

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting –Compañía de Aceitunas Agroindustrial Punta del Sur
Implementación de Canal eCommerce y Sistema de Costeo Variable**

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

PRESENTADA POR

Andress Ariell Otoyá Ruiz

Gisvel Consuelo Atamari Peña

Julio Cesar Rodríguez Valdez

Aída del Rocío Vega Salas

Asesora: María del Carmen Arrieta

Surco, septiembre 2020

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento al equipo de profesionales de la Compañía de Aceitunas Agroindustrial Punta del Sur (CAIPSUR) liderado por su gerente general Jaime Guillén por brindarnos su confianza, información de la empresa y su tiempo para hacer de este Business Consulting un aporte en su gestión con visión de crecimiento, el cual nos permitió conocer el sector olivícola y aplicar todo lo aprendido en nuestra etapa de alumnos del MBA.

A nuestros profesores de CENTRUM PUCP que nos acompañaron en el MBA CXX durante nuestro programa, por sus conocimientos, tiempo y experiencias transmitidas que fueron de ayuda para seguir todo el proceso del Business Consulting.

A nuestros padres y familiares porque nos apoyaron, motivaron y dieron confianza en nuestro proceso de estudio y siguen apoyándonos buscando que seamos cada día mejores personas y profesionales al servicio de las personas y la sociedad.

A CENTRUM PUCP, nuestra escuela de negocios por las facilidades brindadas durante nuestra etapa de estudiantes y la excelencia académica de nos ofreció en nuestra formación de MBA y nos seguirá brindando calidad y soporte en nuestra etapa de Alumni, siempre enfocados en valores humanistas, al servicio del país con principios éticos, responsabilidad social, sostenibilidad y visión global de los negocios.

Dedicatorias

Con todo cariño dedico esta tesis a mis padres quienes están pendientes de mis logros, desafíos y retos de mi vida y me ayudan a lograr mejorar continuamente en mi vida personal y profesional.

A Gerardo por su valioso tiempo, paciencia y apoyo incondicional.

Gisvel Atamari Peña

A mis padres, Alfredo y Agustina, por todo el apoyo incondicional, por estar siempre pendiente de mi desarrollo personal y profesional, por darme las fuerzas para salir adelante y lograr todo lo que me propongo en la vida. Por llenarme de energía y apoyarme para superarme como persona y profesional cada día.

Andress Otoya

A Dios que siempre está en cada paso que doy, a mi esposa Miriam, quién desde el inicio confió en mí, con su tiempo, paciencia, comprensión, aliento, empuje, cariño y amor; y es la persona que caminó conmigo para lograr este objetivo. A mis padres que siempre me inculcaron a ser mejor persona y mejor profesional.

Julio Rodríguez

A mi abuelita Estela Gamarra, por motivarme a seguir adelante y enseñarme que no hay nada imposible, a mis padres Aída Salas e Israel Vega quienes son mi motor e inspiración, a mi esposo Martín por su apoyo y ser cómplice de mis sueños. A mis hermanos Graciela y Aldo quienes siempre me motivan y a mis hijos Valeria y Efraín quienes con su amor me enseñan a crecer y ver lo positivo de la vida.

A Carolina P., Clara R. y Carlos B., quienes me inspiran a crecer profesionalmente.

Aída del Rocío Vega Salas

Resumen Ejecutivo

La Compañía Agroindustrial Punta del Sur (CAIPSUR), es una empresa familiar de larga tradición olivícola en el Perú, dedicada a la industrialización y comercialización de aceitunas, a través de la marca Huerto Mejía. CAIPSUR fue fundada por la familia Guillén Velásquez, cuyas raíces se remonta a la década de los años setenta, cuando se inició con la plantación de 40 hectáreas de olivos por Carlos Guillén Carrera en los fundos denominados El Huerto de Mejía y Fundo San Antonio, en Arequipa. Actualmente tiene una planta moderna para el envasado de aceituna en el distrito de Lurín, en Lima y su gerente general es Jaime Guillén, segunda generación de la empresa familiar.

A través del Business Consulting se realizó un análisis de la situación general de la empresa y se replanteó los objetivos principales, que se refieren a: (a) incremento de las ventas y (b) posicionamiento de la marca en el sector. Sin embargo, para lograr los objetivos se identificaron debilidades como: (a) no contar con un canal comercial online, (b) falta de estructura de costos y, (c) no contar con un Plan de Marketing.

Durante la consultoría llegó la pandemia del COVID-19, la mayoría de las empresas tuvieron que hacerle frente y varias se reinventaron enfocándose hacia el canal online. Para lograr los objetivos se recomienda: (a) implementar un sistema de costeo variable, para ayudar a la toma de decisiones gerenciales, e (b) implementar un canal de eCommerce, como canal adicional de ventas, ampliando su cartera de clientes al consumidor final a través del Marketplace y Redes Sociales, c) Desarrollar un plan de marketing para eCommerce que ayudará a la toma de decisiones con un enfoque sistemático. De esta manera, las recomendaciones brindadas están enfocadas en buscar ser una empresa rentable con la mínima inversión, desarrollar la transformación digital, tener un propósito de compromiso y responsabilidad social basado en principios de desarrollo sostenible que los llevarán a

cumplir los objetivos esperados.



Abstract

Compañía Agroindustrial Punta del Sur (CAIPSUR) is a large tradition family olive company from Peru, dedicated to the olive industrialization and commercialization through Huerto Mejia brand. It was founded by Guillén Velasquez family, in the seventh decade, when Carlos Guillén Carrera planted 40 hectares of olive trees in the farms called El Huerto of Mejia and Fundo San Antonio, in Arequipa. CAIPSUR currently has a modern olive packaging factory in Lurín district of Lima's capital and its general manager is Jaime Guillén, whose represent the second generation of the family business.

Through the Business Consulting, an analysis of the general situation of the company was carried out and the main objectives were rethought, which refer to: (a) increase sales and (b) brand positioning. However, to achieve this objective, weaknesses were identified such as: (a) not having an online commercial channel, (b) lack of cost structure and (c) not having a Marketing Plan.

During the consultancy, Peru and the whole world has been affected by the COVID-19 pandemic, no company has been prepared to face it, hence, several of them are reinventing or redesigning part of their business model, focusing on the online channel. Therefore, in order to achieve its objectives, it is recommended to implement: (a) a variable costing system, for management decision-making and (b) implement an eCommerce channel, as an additional sales channel, expanding the client portfolio to the final consumer through the Marketplace and Social Networks, allowing a greater positioning in the market through Digital Marketing, (c) develop a marketing plan for eCommerce that will help decision-making with a systematic approach for the new channel sales. In this way, the recommendations provided are focused on seeking to be a profitable company with the minimum investment, develop

digital transformation, have a purpose of commitment and social responsibility based on pillars of sustainable development that will lead them to meet the expected objectives.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio	2
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía	6
1.3.1 Misión.....	6
1.3.2 Visión	6
1.3.3 Valores y cultura.....	6
1.3.4 Objetivo de largo plazo	6
1.4 Conclusión.....	9
Capítulo II: Análisis de Contexto	11
2.1. Análisis Externo	11
2.1.1 PESTEL.....	11
2.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	31
2.1.3 Oportunidades y amenazas	41
2.2 Análisis Interno	42
2.2.1 Administración y gerencia.....	43
2.2.2 Marketing y ventas	45
2.2.3 Operaciones y logística.....	46
2.2.4 Finanzas y contabilidad	50
2.2.5 Recursos humanos	51
2.2.6 Sistemas de información y comunicación	52
2.2.7 Tecnológico, investigación y desarrollo.....	52

2.2.8 Fortalezas y debilidades	53
2.3 Conclusión.....	56
Capítulo III: Problema Clave	57
3.1. Metodología del Trabajo	57
3.2. Lista de Problemas	59
3.2.1 Principales problemas.....	59
3.3. Matriz de Priorización de Problemas	62
3.4. Problema Central.....	63
3.5. Conclusión.....	64
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	65
4.1. Mapa de Literatura	65
4.2. Revisión de la Literatura	67
4.2.1 Administración de costos	67
4.2.3 Posicionamiento de marca	69
4.2.4 Marketing y ventas	70
4.3. Conclusión.....	73
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	74
5.1. Personas.....	76
5.2. Maquinaria	79
5.3. Medición.....	82
5.4. Métodos.....	82
5.5. Matriz de Priorización Causa – Raíz.....	85
5.6 Conclusión.....	86
Capítulo VI: Alternativas de Solución	87
6.1. Implementación de un Canal de eCommerce.....	87

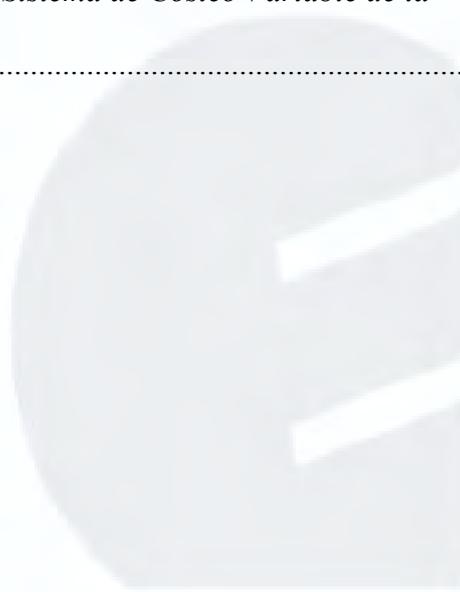
6.2. Implementación de un Sistema de Costeo Variable.....	95
6.3. Desarrollo de un Plan de Marketing.....	100
6.4. Conclusión.....	108
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	110
7.1. Actividades para la Implementación de un Canal de eCommerce.....	110
7.2. Actividades para la Implementación de un Sistema de Costeo Variable.....	115
7.3. Implementación de Plan de Marketing para eCommerce	118
7.4. Cronograma de Implementación	128
7.5. Costo de Implementación.....	130
Capítulo VIII: Resultados Esperados	131
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	134
9.1. Conclusiones	134
9.2. Recomendaciones.....	135
Referencias:	138
Apéndice A: Entrevista con Jaime Guillén.....	152
Apéndice B: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados de la Empresa	
CAIPSUR, desde el 2015 hasta el 2019	158
Apéndice C: Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR.....	161
Apéndice D: Ratios Financieros	165
Apéndice E: Acta de Reunión para la Presentación del Problema Clave	166
Apéndice F: Información para la implementación del Sistema de Costeo	168
Apéndice G: Carta de Conformidad del Gerente General de CAIPSUR para el	
Desarrollo del Business Consulting.....	183

Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Tipos de Aceitunas que Comercializa CAIPSUR</i>	2
Tabla 2	. <i>Modelo de Negocio de la Empresa CAIPSUR</i>	5
Tabla 3	. <i>Promedio de Inductores Operativos y Financieros de CAIPSUR, Periodo 2017 - 2019</i>	8
Tabla 4	. <i>Proyección del Estado de Resultados de CAIPSUR en Soles, Periodo 2020 - 2024</i>	9
Tabla 5	. <i>Evolución del PBI en Variaciones Porcentuales del Periodo 2017 – 2020</i>	16
Tabla 6	. <i>Evolución América Latina (18 países): Pobreza y Extrema Pobreza con un Deterioro de los Ingresos del 5% de la Población Económicamente Activa en 2019-2020</i>	23
Tabla 7	. <i>Producción Anual de Aceituna Peruana</i>	32
Tabla 8	. <i>Rendimiento de los Cultivos de Aceituna en el Perú en Kilogramos por Hectárea</i>	32
Tabla 9	. <i>Cantidad de Aceituna Producida e Importada en Perú del Periodo 2017 Hasta 2019</i>	35
Tabla 10	. <i>Principales Locales de Venta de Alimentos en el Canal Moderno en Perú</i>	36
Tabla 11	. <i>Nutrientes Presentes en 100 Gramos de Aceituna Negra</i>	38
Tabla 12	. <i>Resumen de los Resultados de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	40
Tabla 13	. <i>Tipo de Productos que Comercializa CAIPSUR</i>	49
Tabla 14	. <i>Matriz FODA de la empresa CAIPSUR</i>	55
Tabla 15	. <i>Matriz de Priorización de Problemas</i>	63
Tabla 16	. <i>Matriz de Priorización de Causa Raíz</i>	86
Tabla 17	. <i>Siete pasos para el Diseño y Planeamiento de una Estrategia eCommerce</i>	89

Tabla 18	. <i>Ejemplo de Subpartidas Identificadas para Elaborar el Estado de Resultados de CAIPSUR</i>	99
Tabla 19	. <i>Pasos para la Implementación y Generación de Demanda de una Estrategia eCommerce</i>	110
Tabla 20	. <i>Pasos para Implementar un Sistema de Costeo Variable para la Empresa CAIPSUR</i>	115
Tabla 21	. <i>Proyección de Venta Anual de CAIPSUR en el Marketplace</i>	127
Tabla 22	. <i>Presupuesto para Marketing Digital en Soles</i>	127
Tabla 23	. <i>Gasto en Publicidad en Facebook en Función a las Ventas en el Marketplace</i>	127
Tabla 24	. <i>KPI's para Seguimiento de las Ventas en el Marketplace</i>	128
Tabla 25	. <i>Presupuesto anual para un Canal de eCommerce en Soles</i>	130
Tabla 26	. <i>Proyección del Estado de Resultados Implementando el Sistema de Costeo, en Soles</i>	131
Tabla 27	. <i>Proyección del Estado de Resultados Implementando el Canal eCommerce teniendo presencia en el Marketplace, en Soles</i>	132
Tabla 28	. <i>Proyección del Estado de Resultados Implementando el Canal eCommerce, Plan de Marketing para eCommerce y Sistema de Costeo, en Soles</i>	133
Tabla B1	. <i>Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Empresa CAIPSUR Periodo 2015 - 2019 (Soles)</i>	158
Tabla B2	. <i>Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la Empresa CAIPSUR Periodo 2015 - 2019 (Soles)</i>	159
Tabla B3	. <i>Situación Financiera de la Empresa CAIPSUR Periodo 2015 – 2018 (Soles)</i>	160

