincia de Arequipa, por lo expuesto anteriormente, la venta de 57,600 kilos en alimento para perro (estimación de kilos vendidos al año en el presente proyecto), que traducido en ingreso por ventas simboliza S/575,424; representa el 1 % del mercado arequipeño, demostrando así que aún existe potencial de crecimiento en este mercado que no se habría visto afectado por la cuarentena.

## **8.2. Valorización y análisis de sensibilidad**

En este acápite se realizará la evaluación financiera de la estrategia de diversificación. Se tomó como referencia el estudio de pre factibilidad de alimento balanceado para mascotas que el cliente mantiene en carpeta, de este documento se extrajeron los inputs de valor que permitieron la valorización financiera de este proyecto.

La justificación financiera del proyecto, definida por el análisis del Valor actual neto de los flujos que generara en un periodo de cinco años además del análisis de su tasa interna de retorno a partir de una tasa de referencia de 11.8 % para el accionista, considerando una producción mensual de 6000 kilogramos con un precio base de S/ 9.99. Asimismo, se detalla un análisis de sensibilidad para tres variables imprescindibles en el desarrollo del proyecto, el precio de venta, cantidad a vender e incremento en costo de insumos. Se plantean tres escenarios para la evaluación: (a) pandemia, (b) nueva normalidad y (c) sin pandemia, estos escenarios guardan estricta relación con el crecimiento proyectado del sector. Las actuales condiciones de inestabilidad económica presentadas por la coyuntura sanitaria motivan el desarrollo de estos tres escenarios de valorización para la toma de decisiones.

Tabla 8.2

## Flujo de caja, VAN, tasa interna de retorno (Escenario Pandemia)

<b>Inversion</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
Unidades Vendidas (Bolsa 1Kg)	72,000	75,600	80,892	86,554	95,210	
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
(+) Ingresos ventas bolsas 1kg	S/. 719,280	S/. 755,244	S/. 808,111	S/. 864,679	S/. 951,147	
(-) Insumos	S/. 154,322	S/. 162,038	S/. 173,381	S/. 185,517	S/. 204,069	
(-) Materiales	S/. 21,693	S/. 22,778	S/. 24,373	S/. 26,079	S/. 28,686	
(-) Mano de Obra Directa	S/. 26,600					
(-) Mano de Obra Indirecta	S/. 36,321	S/. 38,037	S/. 39,839	S/. 41,731	S/. 43,717	
<b>Margen bruto</b>	<b>S/. 480,344</b>	<b>S/. 505,791</b>	<b>S/. 543,919</b>	<b>S/. 584,752</b>	<b>S/. 648,074</b>	
(-)Gastos Generales	S/. 9,054	S/. 9,326	S/. 9,606	S/. 9,894	S/. 10,191	
(-)Gastos de Ventas y publicidad	S/. 53,101	S/. 44,614	S/. 45,143	S/. 45,688	S/. 46,249	
(-)Gastos transporte	S/. 32,400	S/. 33,372	S/. 34,373	S/. 35,404	S/. 36,466	
<b>EBITDA</b>	<b>S/. 385,788</b>	<b>S/. 418,479</b>	<b>S/. 454,797</b>	<b>S/. 493,766</b>	<b>S/. 555,168</b>	
Depreciación	S/. (3,580.00)					
<b>EBIT</b>	<b>S/. 382,208</b>	<b>S/. 414,899</b>	<b>S/. 451,217</b>	<b>S/. 490,186</b>	<b>S/. 551,588</b>	
(-)Impuestos (30%)	S/. (114,662.49)	S/. (124,469.55)	S/. (135,365.10)	S/. (147,055.88)	S/. (165,476.51)	
(+)Depreciacion	S/. 3,580.00					
<b>NOPAT</b>	<b>S/. 271,126</b>	<b>S/. 294,009</b>	<b>S/. 319,432</b>	<b>S/. 346,710</b>	<b>S/. 389,692</b>	
CAPEX (20% de Maquina						
Inv capital detrabajo	S/.	(224,077)				
Valor de rescate						
Recuperacion capital de trabajo						
<b>FCF</b>	<b>(224,077)</b>	<b>S/. 271,126</b>	<b>S/. 294,009</b>	<b>S/. 319,432</b>	<b>S/. 346,710</b>	<b>S/. 389,692</b>
Tasa de descuento	11.75%					
<b>VAN</b>	<b>S/. 928,793</b>					
<b>TIR</b>	<b>126.58%</b>					
Activo bruto	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800	
Depreciacion		\$3,580	\$3,580	\$3,580	\$3,580	
Activos fijos neto	\$35,800	\$32,220	\$28,640	\$25,060	\$21,480	\$17,900

La tabla 8.2 muestra los resultados para el escenario pandemia, se consideran un crecimiento de mercado de 5 % para el segundo año, 7 % para los años tres y cuatro y 10 % para el quinto año. El proyecto arroja un VAN de S/ 928 miles de soles y una tasa interna de retorno de 127 %, se aprecia una TIR elevada en virtud a que la inversión en maquinaria y activos fijos es nula puesto que se comparten los recursos de maquinaria, infraestructura y equipo del actual giro de negocio de la compañía, además de utilizar la capacidad ociosa de la planta.