Tabla D1	. <i>Ratios Financieros Principales de la Empresa CAIPSUR Periodo 2015 – 2018</i>	165
Tabla F1	. <i>Formato del Costo del Material Directo</i>	168
Tabla F2	. <i>Formato de Mano de Obra Directa</i>	169
Tabla F3	. <i>Formato de Costo Indirecto de Fabricación</i>	170
Tabla F4	. <i>Formato de Gasto de Venta</i>	171
Tabla F5	. <i>Formato de Gasto Administrativo</i>	172
Tabla F6	. <i>Estado de Resultado Propuesto para el Sistema de Costeo Variable de la Empresa CAIPSUR</i>	182

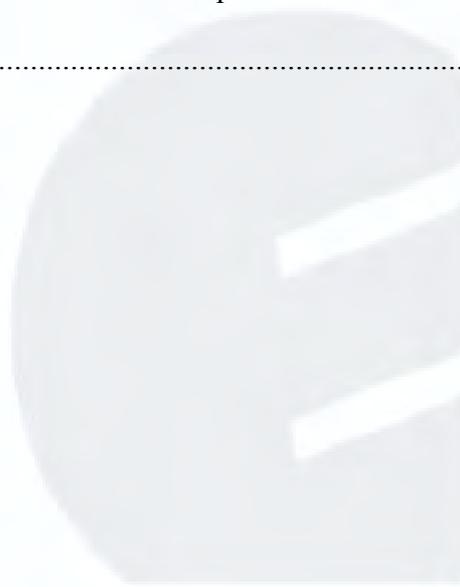


Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Presentaciones referenciales de empaque de los productos que comercializa CAIPSUR.	3
<i>Figura 2.</i>	Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020.	13
<i>Figura 3.</i>	Tasa de referencia de la política monetaria del Perú.	17
<i>Figura 4.</i>	Inflación anual del Perú – rango meta a marzo 2020.	17
<i>Figura 5.</i>	Proyección del PBI del Perú para el periodo 2020 y 2021.	19
<i>Figura 6.</i>	Población total anual de Perú, 1940 -2017.	20
<i>Figura 7.</i>	Pirámide de población censada, Perú 2007 y 2017.	21
<i>Figura 8.</i>	Inmigrantes que viven en el Perú al 2019.	22
<i>Figura 9.</i>	Población en edad de trabajar por condición de actividad y área de residencia en el Perú, 2014-2019, en miles de personas y tasa.	22
<i>Figura 10.</i>	Resultados generales del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019.	25
<i>Figura 11.</i>	17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.	28
<i>Figura 12.</i>	12 Ejes de la política nacional agraria.	29
<i>Figura 13.</i>	Organigrama actual de CAIPSUR.	44
<i>Figura 14.</i>	Diagrama de bloques del proceso de producción de CAIPSUR, para el envasado de aceitunas verdes nacionales con relleno.	48
<i>Figura 15.</i>	Mapa de literatura.	66
<i>Figura 16.</i>	Ejemplo de definiciones del costo del producto.	68
<i>Figura 17.</i>	Ejemplo de reporte de costos de ventas.	68
<i>Figura 18.</i>	Diagrama de Ishikawa del problema clave de la empresa CAIPSUR.	76
<i>Figura 19.</i>	COVID-19 en América Latina: crecimiento de las ventas online por país 2020.	89

<i>Figura 20.</i>	Tipos de empaques de aceituna envasada.....	103
<i>Figura 21.</i>	Lugar de exhibición de productos de aceituna Huerto Mejía en supermercados.	104
<i>Figura 22.</i>	Informe perfiles socioeconómicos Perú 2019.	120
<i>Figura 23.</i>	Presentación de envase de 450 g para el Marketplace.....	123
<i>Figura 24.</i>	Modelo propuesto de la impresión de la bolsa de 1.8 kg para el Marketplace.	123
<i>Figura 25.</i>	Diagrama de Gantt para la implementación de un canal eCommerce, un plan de marketing para eCommerce y un sistema de costeo variable para la empresa CAIPSUR.	129
<i>Figura C1.</i>	Acta de reunión del diagnóstico interno de la empresa CAIPSUR	161
<i>Figura C2.</i>	Zona de Operaciones de la Planta de CAIPSUR.....	162
<i>Figura C3.</i>	Proceso de clasificación de la aceituna.....	162
<i>Figura C4.</i>	Proceso de selección de la aceituna.....	163
<i>Figura C5.</i>	Proceso de deshuesado y rellenado de la aceituna.	163
<i>Figura C6.</i>	Zona de almacenamiento del producto terminado.....	164
<i>Figura C7.</i>	Zona de despacho del producto terminado.....	164
<i>Figura E1.</i>	Acta de reunión para la presentación del problema clave a la gerencia general de la empresa CAIPSUR	166
<i>Figura E2.</i>	Foto de la presentación del problema clave a la gerencia general de la empresa CAIPSUR.	167
<i>Figura F1.</i>	Diagrama de bloques del proceso para el envasado de aceituna de la empresa CAIPSUR.	173
<i>Figura F2.</i>	Formato para el balance de masa para el proceso de clasificación y selección.	174
<i>Figura F3.</i>	Formato para el balance de masa para el proceso de deshuesado y rellenado.	175

<i>Figura F4.</i>	Formato para el balance de masa para el proceso de corte en rodajas y elaboración de pasta.....	176
<i>Figura F5.</i>	Formato para el balance de masa para el proceso de envasado – parte I.	177
<i>Figura F6.</i>	Formato para el balance de masa para el proceso de envasado – parte II.	178
<i>Figura F7.</i>	Formato para el balance de masa para el proceso de envasado – parte III.	179
<i>Figura F8.</i>	Formato para el balance de masa para el proceso de etiquetado.	180
<i>Figura F9.</i>	Formato para el balance de masa para el proceso de embalado.	181
<i>Figura G1.</i>	Carta de conformidad del gerente general de CAIPSUR para el desarrollo del Business Consulting	184



Capítulo I: Situación General

1.1 Presentación de la Compañía

La Compañía Agroindustrial Punta del Sur SRL (CAIPSUR), es una empresa familiar de larga tradición olivícola en el Perú, se dedica a la industrialización y comercialización de aceitunas, a través de la marca Huerto Mejía (Huerto Mejía, 2019). CAIPSUR es una empresa creada y gestionada por la familia Guillén Velásquez, cuyas raíces se remonta a la década de los años setenta, cuando el ingeniero Carlos Guillén Carrera, el fundador, con una visión estratégica tuvo el emprendimiento de plantar 40 hectáreas de olivos en los fundos denominados El Huerto de Mejía y Fundo San Antonio, ubicados en el Valle de Tambo, provincia de Islay, región de Arequipa; siendo la segunda generación de la familia los llamados para dar continuidad al negocio, a través del tiempo (Huerto Mejía, 2019).

El gran esfuerzo y perseverancia, de Carlos Guillén, tuvo como resultado un fruto de gran calidad para su comercialización, lo que animó al fundador a expandir la presencia de la empresa en el mercado a través de la instalación de la primera bodega de aceitunas en la zona (Huerto Mejía, 2019). Con el tiempo, el trabajo riguroso del cuidado y protección de los campos de cultivo le fue reconocido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que le otorgó un reconocimiento por haberse destacado por la mejor producción olivícola y distinguido en el control de plagas y enfermedades del olivo en la región agraria VIII Arequipa (Huerto Mejía, 2019).

Ante la creciente demanda de la aceituna, se toma la decisión de seguir expandiendo más el negocio, es así como en el año 1996 se instaló la primera planta procesadora de aceitunas en la ciudad de Lima (Huerto Mejía, 2019).

Actualmente, CAIPSUR cuenta con una planta de procesamiento de 1,000 m², ubicada estratégicamente al sur de Lima, en el Valle de Lurín, en una extensión de 4,000 m²,

con una capacidad de hasta 500 toneladas; asimismo, cuenta con una bodega capaz de almacenar hasta 1,500 toneladas de aceitunas (Huerto Mejía, 2019).

CAIPSUR cuenta con personal altamente calificado para asegurar la calidad del producto en todas las etapas de la cadena de producción y de esta manera ofrecer un producto con altos estándares de calidad (Huerto Mejía, 2019). En la actualidad, el gerente general de la empresa es Jaime Guillén Velásquez, hijo de Carlos Guillén Carrera (Huerto Mejía, 2019).

1.2 Modelo de Negocio

Para facilitar la descripción del modelo de negocio de CAIPSUR, es decir, para poder entender de forma simplificada el complejo funcionamiento de toda la empresa se hace uso del lienzo del modelo de negocio; esta herramienta está compuesta por “nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los módulos son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La empresa CAIPSUR se dedica a la industrialización y comercialización de aceituna envasada, del tipo negra o verde. La aceituna negra se comercializa: (a) entera, (b) sin pepa, (c) en rodaja o (d) en pasta. La aceituna verde se comercializa: (a) entera, (b) sin pepa, (c) en rodaja, (d) rellena con pimiento, castaña o cabanossi, (e) en pasta, ver Tabla 1 y Apéndice A (Guillén, 2019).

Tabla 1

Tipos de Aceitunas que Comercializa CAIPSUR

Aceituna Negra	Aceituna Verde
Entera	Entera
Sin pepa	Sin pepa
En rodaja	En rodaja
En pasta	Con relleno de pimiento, castaña o cabanossi
	En pasta

Nota. Adaptado de Entrevista con Jaime Guillén, por Guillén, 2019, Lima, Perú.

Asimismo, tiene diversas presentaciones de empaque, que van desde sachet de 250 gramos, envases desde 220 hasta 500 gramos y bolsas de 1.8 kilogramos; también, se comercializa a granel por kilogramo, ver Apéndice A (Guillén, 2019). En la Figura 1, se muestra algunas presentaciones referenciales de empaque de los productos que comercializa la empresa CAIPSUR.



Figura 1. Presentaciones referenciales de empaque de los productos que comercializa CAIPSUR.

Adaptado de Productos, por Huerto Mejía, 2019. (<http://www.huertomejia.com/>)

El segmento de mercado se encuentra dirigido al consumidor final de nivel socioeconómico B y C, con un rango de edad entre 25 y 60 años, para todos los géneros, a nivel nacional. El 70% de las ventas se comercializa en la ciudad de Lima y el 30% restante en provincia; la propuesta de valor que se ofrece es “precios competitivos y productos de alta calidad en el momento oportuno”, ver Apéndice A (Guillén, 2019). La comercialización se realiza a través de diversas tiendas del canal moderno, tales como: (a) Plaza Vea, (b) Vivanda, (c) Wong, (d) Metro, y (d) Makro, ver Apéndice A (Guillén, 2019). Se busca fomentar la relación con el consumidor final a través de degustaciones en puntos de venta realizados los fines de semana; asimismo, se participa en ferias y eventos; también, se publica

promociones y ofertas a través de la participación en encartes y volantes que reparte el canal moderno al consumidor final, ver Apéndice A (Guillén, 2019). La condición comercial que se maneja con los canales modernos son días de crédito, que pueden ser desde 45 hasta 105 días, viéndose muchas veces en la necesidad de acudir al factoring, para poder tener liquidez, ver Apéndice A (Guillén, 2019). El factoring es cuando una entidad financiera adquiere los derechos de cobro de una factura a crédito que una empresa tiene de parte de su cliente; al otorgar este derecho de cobro la empresa obtiene el adelanto del importe con la condición de pagar una comisión e intereses, siendo el riesgo del impago asumida por esta o no (Arévalo & Sotelo, 2000). Es importante destacar que se cuenta con recursos claves, tales como: (a) personal: el gerente general es ingeniero de alimentos de profesión, tiene mucha experiencia en el procesamiento de aceitunas y una buena relación con los clientes, (b) infraestructura: se cuenta con equipos y maquinarias de producción adecuados, ver Apéndice A (Guillén, 2019). Dentro de las actividades claves se puede resaltar: (a) industrialización de la aceituna a granel para su comercialización como producto envasado y a granel, (b) importación de materia prima, (c) distribución de producto terminado, (d) degustación de productos en establecimientos comerciales, ver Apéndice A (Guillén, 2019). Las asociaciones claves están representadas por los proveedores nacionales e internacionales provenientes de Egipto y España, ver Apéndice A (Guillén, 2019). Finalmente, las partidas más relevantes dentro de la estructura de costo están compuestas por el costo de materia prima e insumos, mano de obra y gastos administrativos y de ventas, ver Apéndice (Guillén, 2019). En la Tabla 2, se detalla el modelo de negocio de la empresa CAIPSUR.

Tabla 2

Modelo de Negocio de la Empresa CAIPSUR

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores locales de aceituna. • Proveedores internacionales de aceituna: Egipto y España. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrialización de la aceituna para su comercialización como producto envasado y a granel. • Importación de materia prima. • Distribución de producto terminado. • Degustación de productos en establecimientos comerciales. <hr/> <p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Personal: el gerente general, es ingeniero de alimentos, tiene mucho conocimiento y experiencia en el rubro y buena relación con los clientes. • Infraestructura: equipo y maquinaria de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos y productos de alta calidad en el momento oportuno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se impulsa la marca a través de degustaciones en puntos de venta. • Participación de ferias y eventos. • Participación en encartes de supermercados. <hr/> <p style="text-align: center;">Canales</p> <hr/> <p>Canal moderno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plaza Vea • Vivanda • Tottus • Wong • Metro • Makro 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor final de nivel socioeconómico B y C, entre 25 y 60 años de edad, para todos los géneros. • Venta segmentada por zona: Lima 70% y provincia 30%.
Estructura de costes		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> • Materia e insumos, mano de obra, gasto administrativo y venta. 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta al crédito entre 45 y 105 días • Factoring 		

Nota. Adaptado de Entrevista con Jaime Guillén, por Guillén, 2019. Lima, Perú.

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Misión

La misión de la empresa es “satisfacer al 100% los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, brindando un servicio y productos de excelencia, a precios competitivos y en el momento oportuno”, ver Apéndice A (Guillén, 2019).

1.3.2 Visión

La visión de la empresa es “Ser una empresa líder en la venta fraccionada en el mercado de aceitunas y encurtidos, así como lograr alianzas estratégicas con empresas extranjeras de productos masivos de alta calidad para su comercialización en el mercado peruano”, ver Apéndice A (Guillén, 2019).

1.3.3 Valores y cultura

La empresa CAIPSUR tiene tres valores, ver Apéndice A (Guillén, 2019):

- Honestidad: porque se busca brindar un producto de alta calidad al cliente a un precio justo y razonable en el momento oportuno.
- Seriedad: a lo largo de los años CAIPSUR se ha preocupado por demostrar su seriedad con sus clientes internos y externos a través de su trabajo eficaz y actitud responsable.
- Compromiso: porque todos los colaboradores de CAIPSUR dan lo mejor de ellos para buscar la excelencia en su trabajo y fortalecer la relación con los grupos de interés.

1.3.4 Objetivo de largo plazo

El gerente general de CAIPSUR manifiesta que el objetivo de la empresa es lograr que Huertos Mejía sea una marca reconocida de aceitunas, encurtidos y derivados; asimismo, lograr un posicionamiento a nivel nacional, ver Apéndice A (Guillén, 2019).

Si bien el gerente general manifiesta que se tiene un objetivo, se considera que este no es suficiente. El objetivo de largo plazo debe ser más específico, medible, alcanzable, desafiante, relevante; asimismo, su realización debe proyectarse en un determinado tiempo y contemplar aspectos como: la rentabilidad esperada de la empresa, crecimiento de ventas, posicionamiento de mercado, responsabilidad social, entre otros; de igual manera, debe ser comunicado y comprendido por los colaboradores de la organización (D'Alessio, 2015).

Es por ello, que el equipo de Business Consulting conjuntamente con el gerente general consideran pertinente replantear el objetivo de la empresa el cual debe tener un horizonte de tiempo de aproximadamente cinco años, es decir para el 2024. La propuesta del objetivo es:

- Generar un ingreso anual de 4.48 millones de soles para el año 2024
- Lograr un margen neto 3.08% para el año 2024.
- Posicionar la marca Huerto Mejía entre el top 20 de las empresas más importantes en el canal moderno y online en el Perú para el año 2024.

En los últimos cinco años ha habido una reducción de las ventas de 5.52 a 4.13 millones de soles del 2015 hasta el 2019, con reducciones entre 8% y 10% entre el 2016 y 2018, salvo el 2019 que solo hubo una reducción de 1%; asimismo, la utilidad neta en los últimos tres años ha sido de 1%, ver Apéndice B. La reducción de las ventas se debió a que una cuenta clave de supermercados tomó la decisión de lanzar su propia marca de aceitunas, reduciendo su compra a CAIPSUR hasta 10% en todas sus tiendas.

Para definir el objetivo de largo plazo se ha realizado un análisis vertical y horizontal del estado de resultados de la empresa CAIPSUR, desde el periodo 2015 hasta el 2019, ver Apéndice B; con la finalidad de proyectarlo hasta el año 2024.

Para determinar el crecimiento anual de las ventas, se ha tomado en cuenta la situación económica del país, el cual se explica en el análisis PESTEL del acápite 2.1.1.

Debido a la coyuntura actual, se ha decidido considerar un escenario conservador; por consiguiente, se ha tomado de referencia la proyección del PBI del Perú desde el periodo 2020 hasta el 2024. Debido a la coyuntura actual del COVID-19, para el periodo 2020 y 2021 se estima un crecimiento del PBI de -12% y 7% respectivamente (World Bank, 2020). Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2019), se proyecta un crecimiento del PBI de 4.7%, 5.0% y 4.9% para el periodo 2022, 2023 y 2024 respectivamente.

Para proyectar el estado de resultados de los próximos cinco años, se ha determinado inductores operativos y financieros en base al promedio de los últimos tres años de los estados financieros, ver Tabla 3.

Tabla 3

Promedio de Inductores Operativos y Financieros de CAIPSUR, Periodo 2017 - 2019

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio 2017 – 2019
Costo de Venta	54.4%	59.2%	63.4%	62.7%	62.7%	62.9%
Gastos de Venta y Distribución	26.0%	23.1%	25.1%	23.7%	23.7%	24.2%
Gastos de Administración	12.5%	7.8%	7.7%	10.8%	10.8%	9.8%
Otros Ingresos Operativos	0.6%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Ingresos Financieros	0.4%	0.7%	0.4%	0.0%	0.0%	0.1%
Gastos Financieros	11.6%	7.6%	2.6%	2.0%	2.0%	2.2%

Los inductores promedio que se han calculado permiten estimar el costo de venta, gasto de ventas y distribución, gasto de administración, otros ingresos operativos, otros gastos operativos, ingresos y gastos financieros del 2020 hasta el año 2024; en el caso del costo de venta se está considerando una reducción de 0.8% anual a partir del 2021 a solicitud del gerente general, ver Tabla 4.

Tabla 4

Proyección del Estado de Resultados de CAIPSUR en Soles, Periodo 2020 - 2024

Cuenta	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de actividades ordinarias	3,631,950	3,886,187	4,068,837	4,272,279	4,481,621
Costo de ventas	-2,284,393	-2,413,212	-2,494,082	-2,584,608	-2,675,400
Ganancia (pérdida) bruta	1,347,557	1,472,975	1,574,756	1,687,672	1,806,220
Gastos de ventas y distribución	-878,767	-940,281	-984,474	-1,033,698	-1,084,349
Gastos de administración	-354,280	-379,080	-396,896	-416,741	-437,162
Otros ingresos operativos	3,897	4,170	4,366	4,584	4,809
Ganancia (pérdida) operativa	118,406	157,784	197,751	241,817	289,519
Ingresos financieros	4,685	5,013	5,249	5,512	5,782
Gastos financieros	-80,769	-86,422	-90,484	-95,008	-99,664
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	42,323	76,375	112,516	152,320	195,636
Ingreso (gasto) por impuesto	-12,485	-22,531	-33,192	-44,934	-57,713
Ganancia (pérdida) neta del ejercicio	29,838	53,845	79,324	107,385	137,924
Margen de utilidad neta	0.82%	1.39%	1.95%	2.51%	3.08%

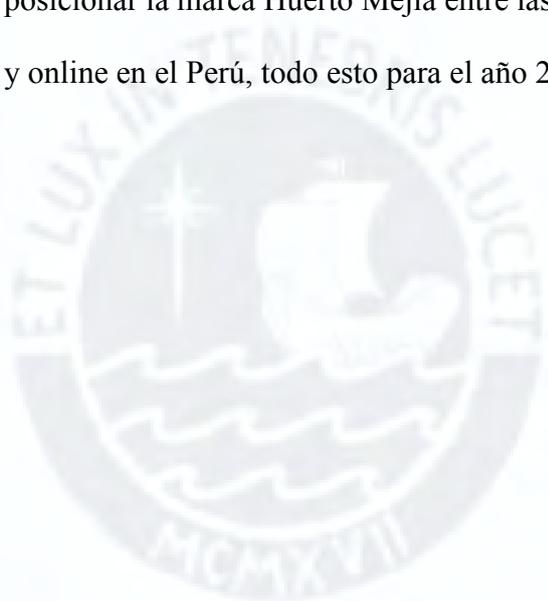
1.4 Conclusión

La Compañía Agroindustrial Punta del Sur SRL (CAIPSUR), es una empresa familiar, dueña de la marca Huerto Mejía, de larga tradición olivícola en el Perú, está orientada a la realización de todas las actividades relacionadas a la industrialización y comercialización de la aceituna; asimismo, tiene alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales provenientes de Egipto y España. La venta de sus productos lo desarrolla en el canal moderno a través de tiendas como: Supermercado Peruanos, Hipermercado Tottus S.A., Cencosud Retail S.A., y a través de la tienda mayorista Makro Perú SAC; de igual manera, tiene un valor agregado diferencial con precios competitivos y productos de alta calidad en el momento oportuno.

Es importante destacar que la empresa cuenta con una misión, visión y valores. En cuanto al objetivo de largo plazo, este ha sido redefinido por el gerente general en conjunto

con el equipo de Business Consulting, así mismo se ha realizado un análisis vertical y horizontal de los estados de resultados, con el fin de entender el comportamiento de la empresa y de esta manera determinar inductores operativos y financieros para la proyección del estado de resultados hasta el 2024.

Tomando en cuenta que el ingreso anual y la ganancia neta del 2019 fue 4.13 millones de soles y 1% respectivamente, el nuevo objetivo de largo plazo de la empresa CAIPSUR es generar un ingreso anual de 4.48 millones de soles, lograr un margen neto de 3.08 % y posicionar la marca Huerto Mejía entre las 20 empresas más importantes en el canal moderno y online en el Perú, todo esto para el año 2024.



Capítulo II: Análisis de Contexto

Con la finalidad de entender la situación de la Compañía Agroindustrial Punta del Sur SRL (CAIPSUR) e identificar factores que puedan impedir a la empresa alcanzar sus objetivos hoy en día o en el futuro, se efectuó la investigación del entorno para identificar posibles oportunidades que puedan ser aprovechadas por la organización, así como las amenazas que perjudican su crecimiento y operatividad. Al mismo tiempo, se realizaron entrevistas con representantes de cada área de CAIPSUR para entender a profundidad su modelo de negocio, lo que permitió identificar las fortalezas alrededor de su propuesta de valor, así como las principales debilidades.

2.1. Análisis Externo

2.1.1 PESTEL

Este análisis permite evaluar el entorno de la industria para determinar las oportunidades y amenazas que aplican para este sector. Se ha evaluado los siguientes aspectos: (a) político-gubernamental, (b) económico, (c) social y cultural, (d) tecnológico, (e) ecológico y finalmente (e) legal. (D'Alessio, 2015).

Análisis Político, Gubernamental (P)

Este año 2020, el mundo viene atravesando un fenómeno sin precedentes con el COVID-19, que afecta a millones de personas a nivel mundial y con un impacto en cada país afectando los sectores económicos, sociales, políticos, culturales entre otros. Por ello, los diferentes países vienen implementando políticas públicas en beneficio de sus ciudadanos con la finalidad de combatir esta pandemia que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. Es así como al 2 de septiembre de 2020 hay 188 países afectados por el COVID-19 en el mundo, con 25'865.205 casos confirmados y 859,478 muertes a nivel mundial; encontrándose en el Perú al 2 de septiembre de 2020 con 657,129 casos confirmados y 29,068 muertes (Johns Hopkins University [JHU], 2020). Ante esta realidad la

estructura política y gubernamental de cada país viene cambiando, afectando los diferentes sectores productivos generadores de riquezas de las naciones afectando directamente a la población.

En Perú, el primer caso de coronavirus se registró el 6 de marzo del 2020 y desde esa fecha el gobierno peruano viene aplicando medidas a fin de combatir la pandemia en el país. El Parlamento Andino (2020) destacó que entre las principales medidas adoptadas por el presidente de la República del Perú Martín Vizcarra frente a la emergencia provocada por el COVID-19 están: (a) asignación de un bono para hogares en condición de pobreza o pobreza extrema de S/ 380 soles, así como, para los trabajadores independientes; (b) Bono de S/ 760 soles para hogares del sector rural; (c) bono de S/ 760 soles para familias en riesgo; (d) Suspensión de clases presenciales en los centros educativos del país e inició de clases por modalidad virtual a nivel nacional; (e) Estado de Emergencia hasta el 30 de junio de 2020; (f) inmovilización social obligatoria desde las 9:00 p.m. hasta las 4:00 a.m. En algunas ciudades desde las 6:00 p.m.; (g) el gobierno de China apoyará al estado peruano con conocimiento científico, equipo y accesorios para enfrentar la pandemia; (h) transferencia de 313 millones de soles a los gobiernos locales; (i) se crearon programas para la reactivación económica como Reactiva, FAE Mype, Bono independiente; (j) Subsidios para empresas que generen empleo; (j) Programa Te Cuido Perú para aislar a las personas contagiadas por COVID-19, entre otros (Parlamento Andino, 2020).

En el Ranking de Competitividad Mundial 2020, elaborado por Institute of Management Development (IMD) de Suiza, en asociación con CENTRUM PUCP para el desarrollo del capítulo de Perú, destacaron que en Competitividad o bienestar de sus ciudadanos el Perú se ubica en el puesto 52 de 63 países evaluados, ver Figura 2. El ranking evalúa cuatro pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia de negocios e (d) infraestructura (CENTRUM PUCP, 2020).

País	Ranking 2020	Puntaje 2020	Variación en posición 2020-2019	Variación en puntaje 2020-2019	País	Ranking 2020	Puntaje 2020	Variación en posición 2020-2019	Variación en puntaje 2020-2019
Singapur	1	100.0	0	0.0	República Checa	33	71.2	0	-2.2
Dinamarca	2	99.5	6	6.1	Japón	34	69.9	-4	-4.9
Suiza	3	98.4	1	2.4	Eslovenia	35	68.6	2	-2.7
Holanda	4	98.4	2	4.0	España	36	68.2	0	-3.9
Hong Kong	5	97.1	-3	-0.9	Portugal	37	68.2	2	-1.1
Suecia	6	95.9	3	3.3	Chile	38	67.1	4	-0.6
Noruega	7	94.6	4	2.9	Polonia	39	67.0	-1	-4.2
Canadá	8	93.5	5	4.3	Indonesia	40	66.8	-8	-6.8
Emiratos Árabes Unidos	9	93.5	-4	-2.4	Letonia	41	65.4	-1	-3.5
Estados Unidos	10	92.4	-7	-4.8	Kazajistán	42	64.7	-8	-8.2
Taiwán	11	91.3	5	3.0	India	43	62.1	0	-5.1
Irlanda	12	90.7	-5	-3.5	Italia	44	62.0	0	-3.4
Finlandia	13	88.6	2	0.1	Filipinas	45	60.4	1	-4.3
Catar	14	87.9	-4	-4.1	Turquía	46	60.0	5	0.3
Luxemburgo	15	87.7	-3	-3.5	Hungría	47	60.0	0	-3.6
Austria	16	86.3	3	1.9	Bulgaria	48	59.4	0	-2.2
Alemania	17	85.9	0	0.1	Grecia	49	57.9	9	4.7
Australia	18	85.0	0	-0.5	Rusia	50	56.5	-5	-8.7
Reino Unido	19	84.4	4	2.5	Rumanía	51	55.6	-2	-4.9
China	20	82.0	-6	-6.7	Perú	52	54.9	3	-2.3
Islandia	21	81.5	-1	-1.7	México	53	54.8	-3	-5.0
Nueva Zelanda	22	80.3	-1	-2.8	Colombia	54	52.2	-2	-5.4
Corea del Sur	23	79.2	5	2.7	Ucrania	55	52.2	-1	-5.1
Arabia Saudita	24	78.2	2	1.0	Brasil	56	49.6	3	-1.3
Bélgica	25	77.8	2	0.7	Eslovaquia	57	49.5	-4	-8.0
Israel	26	77.7	-2	-2.4	Jordania	58	48.8	-1	-6.6
Malasia	27	76.4	-5	-6.1	Sudáfrica	59	45.2	-3	-11.9
Estonia	28	76.2	7	3.6	Croacia	60	43.9	0	-6.9
Tailandia	29	75.4	-4	-1.8	Mongolia	61	43.4	1	-1.8
Chipre	30	75.4	11	7.6	Argentina	62	38.1	-1	-11.0
Lituania	31	73.6	-2	-2.6	Venezuela	63	25.4	0	5.3
Francia	32	71.7	-1	-2.7					

Donde:

- Retrocede en posiciones
- Avanza en posiciones
- Se mantiene en la misma posición
- ▼ Retrocede en puntaje
- ▲ Avanza en puntaje

Figura 2. Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020.

Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020”, por CENTRUM PUCP, 2020.

(https://centrumthink.pucp.edu.pe/Storage/modsnw_archivos/file/37-o5Gf9If0Yf5Gj7P.pdf)

Es importante destacar en estos resultados que el pilar de eficiencia del gobierno evidencia avances con respecto al año pasado evaluándose el grado en que las políticas gubernamentales son propicias para la competitividad a través de cinco factores: (a) finanzas públicas, (b) política tributaria, (c) marco institucional, (d) legislación para los negocios y (e) marco social (CENTRUM PUCP, 2020). Este año 2020 el Perú se ubica en el puesto 40 de 63

países en este pilar eficiencia de gobierno debido a las mejoras en la legislación para los negocios brindando leyes en mejora desde las pymes a las grandes empresas, con un marco social que busca que los peruanos más necesitados se beneficien con políticas públicas y programas sociales y finanzas públicas enfocadas en la obtención de ingresos, gastos y deuda pública del Estado (CENTRUM PUCP, 2020). También, las mejores posiciones se registran en total de la deuda del gobierno (% de PBI), los ingresos fiscales recaudados, las políticas del Banco Central, las barreras tarifarias, el nivel de inversionistas extranjeros, y las adecuadas leyes migratorias. (CENTRUM PUCP, 2020).

Si bien, en el Perú la corrupción es uno de los acontecimientos que políticamente afectan a los peruanos, la Organización Transparencia Internacional (TI) publicó el Índice de Percepción de la Corrupción 2019 (2019) donde se analizó a 183 países, en la que dio como resultados también que en el mundo existe una “crisis democrática”, ubicándose el Perú en el puesto 105.

Por el COVID-19, actualmente en el Perú existe una política de fronteras cerradas, pero se siguen manteniendo los Tratados Comerciales (TLC) con diferentes países del mundo existiendo hoy una oportunidad para la exportación de productos agroindustriales naturales que benefician a la salud de las personas. Barrientos (2018) destacó que “la creciente demanda por productos frescos, vitamínicos y otros nutrientes, que no contengan grasa ni calorías, ha determinado que el mercado de frutas y hortalizas crezca a gran escala en el mundo”. Una óptima política de desarrollo en el sector agroindustrial por parte del estado puede sacar provecho de las importaciones estadounidenses, asiáticas y europeas y consolidar más las exportaciones con más subvenciones y ayudas a través de acuerdo al sector agroindustrial peruano. (Barrientos, 2018).

Colana, Melgar, Moreno y Muñoz (2018) señalaron que las exportaciones del Perú en el cultivo de las aceitunas se distribuyen en su mayoría a los países de Brasil, Chile y

EE.UU., compitiendo con importantes exportadores de aceitunas como Argentina, Egipto y España. Por ello es importante que el Gobierno desarrolle este sector y se pueda ampliar el mercado con productos de calidad, y esto es posible si se “incrementa el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas, logrando exportar 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año), y aumentar el rendimiento a 7.0 tm/ha”. De esta manera se puede posicionar el producto como marca bandera en las exportaciones como símbolo de calidad y producto natural del Perú para el mundo (Colana, Melgar, Moreno & Muñoz, 2018).

Las ciudades de Tacna, Moquegua e Ica son las mayores productoras de aceitunas en el Perú y Gestión (2020) en entrevista realizada a Manuel Morales, presidente de Pro Olivo destacó que este año por la pandemia del COVID-19, la producción de aceitunas peruanas caería a la mitad, pero las exportaciones crecerían, además se proyecta una leve recuperación de los precios de la aceituna, en especial las negras. El Gobierno viene trabajando para el sector, a través del Decreto de Urgencia N° 043-2019 (2019), que modifica la Ley de Promoción del Sector Agrario declarando de interés nacional las acciones de difusión, promoción e incorporación de beneficiarios del Ministerio de Agricultura y Riego que “promueve acciones que permitan la ampliación de la frontera agrícola y la incorporación de pequeños agricultores, beneficiando el desarrollo de las inversiones agroindustriales y el despegue de las exportaciones.

Análisis Económico (E)

Producto Bruto Interno (PBI) actual. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en su informe de actividad económica de abril 2020 destacó que el Producto Bruto Interno (PBI) cayó 40.5%, debido a que el aislamiento social por el COVID-19 continúa desde el 16 de marzo de 2020, manteniendo una paralización total de las actividades no esenciales por decretarse el país en estado de emergencia nacional y sanitaria (BCRP, 2020). En la Tabla 5

se observa la evolución del PBI desde 2017 hasta abril 2020 por sectores económicos con un análisis del PBI Global.

Tabla 5

Evolución del PBI en Variaciones Porcentuales del Periodo 2017 – 2020

Sectores Económicos	2017	2018	2019	2020				
	Año	Año	Año	Ene	Feb	Mar	Abr	Ene- Abr
Agropecuario	2.8	7.8	3.2	4.3	4.1	0.7	0.6	2.2
Pesca	4.7	47.7	-25.9	-32.7	19.3	-21.4	-57.8	-25.3
Minería e hidrocarburos	3.4	-1.5	0.0	3.8	4.0	-21.8	-42.3	-14.5
Manufactura	-0.2	5.9	-1.7	0.8	5.3	-32.2	-54.9	-20.9
Electricidad y agua	1.1	4.4	3.9	1.4	5.0	-11.9	-25.6	-7.9
Construcción	2.1	5.3	1.5	5.2	5.2	-46.3	-89.7	-34.7
Comercio	1.0	2.6	3.0	2.7	2.5	-22.3	-65.4	-21.7
Otros servicios	3.2	4.5	4.2	3.8	3.9	-5.7	-30.1	-7.4
Derechos de importación y otros impuestos	3.8	3.9	1.8	0.1	2.4	-22.0	-41.4	-15.3
PBI	2.5	4.0	2.2	3.1	3.9	-16.3	-40.5	-13.1

Nota. Adaptado de “Cuadros Estadísticos,” por el BCRP, 2020.

(<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>)

Tasa de interés. En la nota informativa del mes de junio del año 2020 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2020), precisa que la tasa de interés de referencia del mes de junio es de 0.25% continuando, con la política su política monetaria expansiva, ver Figura 3, el directorio decidió mantener la tasa de 0.25% desde el mes de marzo, esta reducción se debió a la contracción en el horizonte de proyección, que es el debilitamiento de la demanda interna. Esta baja puede ser tomada como una oportunidad para la empresa CAIPSUR, para tener acceso a créditos financieros, las cuales tendrá tasas de interés más bajas y de esta manera la empresa podrá apalancarse estratégicamente.



Figura 3. Tasa de referencia de la política monetaria del Perú.

Adaptado de “Tasa de Referencia de la Política Monetaria,” por el BCRP, 2020.

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html/2015-1/2020-6/>)

Tasa de inflación. La inflación anual fue de 1.8% al mes de mayo último, ubicándose en el rango meta del Banco Central de Reserva, entre 1% a 3% desde junio 2018, ver Figura 4 (BCRP, 2020).

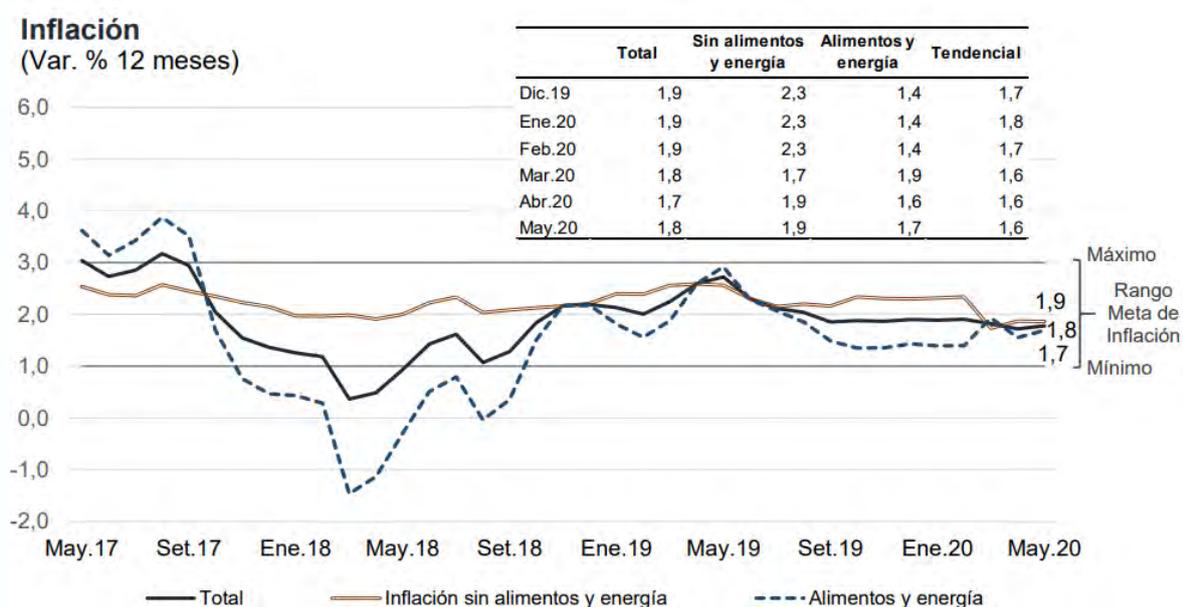


Figura 4. Inflación anual del Perú – rango meta a marzo 2020.

Tomado de “Notas Informativas,” por el BCRP, 2020.

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-06-08.pdf>)

En el mes de mayo de 2020 la inflación sin alimentos y energía fue de 0.13% y el índice de precios de alimentos y energía registró una variación mensual de 0.30%; asimismo, la medición de la inflación tendencial fue de 0.13%. La actividad económica mundial se está viendo afectada por la pandemia del COVID-19 por lo que existe la posibilidad de una recesión económica que se manifestará en el segundo semestre de este año. Frente a esta crisis se presenta una oportunidad para la empresa CAIPSUR, este año se debería implementar y fortalecer los procedimientos y acciones con el objetivo de afianzar las cadenas de producción y comerciales, ya que el año entrante se recuperará la economía. La empresa estará en mejores condiciones para afrontar estos retos.

Emergencia Pandemia COVID-19. La economía mundial está pasando una crisis sanitaria de gran envergadura que está afectando en gran medida, las economías se encuentran paralizadas y las actividades productivas interrumpidas; frente a esto cada país está implementando medidas para contener la crisis. Se prevé una gran recesión sincronizada con el crecimiento del PBI mundial en -5.2% para el año 2020, en el caso de América Latina se estima un crecimiento del PIB en -7.2%, siendo el Perú uno de los más afectados con un -12% del PIB; sin embargo, se prevé que la recuperación para el Perú se dará el año 2021, alcanzando un crecimiento del PBI en 7%, ver Figura 5 (World Bank, 2020).

	2017	2018	2019e	2020f	2021f
Argentina	2.7	-2.5	-2.2	-7.3	2.1
Belize	1.9	2.1	0.3	-13.5	6.7
Bolivia	4.2	4.2	2.7	-5.9	2.2
Brazil	1.3	1.3	1.1	-8.0	2.2
Chile	1.2	3.9	1.1	-4.3	3.1
Colombia	1.4	2.5	3.3	-4.9	3.6
Costa Rica	3.9	2.7	2.1	-3.3	3.0
Dominica ²	-9.5	0.5	9.6	-4.0	4.0
Dominican Republic	4.7	7.0	5.1	-0.8	2.5
Ecuador	2.4	1.3	0.1	-7.4	4.1
El Salvador	2.3	2.4	2.4	-5.4	3.8
Grenada	4.4	4.2	3.1	-9.6	6.5
Guatemala	3.0	3.1	3.6	-3.0	4.1
Guyana	2.1	4.1	4.7	51.1	8.1
Haiti ²	1.2	1.5	-0.9	-3.5	1.0
Honduras	4.8	3.7	2.7	-5.8	3.7
Jamaica	1.0	1.9	0.7	-6.2	2.7
Mexico	2.1	2.2	-0.3	-7.5	3.0
Nicaragua	4.6	-4.0	-3.9	-6.3	0.7
Panama	5.6	3.7	3.0	-2.0	4.2
Paraguay	5.0	3.4	0.0	-2.8	4.2
Peru	2.5	4.0	2.2	-12.0	7.0
St. Lucia	2.2	1.4	1.4	-8.8	8.3
St. Vincent and the Grenadines	1.0	2.0	0.4	-5.5	4.0
Suriname	1.8	2.6	2.3	-5.0	3.0
Uruguay	2.6	1.6	0.2	-3.7	4.6

Figura 5. Proyección del PBI del Perú para el periodo 2020 y 2021.
Tomado de “Global Economic Prospects, junio 2020,” por The World Bank, 2020.
(<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748>)

Análisis Social y Cultura (S)

El factor social y cultura comprende el comportamiento, las creencias, los valores, y estilos de vida de cada persona a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas y religiosas, que existen en el entorno de la organización (D’Alessio, 2015). La influencia de aspectos como, crecimiento de la población, población migrante, tasa de empleo y desempleo, incidencia en la pobreza extrema, y estilos de vida, deben ser evaluados para determinar oportunidades o amenazas para CAIPSUR.

Es muy importante hacer el seguimiento del número de habitantes del mercado local, respecto del último período intercensal 2007 – 2017, ver Figura 6, la población de Perú se

incrementó en más de tres millones de habitantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), esto representa una oportunidad para la empresa CAIPSUR de poder tener clientes potenciales (INEI, 2018).