En el análisis de sensibilidad se muestra un lote mínimo de venta de 3,130 kg al mes y un precio de venta de S/5.21 como umbrales para para no destruir valor en el proyecto.

Tabla 8.3

*Análisis de sensibilidad Unidades vendidas, precio de venta e insumos. (Escenario Pandemia)*

Sensibilidad		VAN	Sensibilidad		VAN	Incremento	Sensibilidad		VAN
Unidades	S/.		Precio (S/)	S/.		Porcentual	insumos		
	S/.	928,793	2.00	S/.	928,793	0%	S/. 154,322	S/.	928,793
1000	S/.	(689,130)	3.00	S/.	(429,679)	10%	S/. 169,754	S/.	879,422
2000	S/.	(365,545)	3.24	S/.	(382,352)	20%	S/. 185,186	S/.	770,805
3130	S/.	0	3.45	S/.	(341,636)	30%	S/. 200,619	S/.	575,295
4500	S/.	443,416	5.21	S/.	-	35%	S/. 208,335	S/.	278,771
8000	S/.	1,575,962	6.18	S/.	189,048	40%	S/. 216,051	S/.	(178,723)
			7.00	S/.	347,701				
			8.00	S/.	542,046				
			9.00	S/.	736,391				
			9.99	S/.	928,793				
			10.50	S/.	1,027,909				

Tabla 8.4

*Flujo de caja, VAN, tasa interna de retorno (Escenario Nueva Normalidad)*

Inversion	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades Vendidas (Bolsa 1Kg)	72,000	78,480	88,682	100,211	117,247
	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ingresos ventas bolsas 1kg	S/. 719,280	S/. 784,015	S/. 885,937	S/. 1,001,109	S/. 1,171,298
(-) Insumos	S/. 154,322	S/. 168,211	S/. 190,078	S/. 214,789	S/. 251,303
(-) Materiales	S/. 21,693	S/. 23,646	S/. 26,720	S/. 30,193	S/. 35,326
(-) Mano de Obra Directa	S/. 26,600	S/. 26,600	S/. 26,600	S/. 26,600	S/. 26,600
(-) Mano de Obra Indirecta	S/. 36,321	S/. 38,037	S/. 39,839	S/. 41,731	S/. 43,717
<b>Margen bruto</b>	<b>S/ 480,344</b>	<b>S/ 527,521</b>	<b>S/ 602,700</b>	<b>S/ 687,796</b>	<b>S/ 814,352</b>
(-)Gastos Generales	S/. 9,054	S/. 9,326	S/. 9,606	S/. 9,894	S/. 10,191
(-)Gastos de Ventas y publicidad	S/. 53,101	S/. 44,614	S/. 45,143	S/. 45,688	S/. 46,249
(-)Gastos transporte	S/. 32,400	S/. 33,372	S/. 34,373	S/. 35,404	S/. 36,466
<b>EBITDA</b>	<b>S/. 385,788</b>	<b>S/. 440,209</b>	<b>S/. 513,578</b>	<b>S/. 596,811</b>	<b>S/. 721,446</b>
Depreciación	S/. (3,580.00)	S/. (3,580.00)	S/. (3,580.00)	S/. (3,580.00)	S/. (3,580.00)
<b>EBIT</b>	<b>S/. 382,208</b>	<b>S/. 436,629</b>	<b>S/. 509,998</b>	<b>S/. 593,231</b>	<b>S/. 717,866</b>
(-)Impuestos (30%)	S/. (114,662.49)	S/. (130,988.73)	S/. (152,999.47)	S/. (177,969.16)	S/. (215,359.78)
(+)Depreciacion	S/. 3,580.00	S/. 3,580.00	S/. 3,580.00	S/. 3,580.00	S/. 3,580.00
<b>NOPAT</b>	<b>S/. 271,126</b>	<b>S/. 309,220</b>	<b>S/. 360,579</b>	<b>S/. 418,841</b>	<b>S/. 506,086</b>
CAPEX (20% de Maquina					
Inv capital detrabajo	S/.	(224,077)			
Valor de rescate					
Recuperacion capital de trabajo					
<b>FCF</b>	<b>(224,077)</b>	<b>S/. 271,126</b>	<b>S/. 309,220</b>	<b>S/. 360,579</b>	<b>S/. 418,841</b>
Tasa de descuento	11.75%				
<b>VAN</b>	<b>S/. 1,083,498</b>				
<b>TIR</b>	<b>132.62%</b>				
Activo bruto	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800
Depreciacion	\$3,580	\$3,580	\$3,580	\$3,580	\$3,580
Activos fijos neto	\$35,800	\$32,220	\$28,640	\$25,060	\$17,900

La tabla 8.4, corresponde al escenario nueva normalidad con un crecimiento de 9 % para el segundo año, 13 % para los años tres y cuatro y finalmente 17 % para el año quinto año. El proyecto arroja un VAN de S/1,083 miles de soles y una tasa interna de retorno de 132 %, se aprecia una TIR elevada en virtud a que la inversión en maquinaria y activos fijo es nula puesto que se comparten los recursos de maquinaria, infraestructura y equipo del actual giro de negocio de la compañía, además de utilizar la capacidad ociosa de la planta.

**Tabla 8.5**

*Análisis de sensibilidad Unidades vendidas, precio de venta e insumos. (Escenario Nueva Normalidad)*

Sensibilidad		VAN	Sensibilidad		VAN	Incremento Porcentual	Sensibilidad insumos	VAN
Unidades	S/.		Precio (S/)	S/.				
1000	S/.	1,083,498	2.00	S/.	1,083,498	0%	S/. 154,322	S/. 1,083,498
2000	S/.	(705,116)	3.00	S/.	(633,141)	10%	S/. 169,754	S/. 1,029,732
2971	S/.	(347,393)	3.24	S/.	(418,293)	20%	S/. 185,186	S/. 911,447
4500	S/.	-	3.45	S/.	(365,972)	30%	S/. 200,619	S/. 698,534
8000	S/.	546,914	4.95	S/.	(320,961)	34%	S/. 206,792	S/. 384,842
		1,798,943	6.18	S/.	-	40%	S/. 216,051	S/. (109,684)
			7.00	S/.	265,710			
			8.00	S/.	441,101			
			8.00	S/.	655,949			
			9.00	S/.	870,798			
			9.99	S/.	1,083,498			
			10.50	S/.	1,193,070			

En el análisis de sensibilidad se muestra un lote mínimo de venta de 2,971kg al mes y un precio de venta S/4.95 como umbrales para para no destruir valor en el proyecto.

La tabla 8.6, corresponde al escenario sin pandemia con un crecimiento de 13 % el segundo año, 17 % para los años tres y cuatro y finalmente 20 % para el año quinto año. El proyecto arroja un VAN de S/1,205 miles de soles y una tasa interna de retorno de 137 %, se aprecia una TIR elevada en virtud a que la inversión en maquinaria y activos fijo es nula puesto que se comparten los recursos de maquinaria, infraestructura y equipo del actual giro

Tabla 8.6

*Flujo de caja, VAN, tasa interna de retorno (Escenario Sin Pandemia))*

Inversion	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades Vendidas (Bolsa 1Kg)	72,000	81,360	95,191	111,374	133,648
	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ingresos ventas bolsas 1kg	S/. 719,280	S/. 812,786	S/. 950,960	S/. 1,112,623	S/. 1,335,148
(-) Insumos	S/. 154,322	S/. 174,384	S/. 204,029	S/. 238,714	S/. 286,457
(-) Materiales	S/. 21,693	S/. 24,514	S/. 28,681	S/. 33,557	S/. 40,268
(-) Mano de Obra Directa	S/. 26,600	S/. 26,600	S/. 26,600	S/. 26,600	S/. 26,600
(-) Mano de Obra Indirecta	S/. 36,321	S/. 38,037	S/. 39,839	S/. 41,731	S/. 43,717
<b>Margen bruto</b>	<b>S/ 480,344</b>	<b>S/ 549,252</b>	<b>S/ 651,811</b>	<b>S/ 772,022</b>	<b>S/ 938,106</b>
(-)Gastos Generales	S/. 9,054	S/. 9,326	S/. 9,606	S/. 9,894	S/. 10,191
(-)Gastos de Ventas y publicidad	S/. 53,101	S/. 44,614	S/. 45,143	S/. 45,688	S/. 46,249
(-)Gastos transporte	S/. 32,400	S/. 33,372	S/. 34,373	S/. 35,404	S/. 36,466
<b>EBITDA</b>	<b>S/. 385,788</b>	<b>S/. 461,940</b>	<b>S/. 562,689</b>	<b>S/. 681,036</b>	<b>S/. 845,200</b>
Depreciación	S/. (3,580.00)	S/. (3,580.00)	S/. (3,580.00)	S/. (3,580.00)	S/. (3,580.00)
<b>EBIT</b>	<b>S/. 382,208</b>	<b>S/. 458,360</b>	<b>S/. 559,109</b>	<b>S/. 677,456</b>	<b>S/. 841,620</b>
(-)Impuestos (30%)	S/. (114,662.49)	S/. (137,507.90)	S/. (167,732.80)	S/. (203,236.83)	S/. (252,486.13)
(+)Depreciacion	S/. 3,580.00	S/. 3,580.00	S/. 3,580.00	S/. 3,580.00	S/. 3,580.00
<b>NOPAT</b>	<b>S/. 271,126</b>	<b>S/. 324,432</b>	<b>S/. 394,957</b>	<b>S/. 477,799</b>	<b>S/. 592,714</b>
CAPEX (20% de Maquina					
Inv capital detrabajo	S/ (224,077)				
Valor de rescate					
Recuperacion capital de trabajo					
<b>FCF</b>	<b>(224,077) S/.</b>	<b>271,126 S/.</b>	<b>324,432 S/.</b>	<b>394,957 S/.</b>	<b>477,799 S/.</b>
Tasa de descuento	11.75%				
<b>VAN</b>	<b>S/ 1,207,825</b>				
<b>TIR</b>	<b>137.47%</b>				
Activo bruto	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800
Depreciacion		\$3,580	\$3,580	\$3,580	\$3,580
Activos fijos neto	\$35,800	\$32,220	\$28,640	\$25,060	\$17,900