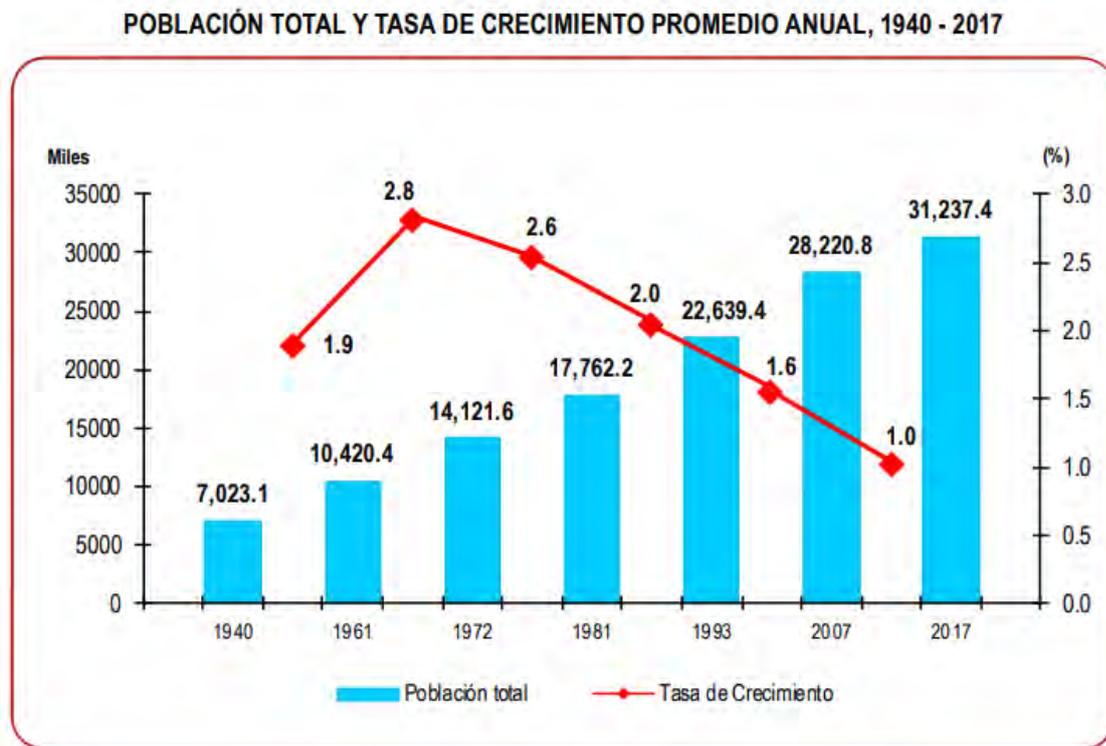


Figura 6. Población total anual de Perú, 1940 -2017.

Tomado de “Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2017,” por INEI, 2018. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

La evolución de la población refleja un ensanchamiento progresivo en el centro, en edades de 30 a más años, justamente el público objetivo de la empresa CAIPSUR son personas con edades entre 25 y 60 años, este incremento de población en edad activa debería ser analizado por que podría presentarse como una oportunidad para la empresa, ver Figura 7 (INEI, 2018).

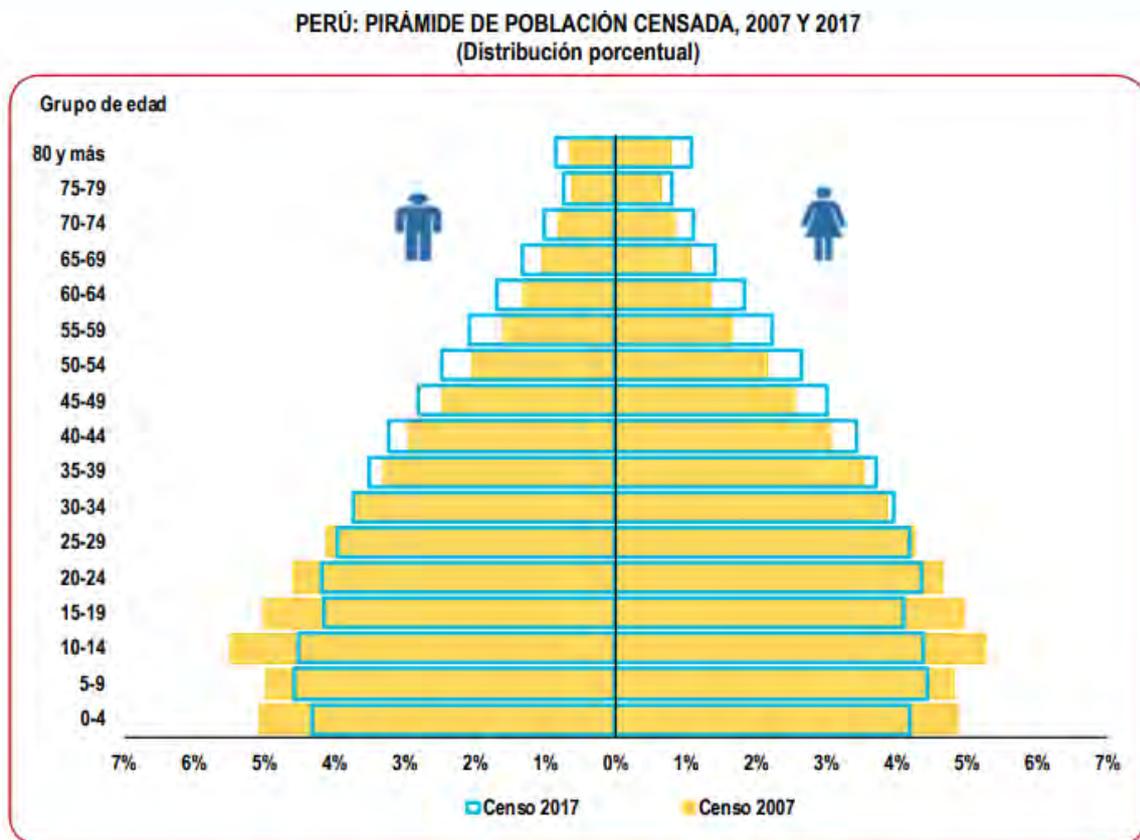


Figura 7. Pirámide de población censada, Perú 2007 y 2017.

Tomado de “Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2017,” por INEI, 2018. (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

Otro aspecto muy importante de valorar y analizar en contribución al análisis del incremento poblacional del último censo del año 2017 es la inmigración, en cifras publicadas al mes de diciembre de 2019 Expansión – Datos macro precisa que cerca de 800,000 inmigrantes viven en Perú, ver Figura 7, esta cifra representa el 2.45% de la población de Perú, el grueso de inmigrantes, representando un 77.04% proceden de Venezuela. Respecto a la cantidad de inmigrantes que vivían en el Perú el año 2017 se ha incrementado en 800%, esta población inmigrante contribuye al dinamismo de la economía y un aporte importante al PBI (Datosmacro, 2019).

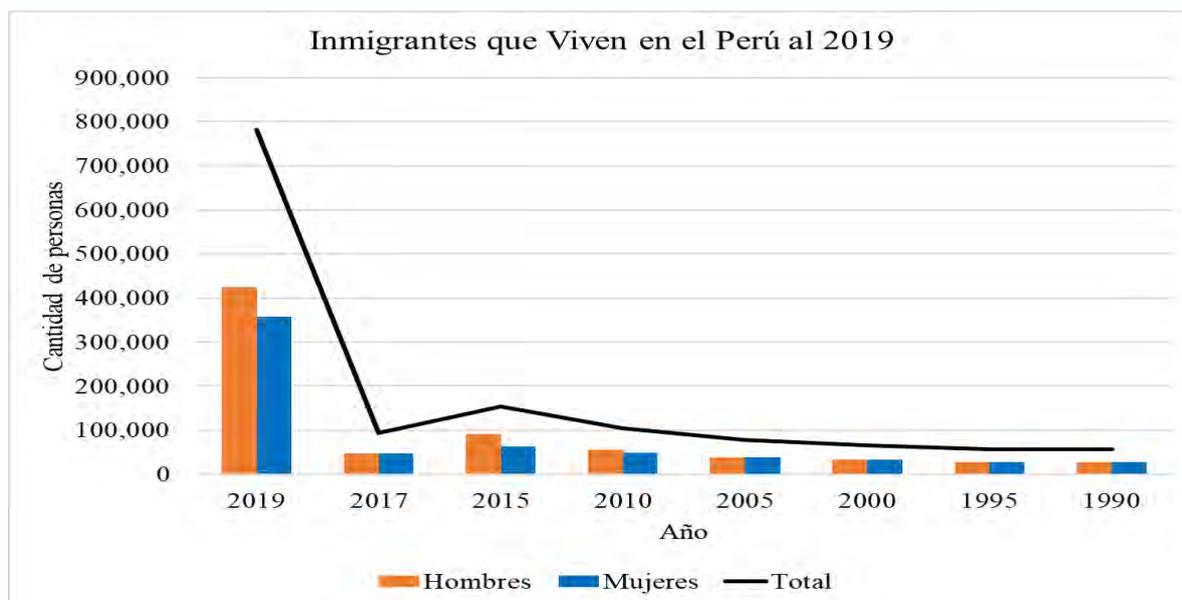


Figura 8. Inmigrantes que viven en el Perú al 2019.

Adaptado de “Sube el número de inmigrantes que viven en Perú,” por Datosmacro, 2020. (<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/peru>)

La población en edad para trabajar (PET) en el Perú, según los indicadores de mercado laboral a nivel nacional elaborado por INEI - febrero 2020, ver Figura 9, muestra a más de 24 millones de habitantes, de esta cifra, el 72.7% es población económicamente activa (PEA) con cerca de 18 millones de habitantes, y el 27.3% es la población económicamente no activa (No PEA) con más de seis millones de habitantes (INEI, 2020).

Años	Nacional			Urbana			Rural		
	PET	PEA	Tasa de actividad	PET	PEA	Tasa de actividad	PET	PEA	Tasa de actividad
2014	22 668,6	16 396,4	72,3	17 735,8	12 436,4	70,1	4 932,9	3 960,0	80,3
2015	23 034,2	16 498,4	71,6	18 132,9	12 584,1	69,4	4 901,4	3 914,3	79,9
2016	23 401,6	16 903,7	72,2	18 532,9	13 066,1	70,5	4 868,8	3 837,6	78,8
2017	23 771,7	17 215,7	72,4	18 936,3	13 396,5	70,7	4 835,4	3 819,2	79,0
2018	24 142,3	17 462,8	72,3	19 341,4	13 663,7	70,6	4 800,9	3 799,1	79,1
2019 P/	24 511,5	17 830,5	72,7	19 746,8	14 031,5	71,1	4 764,7	3 798,9	79,7
Variación anual: 2019/ 2018									
Variación porcentual (%)	1,5	2,1		2,1	2,7		-0,8	0,0	
Variación en miles	369,2	367,7		405,4	367,8		-36,2	-0,2	

P/ La información del año 2019 es preliminar y esta sujeta a cambios una vez que la Comisión Consultiva de Pobreza concluya la revisión de la base de datos.

Figura 9. Población en edad de trabajar por condición de actividad y área de residencia en el Perú, 2014-2019, en miles de personas y tasa.

Tomado de “Comportamiento de los Indicadores de Mercado Laboral a Nivel Nacional,” por INEI, 2020.

(http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_oct-nov-dic2019.pdf)

La PEA de 72.7%, es un indicador a tener en cuenta debido al poder adquisitivo de este grupo, que permitirá adquirir con mayor facilidad productos como los que ofrece.

El factor de pobreza y extrema pobreza se analiza desde un nivel más macro, debido al impacto de la pandemia del COVID – 19, esta crisis sanitaria está afectando en cadena a todo el mundo, el impacto es contundente en las economías de América Latina y el Caribe (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Tabla 6

Evolución América Latina (18 países): Pobreza y Extrema Pobreza con un Deterioro de los Ingresos del 5% de la Población Económicamente Activa en 2019-2020

Año	2019	220
Población	613,476,000.0	619,205,000.0
Pobreza		
Número de personas que viven en la pobreza	185,944,000.0	209,583,000.0
Variación absoluta	3,464,000.0	23,595,000.0
Tasa	30.3	33.8
Puntos porcentuales por año	0.3	3.5
Pobreza extrema		
Número de personas que viven en extrema pobreza	67,487,000.0	82,606,000.0
Variación absoluta	4,774,000.0	15,119,000.0
Tasa	11.0	13.3
Puntos porcentuales por año	0.7	2.3

Nota. Adaptado de “Informe Especial N°1: América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19,” por CEPAL, 2020.

(https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf)

La acción de los gobiernos frente a esta emergencia se ve rebasada, conllevando a una crisis económica que afecta directamente a las poblaciones más vulnerables (CEPAL, 2020).

La contención que se está llevando a cabo, con acciones como distanciamiento social, cuarentena, y otras disposiciones están llevando a la convulsión social, por los despidos masivos, suspensiones perfecta de labores y falta de pago de las remuneraciones, todos estos aspectos llevan al incremento de personas en pobreza, y en extrema pobreza; en los meses transcurridos este año 2020 ya se puede apreciar el incremento de las personas que viven en pobreza, más de 23 millones de personas, y en más de 15 millones de personas que viven en extrema pobreza, ver Tabla 6 (CEPAL, 2020). Estas cifras representan una amenaza latente

que tiene que ser abordada y analizada en la empresa CAIPSUR, para que el impacto sea el menor posible.

Análisis Tecnológico (T)

La pandemia del COVID-19 ha acelerado la Transformación Digital a nivel mundial y en el Perú que se pensaba se desarrollaría e implementaría en los próximos años hoy es una realidad porque los cambios tecnológicos afectan a todos los peruanos desde los ciudadanos, gobierno, empresas, academia entre otros y hay retos por superar siendo considerado la transformación digital un tema urgente de implementar ante la actual coyuntura. Gestión (2020) destacó que en el reciente estudio CADE Digital, desarrollado por IPAE en colaboración con E&Y, el Perú se encuentra en el puesto 8 de 9 en el *ranking* de digitalización de la región midiéndose tres categorías: (a) conectividad, suscripciones a Internet de fibra, del número de usuarios de Internet, la posesión de teléfonos inteligentes y las suscripciones de banda ancha móvil; (b) servicios digitales, disponibilidad de capital riesgo, el índice de participación electrónica, el índice de gobierno electrónico y el indicador de seguridad cibernética; y (c) competencias digitales, gastos en I+D, la formación de empleados y las habilidades digitales y tecnológicas (Gestión, 2020).