de negocio de la compañía, además de utilizar la capacidad ociosa de la planta.

En el análisis de sensibilidad se muestra un lote mínimo de venta de 2,864 kg al mes y un precio de venta S/4.77 como umbrales para para no destruir valor en el proyecto.

Finalmente, la inversión de proyecto se encuentra definida solamente por el capital de trabajo necesario para el inicio de operación por un periodo de seis meses, este costo está estrictamente definido por los insumos necesarios para la nueva línea de producto y con los que la compañía actualmente no cuenta y debe adquirir para la manufactura, (Schuldt y Pacífico, 2013) menciona que la capacidad ociosa en la producción (COP), en su formulación más sencilla, puede definirse como aquel stock de capacidad productiva instalada en el cual la

**Tabla 8.7**

*Análisis de sensibilidad Unidades vendidas, precio de venta e insumos. (Escenario Sin Pandemia)*

Sensibilidad			Sensibilidad			Incremento		
Unidades	S/.	VAN	Precio (S/)	S/.	VAN	Porcentual	Sensibilidad insumos	VAN
1000	S/.	1,207,825	2.00	S/.	1,207,825	0%	S/. 154,322	S/. 1,207,825
2000	S/.	(717,962)	3.00	S/.	(640,468)	10%	S/. 169,754	S/. 1,150,528
2864	S/.	(332,805)	3.24	S/.	(409,142)	20%	S/. 185,186	S/. 1,024,473
4500	S/.	0	3.45	S/.	(352,809)	30%	S/. 200,619	S/. 797,574
8000	S/.	630,089	4.77	S/.	(304,346)	34%	S/. 206,792	S/. 463,277
		1,978,140	6.18	S/.	-	40%	S/. 216,051	S/. (63,732)
			7.00	S/.	327,318			
			8.00	S/.	516,161			
			9.00	S/.	747,487			
			9.99	S/.	978,813			
			10.50	S/.	1,207,825			
				S/.	1,325,801			

fuerza de trabajo y el capital disponible no se usan plenamente. En otras palabras la capacidad ociosa de la actual línea de producción, además de algunos insumos que el cliente actualmente utiliza en sus procesos, permiten que se manifieste una tasa de retorno elevada por la no inversión en maquinaria y equipos para este proyecto. . Posterior a ello los réditos deben cubrir la inversión. En el Apéndice se aprecia el detalle de los costos y gastos incurrido para la valorización del proyecto. En suma, con una inversión de 200 mil soles en capital de trabajo, la valorización de proyecto va en un rango de en 928 mil a un 1.027 miles de soles, se considera un volumen de venta de 6000 kilogramos mensuales para poder entregar este valor. Asimismo, el precio está definido en 9.99 soles por kilogramo. Como se mencionó el análisis nos muestra que es necesaria la venta de 3000 kilogramos mensuales como punto de equilibrio para no destruir valor y la sensibilidad de precio indica como su precio de equilibrio va en el orden de 50 % respecto del precio inicial de venta, con ello se cubren los costos dejando un margen de negociación para eventualmente trasladar con la venta minorista y clínicas veterinarias con el ánimo de

lograr mejor posicionamiento del producto. Con respecto al costo de los insumos se evidencia en cada escenario que el proyecto disminuye su valor de forma directamente proporcional a los incrementos en los costos de insumos. Un punto importante es que el incremento en el costo de los insumos por encima del 34% destruye valor para el proyecto, siendo importante la observación de esta variable por cuanto algunos insumos del proceso productivo son importados y las presiones al alza del dólar pueden comprometer la rentabilidad del producto.



## **Capítulo 9. Conclusiones y Recomendaciones**

Por último, el capítulo final del presente informe de consultoría resumirá la investigación y el trabajo realizado que fue clave para proponer adecuadamente una solución para el problema clave problema clave de Corporación granos. También se destacarán los principales aprendizajes y conclusiones que se pueden que se pueden identificar de este proceso de consultoría. Por último, en una sección posterior de este capítulo, se ofrecerán recomendaciones concretas según el análisis de los datos recogidos

### **9.1. Conclusiones**

El objetivo de este informe era seleccionar y sustentar la estrategia de crecimiento para superar el problema de bajo incremento de ventas. En primer lugar, se analizó la situación actual de Corporación granos y el entorno en el que opera. Este proceso se realizó para determinar las ventajas competitivas del cliente, las posibles amenazas, las oportunidades que puede aprovechar, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, de este análisis se concluye que en la actualidad Corporación granos carece de ventas significativas fuera de sus contratos con el estado y necesita ampliar su oferta de productos para sobrevivir si eventualmente sus negocios con el gobierno no prosperan. Para que la empresa crezca, se sustentó la aplicación de una estrategia de diversificación relacionada en el segmento de alimento balanceado para perros, en particular por decisión de los propietarios y porque el mercado de alimentos procesados en el que actualmente opera el cliente, está ya una etapa de madurez además de ser escasamente informado en aspectos nutricionales, lo cual deviene en que las decisiones de compra estén circunscritas a precios muy competitivos sin que se valore mucho la calidad nutritiva del

producto. Por lo tanto, el objetivo de este informe de consultoría fue (a) Validar y ponderar la decisión de Corporación Granos para optar una estrategia de crecimiento diversificada y (b) La validación del mercado de alimento balanceado para perros

Se mostró al cliente las estrategias con las que cuenta la compañía para lograr su crecimiento. Posteriormente se realizó una evaluación a la estrategia de diversificación relacionada mediante factores como (a) adecuación de la estrategia a los objetivos de la empresa, (b) viabilidad operativa y (c) viabilidad de marketing, se ponderaron una serie de indicadores identificados en el análisis dando como resultado la validación de la aplicación de la estrategia propuesta. En segundo lugar, se realizó la validación del mercado objetivo basado en la estrategia y en los proyectos de crecimiento que el cliente mantenía en carpeta. De igual forma se realizó una evaluación del mercado objetivo considerando variables como (a) El entorno, (b) industria; (c) los consumidores, (d) los competidores y (e) la empresa en su perspectiva operativa, además, se consideró el crecimiento potencial del mercado objetivo como variable determinante.

Para lograr que la decisión de compra del cliente se incline por el nuevo mercado en el que desea incursionar, se formuló una propuesta de valor que permitirá brindar a la marca un vínculo con la personalidad del cliente y crear una conexión con ellos a través de aspectos emocionales o aspiracionales. Los propietarios y el equipo consultor definieron que la propuesta de valor se debe orientar a brindar un producto de alta calidad nutricional, asociado a la satisfacción del cliente involucrándolo en iniciativas solidarias para brindar ayuda a albergues de animales abandonados. De otro lado se debe contemplar el óptimo manejo en redes sociales para transmitir esta propuesta de valor de forma eficiente.

Finalmente se concluye que el mercado de alimento balanceado para perros en Arequipa

es un mercado en el cual Corporación Granos puede entrar con una participación inicial de 1 % la cual podría ser fácilmente alcanzable tomando en consideración la propuesta de valor del producto y el crecimiento del sector. Corporación Granos aún está tratando de construir su reconocimiento de la marca. Por lo tanto, centrarse en un solo mercado es irrelevante, Además, el coste de las actividades supletorias para esta nueva línea de producto es bajo en virtud a la maquinaria y equipo mejorados con los que cuenta el cliente

## **9.2. Recomendaciones**

1. Corporación Granos ha logrado gran experiencia en la fabricación y entrega de alimentos con el programa QaliWarma, por lo que sería recomendable que ingresen hacia el mercado privado para atender sus requerimientos de abastecimiento y mirar hacia nuevos negocios en la gestión de operaciones logísticas. Deben continuar invirtiendo en tecnología como parte diferencial ante sus competidores y clientes.
2. Corporación Granos realiza esfuerzos de investigación en desarrollo de nuevos productos pero que no están debidamente documentados y no siguen un proceso estándar que permita evaluar su impacto y diseñar un plan de estratégico que ayude a la gerencia en la toma de decisiones para invertir en nuevos productos.
3. Por último dado el nuevo panorama con restricciones en los comercios tradicionales se recomienda que Corporación granos enfoque sus esfuerzos en potenciar el comercio electrónico con la contratación o tercerización de un personal experto en social media management quien deberá investigar a fondo al público objetivo para el análisis y

elección de las de las plataformas virtuales en las que debe trabajar además de un community manager que redacte contenido e interaccione con las comunidades en redes sociales. Esto con el objetivo de transmitir la propuesta de valor y lograr mayor participación de mercado en el corto plazo.