Frente a estas medidas el gobierno peruano viene acelerando sus procesos a fin de no dar trabas a los negocios y sectores que necesitan respuestas urgentes a través de medios digitales, por ello que El Peruano (2020) destacó que el Poder Ejecutivo viene acelerando la transformación digital del Estado para hacer frente al COVID-19, comprometiendo a sus entidades públicas a convertir sus procedimientos administrativos manuales a plataformas o servicios digitales hasta el 31 de diciembre de 2020 de acuerdo al Decreto Legislativo N° 1497 vigente a la fecha, por el cual las entidades públicas del Gobierno viene implementando la transformación digital en sus procesos administrativos para dar facilidades en los procesos a los ciudadanos y al sector empresarial.

Es un reto para el país convertirse en un entorno digital teniendo en cuenta que en el Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019 elaborado por International Institute for Management Development (IMD) de Suiza junto con CENTRUM PUCP, como socio estratégico local, destacó que el Perú se ubica en el puesto 61 de 63 países, ubicándose en los últimos puestos, a pesar de haber mejorado a comparación del año 2018. Este ranking mide la capacidad de los países para adoptar, adaptar y explorar tecnologías digitales como un motor clave para la transformación económica en los negocios, el gobierno y la sociedad en general, se miden tres pilares (a) conocimiento, que mide el know-how necesario para descubrir, entender y construir las nuevas tecnologías; (b) tecnología, contexto general que permite el desarrollo de tecnologías digitales; y (c) preparación para el futuro, nivel de preparación del país para explotar la transformación digital, ver Figura 10 (CENTRUM PUCP, 2020).

País	Puntaje		Cambio		País	Puntaje		Cambio		País	Puntaje		Cambio	
	2019	2018	Puntaje	Posición		2019	2018	Puntaje	Posición		2019	2018	Puntaje	Posición
(1) Estados Unidos	100.0	100.0	0.0	0	(22) China	84.3	74.8	9.5	8	(43) Hungría	65.5	57.1	8.4	3
(2) Singapur	99.4	99.4	0.0	0	(23) Japón	82.8	82.2	0.6	-1	(44) India	65.0	57.1	7.9	4
(3) Suecia	96.1	97.5	-1.4	0	(24) Francia	82.5	80.8	1.8	2	(45) Bulgaria	63.7	59.0	4.6	-2
(4) Dinamarca	95.2	96.8	-1.5	0	(25) Bélgica	82.5	82.2	0.3	-2	(46) Rumanía	62.8	57.1	5.7	1
(5) Suiza	94.6	95.9	-1.2	0	(26) Malasia	82.4	80.6	1.8	1	(47) Eslovaquia	62.6	56.5	6.1	3
(6) Países Bajos	94.3	93.9	0.4	3	(27) Islandia	79.9	82.7	-2.7	-6	(48) Sudáfrica	60.9	56.9	4.0	1
(7) Finlandia	93.7	95.2	-1.5	0	(28) España	78.7	74.3	4.5	3	(49) México	60.4	56.4	4.0	2
(8) Hong Kong	93.7	93.1	0.6	3	(29) Estonia	78.7	80.8	-2.2	-4	(50) Jordania	60.4	57.2	3.2	-5
(9) Noruega	93.7	95.7	-2.1	-3	(30) Lituania	77.6	76.1	1.5	-1	(51) Croacia	60.0	57.5	2.5	-7
(10) Corea del Sur	91.3	88.0	3.3	4	(31) Catar	75.9	78.9	-3.0	-3	(52) Turquía	59.8	56.4	3.4	0
(11) Canadá	90.8	95.2	-4.4	-3	(32) Eslovenia	75.2	71.4	3.7	2	(53) Grecia	59.6	56.3	3.3	0
(12) Emiratos Arabes Unidos	90.3	86.2	4.1	5	(33) Polonia	73.7	68.6	5.2	3	(54) Chipre	59.5	54.9	4.6	0
(13) Taiwán	90.2	86.2	4.0	3	(34) Portugal	73.0	73.4	-0.4	-2	(55) Filipinas	59.4	53.4	6.1	1
(14) Australia	88.9	90.2	-1.3	-1	(35) Kazajistán	72.6	65.5	7.1	3	(56) Indonesia	58.0	45.8	12.2	6
(15) Reino Unido	88.7	93.2	-4.5	-5	(36) Latvia	72.4	69.2	3.3	-1	(57) Brasil	57.3	51.7	5.7	0
(16) Israel	86.4	92.9	-6.5	-4	(37) República Checa	71.8	71.5	0.3	-4	(58) Colombia	56.1	48.8	7.3	1
(17) Alemania	86.2	85.4	0.8	1	(38) Rusia	70.4	65.2	5.2	2	(59) Argentina	56.0	54.2	1.9	-4
(18) Nueva Zelanda	86.0	84.5	1.5	1	(39) Arabia Saudita	69.0	61.9	7.2	3	(60) Ucrania	55.3	51.3	4.0	-2
(19) Irlanda	85.9	84.3	1.6	1	(40) Tailandia	68.4	65.3	3.2	-1	(61) Perú	54.0	48.1	6.0	-1
(20) Austria	84.5	86.8	-2.3	-5	(41) Italia	67.9	65.0	2.9	0	(62) Mongolia	49.8	48.1	1.8	-1
(21) Luxemburgo	84.4	81.5	2.9	3	(42) Chile	66.7	68.4	-1.7	-5	(63) Venezuela	27.8	24.8	3.0	0

Figura 10. Resultados generales del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019.

(●) avanzó en puntaje, (●) retrocedió en puntaje y (●) mantuvo el mismo puntaje. (▲) avanzó posiciones, (▼) retrocedió posiciones y (—) se mantuvo en la misma posición.

Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019,” por CENTRUM PUCP, 2019.

(<https://centrumthink.pucp.edu.pe/resultados-del-ranking-de-competitividad-digital-mundial-2019>)

Para mejorar la transformación digital en el Perú, Mariño (2019) destacó que se necesitan decisiones acertadas para encontrar un camino hacia esta ola, con una legislación pro nuevas tecnologías que va de la mano con el desarrollo del talento que prepare a las empresas para el futuro y por ende mejorar en el uso de tecnologías en el país. “Uno de los problemas para el desarrollo digital en Perú es la inseguridad en las redes, que se traduce en estafas, robo de datos y extorsión, entre otros delitos”. Este es uno de los problemas que atraviesa el Perú porque el nivel de seguridad cibernética no está avanzado a comparación de otros países y esta es una gran limitante al momento de exportar o migrar a nuevas tecnologías. Si no existe seguridad en una plataforma no se logrará los objetivos empresariales y comerciales que necesita el mercado peruano para seguir avanzando en tecnología (Mariño, 2019).

Chiu y Reyes (2018) destacaron que “Las empresas con mayor velocidad de crecimiento tienen prioritariamente el componente tecnológico, es decir lo digital”. Toda empresa crece cuando en sus procesos aplican la tecnología y la transformación digital, porque la tecnología digital impacta en el éxito de la empresa y ese es el camino a seguir para estar vigente y con un valor diferenciado en el mercado.

Análisis Ecológico (E)

Con la finalidad de cuidar el medio ambiente y los recursos naturales del Perú en el sector agrario se publicó el Reglamento de Manejo de Residuos Sólidos del Sector Agrario, a través del Decreto Supremo N° 016-2012-AG, destacando que debe existir un óptimo manejo de los residuos sólidos en forma sanitaria y ambiental con énfasis en la prevención y minimización de riesgos ambientales (Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA], 2012).

Cabe destacar lo mencionado en la Política Nacional del Ambiente (Ministerio del Ambiente [MINAN], 2009), donde se estableció los ejes de la Política Nacional del

Ambiente, los cuales tienen un carácter orientador para el sector privado, sin embargo tiene un alcance global para el desarrollo sostenible de la sociedad peruana, el primer eje está relacionado con la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica, en el segundo eje se considera una gestión integral de la calidad ambiental, el tercer eje está enfocado en la gobernanza ambiental y finalmente el cuarto eje trata sobre los compromisos y oportunidades ambientales internacionales.

Asimismo, el MIMAN (2018) destacó que el Perú está enfocado en cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas, es por ello que se está trabajando conjuntamente con los gobiernos regionales y locales, ya que estos objetivos deben ser alcanzados al 2030, a través de políticas públicas, normas, leyes y estrategias de desarrollo país. Cabe mencionar, a nivel mundial en el tema ecológico y de responsabilidad social se vienen trabajando en los ODS por los líderes mundiales con objetivos globales alcanzables al 2030 “para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020). Los objetivos de Desarrollo Sostenible son: Son 17 los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ver Figura 11, que es la base para conseguir un futuro sostenible para todo el mundo y son: (a) fin de la pobreza, (b) hambre cero, (c) salud y bienestar, (d) educación de calidad, (e) igualdad de género, (f) agua limpia y saneamiento, (g) energía asequible y no contaminante, (h) trabajo decente y crecimiento económico, (i) industria, innovación e infraestructura, (j) reducción de las desigualdades, (k) ciudades y comunidades sostenibles, (l) producción y consumo responsable, (m) acción por el clima), (n) vida submarina, (o) vida de ecosistemas terrestres, (p) paz, justicia e instituciones sólidas y (q) alianzas para lograr los objetivos (ONU, 2020).




Figura 11. 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Tomado de "Objetivos de Desarrollo", por la Organización de las Naciones Unidas, 2020.
(<https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>)

Las empresas tienen hoy una gran responsabilidad con el planeta y la humanidad en temas ecológicos y de medio ambiente, por ello Guevara (2016) destacó que la ecoeficiencia en los negocios busca mejorar los procesos reduciendo los insumos, además de gestionar responsablemente los insumos de la producción de bienes y servicios. En toda empresa es posible conectar la competitividad, rentabilidad, productividad y sostenibilidad de la empresa con un liderazgo global responsable, que incluya la responsabilidad social y la conservación ambiental. Esto es posible con una visión socialmente responsable. Una buena práctica ambiental de la empresa hace que esta tenga una óptima reputación corporativa. Marquina (2016) destacó que cuando una empresa tiene un alto nivel de reputación corporativa hace que sus clientes generen fidelidad hacia sus productos y servicios. Las empresas socialmente responsables tienen una imagen positiva en el mercado y por ende una óptima reputación corporativa, haciendo que mejore la percepción de los consumidores sobre la calidad de los productos o servicios ofrecidos, permitiendo mejorar los resultados financieros y el valor de la empresa.

Análisis Legal (L)

En el Perú se cuenta con una Política Nacional Agraria por Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, que busca mejores condiciones de vida e ingresos dignos de los productores y productoras agrarios, poniendo mayor atención en la agricultura familiar, para que puedan mejorar sus capacidades y tener activos más productivos; asimismo, se busca que los productores puedan usar adecuadamente y de manera sostenible los recursos naturales agrarios con inclusión social y económica y una óptima seguridad alimentaria y nutricional; de igual manera, se busca un precio justo por sus productos y las mismas oportunidades para todos (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016) . La Política Nacional Agraria tiene 12 ejes básicos, ver Figura 12, que busca el desarrollo y beneficio del productor y el cuidado del recurso natural. Con este Decreto Supremo se busca generar además seguridad jurídica para el sector como: (a) el otorgamiento de títulos de propiedad de predios agrícolas, (b) seguir y concluir los procesos de titulación de comunidades nativas, (c) promover el proceso de titulación de comunidades campesinas y (d) desarrollar el otorgamiento de contratos de cesión en uso para sistemas agroforestales (MINAGRI, 2016).



Figura 12. 12 Ejes de la política nacional agraria.

Tomado de “Política Nacional Agraria,” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2019. (<http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/La-Pol%C3%ADtica-Nacional-Agraria-PNA-CIAM-2019.pdf>)

El Estado, mediante la aplicación de políticas agrarias, por medio del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016) se aprobó mediante Decreto Supremo N° 002- 2016-MINAGRI el incrementar los ingresos y la calidad de vida de las familias de agricultores mediante el uso eficiente de los recursos agrarios, tales como los 37 suelos y el agua, enmarcado en un proceso de inclusión social y económica de la población rural. Asimismo, se creó el Decreto Supremo N.º 003-2019-MINAGRI (2019) que crea la comisión multisectorial de naturaleza temporal denominada “Mesa de Diálogo Multisectorial para el Análisis e Identificación de Alternativas de Solución a la Problemática del Sector Agrario”, que tiene como objetivo el analizar, identificar y proponer alternativas de solución a la problemática del sector agrario con énfasis en la agricultura familiar, que contribuyan al mejoramiento de la productividad y competitividad del mencionado sector.

Ante el estado de emergencia generado por el COVID-19 el gobierno ha emitido una serie de decretos de urgencia, supremos y legislativos, así como, resoluciones ministeriales. Por ejemplo, en base a la Resolución Ministerial N°239-2020-MINSA y su modificatoria Resolución Ministerial N°265-2020-MINSA, dicho lineamiento contempla la elaboración del anexo cuatro: Estructura del Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo, el cual deberá subir a la plataforma virtual para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19 o denominado SISCOVID Empresas, el cual será supervisado por entes fiscalizadores (Resolución Ministerial N°265-2020-MINSA, 2020).

Asimismo, mediante la emisión de normativa legal en el diario oficial El Peruano el Gobierno impulsa a las empresas acogerse a decretos supremos como, por ejemplo: la aplicación de la Suspensión Perfecta de Labores (SPL), en caso los empresarios no sean capaces de pagar la remuneración a sus empleados y este tampoco pueda prestar el servicio, todo ello por un tiempo determinado, sin llegar al punto de la extinción del vínculo laboral

(Decreto Supremo N° 011-2020-TR, 2020). Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas mediante el Decreto Supremo N° 084-2020-EF (2020), aprobó el otorgamiento de garantía del gobierno al Programa de Garantías del Gobierno Nacional Reactiva Perú, el cual tiene como objetivo apoyar a las empresas de todo tamaño para que puedan acceder a capital de trabajo para que puedan cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es así que se ha destinado 30 mil millones de soles al programa. Cabe destacar, el proceso de análisis legal posterior al cierre del estado de emergencia, ya que el sector industrial tendrá que adecuarse a los cambios generados en la normativa legal aplicada en el futuro por los organismos gubernamentales.

2.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Es fundamental en el mundo de los negocios que toda empresa tenga claro el entorno competitivo del sector en donde va a competir o donde se encuentra actualmente compitiendo, de esta manera será capaz de elaborar estrategias para rentabilizar el negocio; para ello se debe analizar los siguientes factores: (a) amenaza de nuevos entrantes, (b) poder de negociación de los compradores, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) amenaza de productos sustitutos y (e) rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2015).