## Apéndice A. Cuadros de costos proyecto Misky Can

### Tabla A.1

*Cuadro A1 de costos de insumos para la elaboración de alimentos*

Insumo	Unid	P.U. (S/)		2021		2022		2023		2024		2025
Harina de Cordero	Kg	4.5	S/	21,641	S/	22,290	S/	22,959	S/	23,648	S/	24,357
Harina de Pescado	Kg	4.1	S/	13,507	S/	14,898	S/	15,345	S/	15,806	S/	16,280
Harina de Soya	Kg	3.3	S/	3,847	S/	4,243	S/	4,371	S/	4,502	S/	4,637
Harina de trigo	Kg	2.1	S/	2,657	S/	2,931	S/	3,019	S/	3,110	S/	3,203
Maiz	Kg	0.9	S/	7,830	S/	8,637	S/	8,896	S/	9,163	S/	9,437
Arroz Cervecero	Kg	1.47	S/	13,365	S/	14,741	S/	15,184	S/	15,639	S/	16,108
Agua	m3	0.005	S/	4,240	S/	4,677	S/	4,817	S/	4,962	S/	5,110
Aceite vegetal	Kg	3.27	S/	8,671	S/	9,564	S/	9,851	S/	10,146	S/	10,451
Sales minerales	Kg	14.65	S/	776	S/	856	S/	881	S/	908	S/	935
Cloruro de Colina	Kg	28	S/	116	S/	128	S/	132	S/	136	S/	140
Suplementos vitaminicos	Kg	2.79	S/	155	S/	171	S/	176	S/	182	S/	187
Sulfato Ferroso	Kg	46	S/	92								
Sulfato de Zinc	Kg	2.54	S/	30	S/	34	S/	35	S/	36	S/	37
L-lisina	Kg	12	S/	233	S/	257	S/	264	S/	272	S/	280
Preservantes BHA	Kg	7.8	S/	94								
Preservantes BHt	Kg	20	S/	220								
			S/	<b>77,475</b>	S/	<b>85,855</b>	S/	<b>88,359</b>	S/	<b>90,938</b>	S/	<b>93,594</b>

**Tabla A.2**

*Cuadro A2 de costos de materiales para el proyecto*

<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>P.U (S/)</b>		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>				
<b>Materiales de envase</b>												
Empaque (1Kg)	unid	0.5	S/	3,867	S/	3,983	S/	4,183	S/	4,392	S/	4,699
<b>Materiales de Seguridad y Limpieza</b>												
Balde+mopa+escurridor	unid	35	S/	280	S/	280	S/	280	S/	280	S/	280
Basurero	unid	29	S/	290	S/	290	S/	290	S/	290	S/	290
Bolsa de basura(50lt)	50 unid	5	S/	250	S/	250	S/	250	S/	250	S/	250
Carteles de señalización	unid	25	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500	S/	500
Uniformes	unid	100	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400	S/	400
Dispensador Gel Antibacterial	unid	25	S/	150	S/	150	S/	150	S/	150	S/	150
Dispensador de Papel higiénico	unid	25	S/	150	S/	150	S/	150	S/	150	S/	150
Dispensador de papel toalla	unid	20	S/	120	S/	150	S/	150	S/	150	S/	150
Escoba+recogedor	unid	8	S/	80	S/	80	S/	80	S/	80	S/	80
Extintor 12 kg c/soporte	unid	120	S/	480	S/	120	S/	120	S/	120	S/	120
Guantes	unid	18	S/	1,296	S/	1,296	S/	1,296	S/	1,296	S/	1,296
Lentes	unid	8	S/	480	S/	480	S/	480	S/	480	S/	480
Cascos	unid	70	S/	350	S/	350	S/	350	S/	350	S/	350
tapones	unid	15	S/	900	S/	900	S/	900	S/	900	S/	900
Zapato de Seguridad	unid	80	S/	4,800	S/	4,800	S/	4,800	S/	4,800	S/	4,800
Mascarilla	unid	35	S/	2,100	S/	2,100	S/	2,100	S/	2,100	S/	2,100
Botiquín	unid	25	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200	S/	200
Presupuesto Mantto (vehículo reparto/maquinaria)	0		S/	5,000	S/	5,000	S/	5,000	S/	5,000	S/	5,000
			S/	<b>21,693</b>	S/	<b>21,479</b>	S/	<b>21,679</b>	S/	<b>21,888</b>	S/	<b>22,195</b>
	30%		S/	6,508	S/	6,443.83	S/	6,503.58	S/	6,566.32	S/	6,658.54

**Tabla A.3***Cuadro A3 de Costos Servicios para el proyecto Misky Can*

<b>Servicio</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>	
Agua	S/	4,500	S/	4,635	S/	4,774	S/	4,917	S/	5,065
Electricidad	S/	10,815	S/	11,139	S/	11,473	S/	11,818	S/	12,172
disposición de residuos	S/	694	S/	715	S/	736	S/	758	S/	781
Telefono+Internet	S/	2,100	S/	2,163	S/	2,228	S/	2,295	S/	2,364
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>18,109</b>	<b>S/</b>	<b>18,652</b>	<b>S/</b>	<b>19,211</b>	<b>S/</b>	<b>19,788</b>	<b>S/</b>	<b>20,381</b>
30%	S/	5,432.55	S/	5,595.53	S/	5,763.39	S/	5,936.29	S/	6,114.38
Transporte y distribución	S/.	64,800	S/.	66,744	S/.	68,746	S/.	70,809	S/.	72,933
	S/.	19,440	S/.	20,023	S/.	20,624	S/.	21,243	S/.	21,880

**Tabla A.4**

*Cuadro A4 de costos de Mano de obra proyecto Misky Can*

<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>	
Operarios (1)	S/	13,300								
Total	S/	13,300								
<b>Mano de Obra indirecta</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>	
Asistente de Calidad y Producción (1)	S/	21,000	S/	22,050	S/	23,153	S/	24,310	S/	25,526
recepción/despacho/distribución. (1)	S/	13,300	S/	13,965	S/	14,663	S/	15,396	S/	16,166
	S/	36,321	S/	38,037	S/	39,839	S/	41,731	S/	43,717
<b>Administrativos</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>	
Gerente General	S/	70,000	S/	72,100	S/	74,263	S/	76,491	S/	78,786
Jefe de finanzas y administración	S/	49,000	S/	50,470	S/	51,984	S/	53,544	S/	55,150
Asistente de administración	S/	21,000	S/	21,630	S/	22,279	S/	22,947	S/	23,636
Jefe Comercial	S/	45,500	S/	46,865	S/	48,271	S/	49,719	S/	51,211
Personal de ventas (3)	S/	39,900	S/	41,097	S/	42,330	S/	43,600	S/	44,908
	S/	225,400	S/	232,162	S/	239,127	S/	246,301	S/	253,690
Subtotal Comercial Ventas	S/	85,400	S/	87,962	S/	90,601	S/	93,319	S/	96,118
Comisiones (20%)	S/	17,080	S/	17,592	S/	18,120	S/	18,664	S/	19,224
<b>Total, Mano de Obra</b>	<b>S/</b>	<b>275,021</b>	<b>S/</b>	<b>283,499</b>	<b>S/</b>	<b>292,266</b>	<b>S/</b>	<b>301,331</b>	<b>S/</b>	<b>310,707</b>

**Tabla A.5***Cuadro A5 Publicidad de proyecto Misky Can*

<b>Publicidad</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>	
Facebook / Instagram	S/	6,000								
Página Web	S/	10,000	S/	600	S/	600	S/	600	S/	600
Bonificación Veterinarias convenios	S/	3,000								
Marketing digital	S/	15,000								
	S/	<b>36,021</b>	S/	<b>26,622</b>	S/	<b>26,623</b>	S/	<b>26,624</b>	S/	<b>26,625</b>

## Referencias

Agencia Agraria de Noticias. (2019). *El futuro de la industria alimentaria en food tech 2019*.

Descargado 2021-03-07, de <https://agraria.pe/noticias/el-futuro-de-la-industria-alimentaria-en-food-tech-2019-18665>

Angel, L., Navas, E., y Al, E. (2016). *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones*. Civitas.

Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó., y Lévano, G. (2014). *Gerencia para el desarrollo 43*.

Arellano. (2018). *Arellano*. Descargado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Banco Mundial. (2020). *Perú panorama general*. Descargado 2021-03-07, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

BlackShip. (2019). *El e-commerce en Perú índice de contenidos*. Descargado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

Corporacion Granos. (2019). *Estados Financieros 2019 Corporación Granos* (Inf. Téc.).