Amenaza de nuevos entrantes. Para determinar la amenaza de nuevos competidores entrantes se ha analizado las variables: economía de escala, diferenciación de producto y requerimiento de capital.

Economía de escala. Actualmente, la producción de aceituna en el Perú ha aumentado considerablemente, siendo las regiones Tacna, Arequipa e Ica las de mayor producción, en la Tabla 7 se detalla la producción anual por regiones desde el 2015 hasta 2019 (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2019). Hoy en día hay miles de productores e informalidad en este sector; por ejemplo, en la ciudad de Tacna existen más de 3,000 agricultores que

producen de forma artesanal y más de 80 empresas exportadoras (Agencia Agraria de Noticias, 2019).

Tabla 7

Producción Anual de Aceituna Peruana

Región	Producción en toneladas				
	2015	2016	2017	2018	2019p
Arequipa	2,248	21,285	2,977	33,164	36,705
Ica	4,758	5,135	6,050	6,511	6,473
La Libertad	160	164	162	232	388
Lima	1,200	1,310	1,366	320	853
Lima Metropolitana	372	370	371	371	371
Moquegua	227	86	169	288	309
Tacna	29,463	27,807	69,254	148,097	145,887
Total	38,427	56,157	80,349	188,982	190,986

Nota. ^p Preliminar. Adaptado de "Boletín Estadístico Mensual - El Agro en Cifras 2019," por el Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), 2019.
(<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-2019>)

Asimismo, en la Tabla 8 se puede apreciar un mayor rendimiento de los cultivos en los últimos años en distintas regiones, es decir la productividad de producción de aceituna ha aumentado.

Tabla 8

Rendimiento de los Cultivos de Aceituna en el Perú en Kilogramos por Hectárea

Región	Rendimiento (kg/ha)			
	2015	2016	2017	2018
Arequipa	2,231	3,280	786	7,942
Ica	624	5,797	4,421	4,929
La Libertad	3,646	3,752	1,970	1,233
Lima	1,949	1,994	7,896	7,048
Lima Metropolitana	7,362	7,939	5,307	5,300
Moquegua	5,313	5,286	2,378	1,756
Tacna	787	645	4,431	9,301
Total	2,515	2,392	3,793	8,634

Nota. Adaptado de "Boletín Estadístico Mensual - El Agro en Cifras 2019," por el Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), 2019.
(<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-2019>)

A través del incremento del rendimiento de los cultivos se puede inferir que el sector se está direccionando a incrementar su productividad; pero si un inversionista, con el respaldo financiero suficiente, ingresara en este momento al sector, sería capaz de desarrollar una economía de escala, abarcando varias etapas de la cadena de abastecimiento, desde la producción, industrialización hasta la comercialización, afectando drásticamente a los miles de pequeños agricultores. Se puede concluir que la amenaza de una economía de escala es alta.

Diferenciación del producto. La gran mayoría de las aceitunas producidas y comercializadas en el Perú son del gusto del paladar peruano; sin embargo, para el mercado internacional no es de mucho agrado, ya que es considerada salada, ácida y blanda; el mercado internacional demanda otras variedades, tales como: la manzanilla y hojiblanca (León, 2019). Actualmente, en el Perú hay una sobreproducción de aceitunas; asimismo, no es capaz de exportarlo en su gran mayoría, ya que la variedad que exige el mercado internacional se produce muy poco en el país; en el Perú se produce mayormente la aceituna botija o también conocida como criolla, la cual representa el 80% de la producción peruana (León, 2019). La amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado, con un portafolio de productos más amplio, en cuanto a variedad, es alta ya que el mercado nacional solo se ha concentrado en la producción de un gran porcentaje de aceituna botija.

Requerimiento de capital. Para ingresar al negocio de cultivo y comercialización de aceitunas se debe realizar una fuerte inversión en terrenos para el desarrollo de economía de escala. Actualmente, en el caso de Perú, existen miles de agricultores que poseen pocas hectáreas de cultivo por lo que el capital necesario para ingresar a este negocio no es muy alto. Estos agricultores son vulnerables a la inversión extranjera, que es capaz de adquirir grandes extensiones de terrenos para el desarrollo del negocio. Se puede concluir que hay una amenaza alta.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores de esta industria se pueden clasificar en tres grupos: (a) proveedores de embalaje, lo cual incluye: cajas, envases y etiquetas, (b) proveedores de productos químicos, para formular el preservante de la aceituna, (c) proveedores de aceituna.

Los proveedores de embalaje como los de productos químicos tienen un poder de negociación alto. Esto es debido a que el volumen que requiere CAIPSUR para su producción no es un volumen considerable para que pueda influenciar en las condiciones comerciales, pero cabe indicar que hay una gran variedad de oferta en el mercado con calidades similares.

En cuanto a los proveedores de aceituna, se pueden dividir en dos grandes grupos, los proveedores locales e internacionales. Los proveedores locales, es decir los agricultores, tienen un bajo poder de negociación debido a que hay una sobreproducción en Tacna, el cual es el mayor productor en la región; esto ha generado una dramática caída de precios, los agricultores venden sus cosechas desde S/ 0.40 hasta S/ 2.90 soles por kilo a los intermediarios o procesadores; el mercado peruano no es suficientemente grande para consumir toda lo que se produce, es por ello que el Perú debe incrementar su variedad para atender el mercado internacional y de esta manera sobrellevar una crisis de precios (La República, 2019). En cuanto a los proveedores internacionales, estos tienen un alto poder de negociación; a diferencia de los proveedores locales, sus procesos están industrializados y comercializan las aceitunas en mejores condiciones ya que vienen seleccionadas, clasificadas y sin pepa, lo cual acorta el proceso de industrialización para su comercialización en el Perú, pero a diferencia de las aceitunas locales estas cuestan más caro y se requiere comprar grandes volúmenes para que la importación sea rentable. En la Tabla 9, se detalla la cantidad de aceitunas que es importada y producida en el mercado peruano desde el 2017 hasta el 2019, en toneladas.

Tabla 9

Cantidad de Aceituna Producida e Importada en Perú del Periodo 2017 Hasta 2019

Proveedor	Cantidad en toneladas		
	2017	2018	2019
Local	80,349	188,982	190,986
Importado	683	287	495

Nota. Adaptado de "Operatividad Aduanera," por el Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2020.

(<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>)

Poder de negociación de los compradores. La aceituna se comercializa tanto en el canal moderno como en el canal tradicional. En el canal moderno se comercializa a través de distintos formatos, tales como: supermercado y cash & carry; todos estos tienen un alto poder de negociación, al punto que pueden influir fuertemente en el precio de compra, debido al gran volumen de compra que realizan y la poca cantidad de compradores que hay. Cabe indicar que actualmente las aceitunas no se comercializan en discounters o en tiendas de conveniencia, las cuales también forman parte del canal moderno.

El formato cash & carry está dirigido al abastecimiento de negocios, tales como: hoteles, catering, restaurantes (HORECA) y bodegas; sin embargo, los hogares hoy en día también muestran un gran interés por estos puntos de venta para realizar compras al por mayor (Arce, 2018). El formato discounters compite con las bodegas, a diferencia que tiene mayor variedad; asimismo, ofrece precios más bajo que una tienda por conveniencia debido a que impulsa mucho la marca propia (BBVA, 2018). Las tiendas de conveniencia, a diferencia de los anteriores, es un formato más pequeño físicamente, opera las 24 horas y todo el año; asimismo, están ubicado en lugares de alto tránsito de personas; también, ofrecen una variedad de productos, tales como: alimentos preparados, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, entre otros; no está enfocado en el precio sino en una necesidad de compra rápida, es decir, compras al paso (PerúRetail, 2017).

Tabla 10

Principales Locales de Venta de Alimentos en el Canal Moderno en Perú

Operador	Supermercado	Cash & Carry	Discounters	Tienda de conveniencia	Total locales	Marcas
Supermercados Peruanos	106	5	326	20	457	Vivanda, Plaza Vea, Economaxx y Mass
Cencosud	94				94	Wong
Falabella	70	20			90	Tottus e Hiperbodega Precio Uno
SMU	17	7			24	MaxiAhorro y Mayorsa
Corporación Vega		13	35		48	Vega
Makro		16			16	Makro
Tambo				370	370	Tambo
Oxxo				50	50	Oxxo
Total	287	61	361	440	1,149	

Nota. Adaptado de "Noticias Retail," por PerúRetail, 2020. (<https://www.peru-retail.com/noticias-retail/>)

En el mercado peruano, se estima de que en el canal moderno hay más de 1,149 locales de venta de alimentos, esto sin considerar a las tiendas de conveniencias de las cadenas de estaciones de servicio de Repsol, Pecsá, Primax, entre otros; en la Tabla 10 se muestra los principales locales de venta de alimentos en el canal moderno que se divide en: 287 supermercados, 61 cash & carry, 361 discounter y 440 tiendas de conveniencia (PerúRetail, 2019). Desde el 2014 hasta el 2018 estos locales de venta de alimentos han aumentado en casi 75%, por una mayor apertura "de tiendas de conveniencia, calificadas así por su cercanía e inmediatez al consumidor" (PRODUCE, 2019). Por otra parte, Lima concentra casi el 72% de supermercados, Piura el 8%, La Libertad el 7% y Arequipa el 5%

(PRODUCE, 2019). Cabe indicar de que Lima es el principal consumidor de aceituna, abarcando casi el 60% del mercado (El Comercio, 2017).

Aproximadamente, el Perú exporta alrededor de 40 mil toneladas de aceituna y consume 60 mil toneladas de aceituna; de estas últimas, 30 mil toneladas son destinados a molinos para producción de aceite de oliva y las otras 30 mil toneladas son para el consumo nacional como aceituna de mesa (Padilla, 2020). Alrededor del 80% de lo que se consume como aceituna de mesa se comercializa en el canal tradicional y el 20% restante es destinado al canal moderno (León, 2019). Por otra parte, hoy en día hay una sobreproducción de aceituna de más de 50 mil toneladas; es por ello que los precios han bajado considerablemente en todo el mercado (León, 2019).

Por otra parte, el canal moderno impulsa mucho la marca propia a través de sus páginas electrónicas, donde escasamente se puede ver algunos productos y presentaciones de otras marcas; asimismo, en los locales comerciales de los supermercados se impulsa mucho la venta a granel. Todo esto hace más difícil el posicionamiento de la marca. Por consiguiente, se puede inferir que los compradores tienen un alto poder de negociación.

Amenaza de Productos Sustitutos. Las aceitunas tienen una textura y sabor único, con un gran contenido nutritivo beneficioso para el ser humano (LANDALUZ, 2018). En la Tabla 11 se detalla el valor nutricional presente en 100 gramos de la aceituna negra. La aceituna, no solo es empleado como aperitivo o snacks antes de las comidas o entre horas respectivamente, sino también tiene diversos usos culinarios, desde ensaladas, pizzas, como aderezo en todo tipo de comida, como guarnición, para la elaboración de patés o panes, entre otros (Landaluz, 2018). Cabe resaltar que su uso culinario permite el realce del sabor de las comidas sin opacar la presencia del resto de ingredientes (Cuerpomenta, 2020).

Tabla 11

Nutrientes Presentes en 100 Gramos de Aceituna Negra

Datos básicos	Gramos
Agua	74.9
Proteína cruda	1.38
Carbohidratos	<0.1
Lípidos	17.2
Vitaminas	Miligramos
E	6.1
K1	1.4
C	<0.5
Minerales	Miligramos
Calcio	80
Magnesio	16
Manganeso	0.07
Potasio	19
Fósforo	7.9
Oligoelementos	Miligramos
Hierro	8.5

Nota. Adaptado de "Plan de Desarrollo de Mercado de Francia Perfil Francia," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019. (<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/345965-plan-de-desarrollo-de-mercado-de-francia>)

Tomando en cuenta las características particulares que tiene la aceituna, se puede concluir que no existe producto alguno que pueda reemplazarlo, es decir, no existe amenaza de algún sustituto.

Rivalidad entre los competidores existentes. Hoy en día hay una sobreproducción aceituna en el Perú de más de 50 mil toneladas, esta sobreoferta está generando que los agricultores bajen considerablemente sus precios generando de esta manera una guerra de precios que está afectando el sector (León, 2019). Por otra parte, en el mercado internacional el precio ha sufrido una baja de casi 70%, esto debido a la competencia del mercado Egipto que tiene mano de obra barata y apoyo del gobierno (Cándor, 2019). Los compradores del exterior demandan variedades como manzanilla y hojiblanca, lo cual se produce muy poco en el Perú (Agencia Agraria de Noticias, 2019).

Cabe mencionar, de la producción nacional de aceituna el 75% se destina a aceituna de mesa y el resto es empleado para la producción de aceite de oliva; por otra parte, el peruano tiene una preferencia por el consumo de la variedad botija, es decir criolla, el cual representa alrededor del 90% de lo que se consume en el país (León, 2019). Sin embargo, el mercado internacional demanda otras variedades que el Perú hoy en día no produce de forma masiva, es por ello, que los productos no son muy exportables a mercados masivos (León, 2019). La mayor sobreproducción se da en el sector informal, esto es debido a la falta de apoyo e interés de las autoridades, lo cual decanta en una mala toma de decisiones de parte de los agricultores en la planificación de qué variedades de aceituna cultivar (León, 2019). De igual manera, se estima que el 90% de los agricultores de olivos son informales, lo cual no permite realizar y llevar un registro adecuado del comportamiento del mercado; “el Estado debe sensibilizar y capacitar a los agricultores” (Rosales, 2019).

En el Perú existe un gremio, sin fines de lucro, conformado por empresas procesadoras de aceituna, aceite de oliva y derivados, el cual busca el desarrollo del sector agroindustrial y el fortalecimiento de la cultura empresarial de sus miembros, trabajando “en tres líneas estratégicas: gestión e incidencia ante entidades públicas y privadas, asesoría técnica en i + I + D (producción y transformación) y promoción comercial” (ProOlivo, 2020). Los asociados están conformados por: Acaville SAC, Agroindustrial del Sur SA, Agroindustrial Gonzales SAC, Agroindustrias y Comercializadora GUIVE EIRL, Armano Olivares SAC, Baumann Crosby SA, Biondi y Cia de Tacna SAC, Descals Industrias Alimentarias SAC, Empresas Agroindustrial Santa María EIRL, Fundo La Bodega SAC, San Fernando SA, Fundo La Noria SAC, Import & Export Flores Gutierrez EIRL, Nobex Agroindustrial SA, Oliamerica SAC, Cultivares SAC, Olivos del Sur SAC, Portal del Olivo SAC, entre otros (ProOlivo, 2020).