Datum. (2009). Descargado 2021-03-08, de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/x2.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/x2.pdf)

El Peruano. (2019, 08). *Presupuesto para el 2020 prioriza desarrollo con un enfoque social*. Descargado 2021-03-07, de <https://elperuano.pe/noticia/82926-presupuesto-para-el-2020-prioriza-desarrollo-con-un-enfoque-social>

*Estrategias de crecimiento*. (1998). Ediciones Díaz De Santos.

- Ferreira-Herrera, D. C. (2016, 02). El modelo canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23. doi: 10.16925/co.v23i107.1252
- Gestión, N. (2020, 12). *Rintisa, propietaria de las marcas ricocan y ricocat, cierra con 35 % de crecimiento / publrreportaje*. Descargado 2021-03-07, de <https://gestion.pe/publrreportaje/rintisa-propietaria-de-las-marcas-ricocan-y-ricocat-cierra-el-ano-con-35-de-crecimiento-noticia>
- Granda Paredes, D. A. (2017). Determinación de la población canina y felina estimada con propietario y caracterización de la crianza en el distrito de paucarpata, arequipa, Perú- 2016. *Universidad Católica de Santa María*. Descargado 2021-03-07, de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM\\_ea916d4770e0f1e5b11a287463867751#details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_ea916d4770e0f1e5b11a287463867751#details)
- Hurtado, M. G. (2013). *Higiene general en la industria alimentaria. inaq0108*. IC Editorial.
- INEI. (2017). *Perú instituto nacional de estadística e informática inei*. Descargado 2021-03-07, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Insisoc. (2013). *Industrial engineering and complexity management : Book of abstracts of the 7th international conference on industrial engineering and industrial management; xvii congreso de ingeniería de organización (cio). valladolid, july 10-12th, 2013*.
- Ipinza, F. D. (2016). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación De Perú.
- Kantar División Worldpanel. (2019). *Casi la mitad de hogares peruanos tienen una*

*mascota - Perú - Kantar Worldpanel*. Descargado 2021-03-07, de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>

Kotler, P. (1984). *Marketing essentials*. Prentice-Hall.

Lozano Posso, M. (2003). *Expansión de empresas familiares mediante alianzas internacionales*. Descargado 2021-07-15, de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/ee-03-3.pdf>

Martinez Palet, C. (2019). Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de hojuelas en base a kiwicha, quinua y canihua fortificadas con hierro microencapsulado.

doi: 10.26439/ulima.tesis/10526

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2019, 06). *Consumo de granos andinos llega a 2.3 kilogramos per cápita anual*. Descargado 2021-03-07, de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/45213-consumo-de-granos-andinos-llega-a-2-3-kilogramos-per-capita-anual>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019, 09). *Proyecciones de crecimiento*. Descargado 2021-03-07, de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=102598&view=article&catid=100&id=5989&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102598&view=article&catid=100&id=5989&lang=es-ES)

Ministerio Inclusión Social. (2020). Propuesta de especificaciones técnicas de los alimentos que formaran parte de la prestación del servicio alimentario 2021 del Programa Nacional de Alimentación escolar Qali Warma. , 1–272.

- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2017). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*.
- Mundaca, F., Saldarriaga, M., y Virreira, C. (2019). *Moneda - análisis u los autores revisan la definición y medición de la utilización de la capacidad instalada como herramienta de política monetaria. medicion y aplicaciones*. Banco Central Reserva Del Perú. Descargado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-179/moneda-179-04.pdf>
- Munuera, J. L., y Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing. un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial. Descargado 2021-05-25, de <https://books.google.com.pe/books?id=aj7wABSD7-MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Muñoz de Bustillo, R., y Fernández Macías, E. (2007). *Producción y tiempo. utilización de capacidad instalada en las empresas españolas. estudios de economía aplicada*. Descargado 2021-03-15, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=301/30113183015>
- Nutram. (2020). *Nutram pet productos :: Nutricion ultra premium*. Descargado 2021-03-07, de <https://www.nutram.pe/nutricion-ultra-premium.html>
- Osterwalder. (2016). *Osterwalder, a. (2004) the business model ontology—a proposition in a design science approach. phd thesis, university of lausanne, switzerland. - references - scientific research publishing*. Descargado 2019-12-17, de [https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/)

ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1680402

Schuldt, J. (2013). *Civilización del desperdicio : psicoeconomía del consumidor*. Universidad Del Pacífico.

Schuldt, J., y Pacífico, D. (2013). *Civilización del desperdicio : psicoeconomía del consumidor*. Universidad Del Pacífico.

Spector, B. (2018). *Overcoming family business myths*. Descargado de <https://www.familybusinessmagazine.com/overcoming-family-business-myths>

Tápies, J. (2011). *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. Universia Business Review.