Por todo lo anterior, se puede inferir que la rivalidad en la industria de la aceituna es alta debido a la sobreproducción que hay actualmente, lo cual está generando una guerra de precio; asimismo, por la falta de variedad de siembra de aceitunas y por la informalidad del mercado.

Tabla 12

Resumen de los Resultados de las Cinco Fuerzas de Porter

N°	Cinco Fuerzas de Porter	Variables	Resultados
1	Amenaza de nuevos entrantes	Economía de escala	La amenaza de una economía de escala es alta, de acuerdo al incremento del rendimiento de los cultivos se puede inferir que el sector se está direccionando a incrementar su productividad; un inversionista, con el respaldo financiero suficiente puede entrar en el sector.
		Diferenciación de productos	La amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado con un portafolio de productos más amplio en cuanto a variedad es alta. El mercado nacional se ha concentrado en la producción de un gran porcentaje de aceituna botija.
		Requerimiento de capital	El requerimiento de capital no es muy alto, sin embargo, los agricultores son vulnerables al ingreso de inversionistas extranjeros con respaldo financiero y elevada capacidad adquisitiva para la compra de terrenos.
2	Poder de negociación de los proveedores	Proveedores de embalaje / Productos químicos	El poder de negociación de los proveedores de embalaje y productos químicos son altos, debido a que los volúmenes de compras son bajos y no influye en las condiciones comerciales.
		Proveedores de aceitunas locales	El poder de negociación de los agricultores es bajo, existe una sobreproducción de aceitunas botija con precios entre S/. 0.40 - S/ 2.90 por kilogramo.
		Proveedores de aceitunas internacionales	El poder de negociación de los proveedores internacionales de aceituna es alto, debido a que comercializan aceitunas en mejores condiciones de industrialización y de calidad.
3	Poder de negociación de compradores	Canal Moderno /Tradicional	Los compradores del canal moderno supermercados y cash & carry es alto, debido a grandes volúmenes de compras. No se comercializa aceitunas en discounters o en tiendas de conveniencia. El 80% de lo que se consume como aceituna de mesa se comercializa en el canal tradicional y el 20% restante es destinado al canal moderno.
4	Amenaza de productos sustitutos	Características organolépticas y fisicoquímicas	No cuenta con amenazas de productos sustitutos.
5	Rivalidad entre los competidores existentes	Precios y variedades	La rivalidad en la industria de la aceituna es alta debido a la sobreproducción, lo cual genera competencia por los precios; asimismo, por la falta de variedad de siembra de aceitunas y por la informalidad del mercado.

2.1.3 Oportunidades y amenazas

Luego de haber realizado el análisis externo PESTEL y analizado el sector con las Cinco Fuerzas de Porter, se han podido identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Canal moderno poco desarrollado, no se atiende el segmento de tiendas de descuento y conveniencia.
- El Gobierno ha implementado subsidios y créditos financieros con tasa de interés bajo, dirigido al sector empresarial para la contención y reactivación económica frente al COVID-19 como los Programas Reactiva Perú, Fondo de Apoyo Empresarial (FAE) – Mype, acceso de empresa de Factoring al Fondo Crecer, Bono trabajador independiente, Bono Rural y subsidio a la planilla. La empresa podrá apalancarse estratégicamente.
- Reducción de la tasa de interés de referencia interbancaria a 0.25%.
- Proyección de PBI para el 2021 de 7%. La empresa CAIPSUR debería implementar y fortalecer sus procesos administrativos y comerciales.
- El Gobierno entregará un bono rural en beneficio de más de un millón de familias dedicadas a la agricultura y transferirá presupuesto al Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) para el mantenimiento de la infraestructura de riego en el país garantizando la cosecha de los productos en su temporada.
- Productos con alto poder vitamínico favorecerán las exportaciones en etapa post-coronavirus. La pandemia genera un cambio en los consumidores de los mercados internacionales hacia un mayor consumo de alimentos naturales y saludables, entre los que destacan los productos peruanos.
- La aceituna es un producto natural por excelencia, de reconocidas características que benefician a la salud.

- Impulso del mercado digital ante la pandemia del COVID-19, abriéndose un canal de comercialización más para el sector empresarial que es el eCommerce.

Amenazas

- Baja barrera de ingreso de nuevos competidores, con capacidad de desarrollo de economía de escala.
- Crisis de precios por sobreproducción de aceituna peruana.
- Proyección del PBI 2020 en -12%, por la pandemia COVID-19.
- Constantes cambios en la normativa legal nacional en el contexto COVID-19 para el sector industrial – comercial.
- Nuevos riesgos biológicos y ambientales.
- El Gobierno necesita dar impulso a la transformación digital de sus demás sectores, actualmente hay zonas donde no llega la banda ancha y no existe conexión en todo el país, asimismo el acceso de la tecnología es limitado a nivel nacional.
- Implementar la transformación digital en las empresas es una decisión gerencial que implica inversión económica, además de contar con personal calificado en temas tecnológicos que sean capaces de implementar servidores de amplia capacidad, softwares actualizados, pasarelas de pagos seguros, política de ciberseguridad y manejo de comunicación ante los trolls informáticos.

2.2 Análisis Interno

A través de entrevistas y reuniones con el gerente general de CAIPSUR y sus diversos colaboradores del área de administración, contabilidad, comercial, operaciones, calidad, entre otros, se realizó un diagnóstico de la compañía para la identificación de fortalezas y debilidades. Para ello, se ha utilizado como herramienta el análisis interno denominado AMOFHIT, lo cual comprende la revisión de las siguientes áreas funcionales: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, finanzas y contabilidad, recursos humanos,

sistema de información y comunicación, tecnológico/investigación y desarrollo; esto, también, permite sacar el mayor provecho a las fortalezas y transformar las debilidades en oportunidades de mejora, para ser más competitivo en el mercado (D'Alessio, 2017).

2.2.1 Administración y gerencia

El desarrollo e implementación de los planes estratégicos, planes de acción, el manejo de los aspectos operativos y la dirección de la organización, la realiza la gerencia general. Es decir, toda toma de decisiones está centralizada en el gerente general.

Actualmente, CAIPSUR cuenta con 44 colaboradores. Cabe indicar que en la empresa se definen dos áreas troncales para el manejo de los recursos administrativos, económicos, financieros, humanos, tecnológicos, y materiales: (a) la primera es la gerencia de administración, que es el soporte de sostenibilidad de la gerencia general, la cual ejerce supervisión sobre las actividades de contabilidad, comercial, distribución, compras y pagos a proveedores; (b) la segunda es la jefatura de producción, que ejerce supervisión sobre las áreas de producción, calidad y almacenamiento, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

La gerencia administrativa está compuesta por un administrador, el cual tiene tres asistentes a su cargo para el control de las ventas, contabilidad, compras y pagos a proveedores; cabe indicar, toda compra relacionado directamente con la producción es aprobada por la gerencia general; también, se tiene a dos supervisores comerciales, cada uno de ellos tiene a cargo seis mercaderistas; asimismo, se cuenta con tres choferes de reparto, cada uno de ellos tiene asignado un ayudante de reparto. A pesar que los supervisores comerciales están bajo la estructura de la gerencia de administración, en la práctica interactúan directamente con la gerencia general, el cual, siendo el gerente general es el único que negocia directamente con los clientes, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019). En la Figura 13 se presenta el organigrama de la organización.

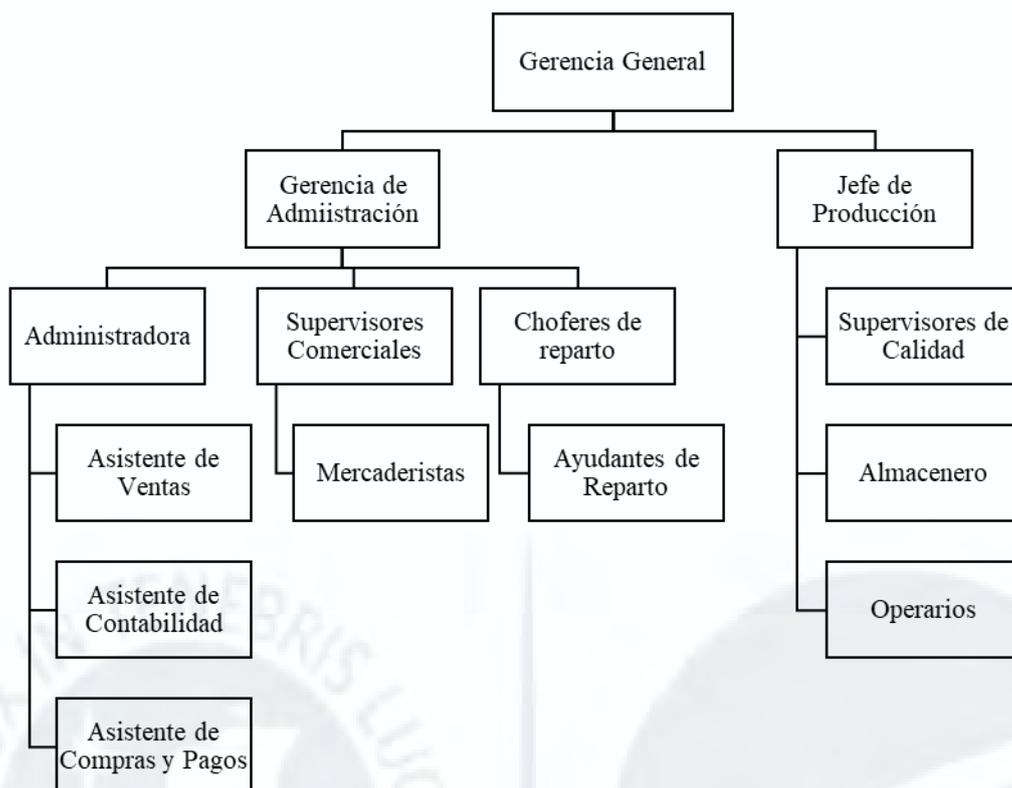


Figura 13. Organigrama actual de CAIPSUR.

Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.

Por otro lado, la jefatura de producción está compuesta por dos supervisores de calidad, un almacenero y 14 operarios; estos últimos están asignados a los procesos de clasificación, selección, deshuesado, rellenado, corte, elaboración de pasta, envasado, etiquetado y embalado. A pesar que hay una estructura en el área de producción, el gerente general está constantemente interactuando y dando indicaciones directamente a todo el equipo de producción, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

El diseño organizacional permite entender cómo están configuradas las organizaciones, es decir las partes que la constituyen, y cómo estas se ajustan (Daft, 2011). Respecto de CAIPSUR su diseño organizacional es débil, no están detalladas las funciones de cada colaborador, no existe un manual de organización y funciones, ni reglamento interno de trabajo, la dinámica de trabajo entre las diferentes áreas no está reflejada en políticas, el proceso de la toma de decisiones es según se vayan presentando, sin seguir las pautas de un

planeamiento estratégico que tampoco está construido, carece de objetivos de largo plazo bien definidos, y también falta implementar políticas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores del área de administración. En cuanto al monitoreo del negocio, el gerente general se enfoca en cuantos kilogramos se produce, se despacha y el stock de producto terminado diariamente; asimismo, que sus costos de producción no excedan los indicadores establecidos, los cuales no están bien definidos, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

2.2.2 Marketing y ventas

La empresa CAIPSUR no cuenta con un área de marketing y ventas definida; asimismo, el área que asume esta responsabilidad es la gerencia general conjuntamente con los supervisores comerciales, quienes se encargan de ejecutar las decisiones determinadas por la gerencia general; tampoco se maneja indicadores para monitorear la gestión comercial que permita tomar mejores decisiones; de igual manera, no se tiene un presupuesto asignado para dicha actividad, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

La empresa CAIPSUR tiene una buena relación con sus clientes del canal moderno, tales como: Supermercados Peruanos, Cencosud, Makro y Tottus, el cual se ha fortalecido hace más de una década. Sin embargo, la marca Huerto Mejía no está posicionado en el consumidor final, ya que CAIPSUR durante muchos años se ha dedicado abastecer a los supermercados de forma a granel y no posicionó la marca a través de productos envasados con su propio sello, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019). Es por ello que, hoy en día, CAIPSUR tiene un portafolio amplio de productos y está enfocado en incrementar las ventas y posicionar su marca, asimismo, en mejorar su margen de ventas. CAIPSUR para incrementar las ventas participa en ferias nacionales del sector olivícola, así como en ferias promovidas por sus clientes del canal moderno, como es el caso de la feria HORECA MAKRO, la cual es organizada por Makro.

A pesar que el canal moderno es amplio y abarca varios sectores, y/o tipos de clientes, CAIPSUR no se ha enfocado directamente en el segmento de hoteles, restaurantes y catering (HORECA) ni en locales de ventas como: supermercados y cash & carry; tampoco, tiene presencia en discounters o en tiendas por conveniencia, tales como: Mass, Tambo, Oxxo, entre otros. Su publicidad es focalizada en supermercados, a través de la degustación de sus productos los fines de semanas, y exposición de marca y promociones mediante encartes y volantes; por otra parte, no se destina recursos para publicidad masiva ni investigación de mercado. Respecto a la política de precios, estos siempre se mantienen por debajo del precio de la competencia. En cuanto a la promoción, cada cierto intervalo de tiempo se realiza promociones y descuentos auspiciados por CAIPSUR, y otras en coordinación con los centros comerciales. Sin embargo, CAIPSUR no cuenta con una estructura de costos adecuada que le permita determinar la utilidad por tipo de producto, y si es oportuno realizar un descuento o variar los precios con la intención de incrementar las ventas, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

Actualmente, se cuenta con una página web, pero se encuentra desactualizada; tampoco se cuenta con participación en redes sociales, ni con una estrategia digital para entrar en el canal online o eCommerce, para la venta de sus productos. De igual manera, no se mide el grado de satisfacción del cliente y del consumidor final, y tampoco el rendimiento o la gestión de las actividades comerciales.

2.2.3 Operaciones y logística

La estructura organizacional del área de operaciones está conformada por las áreas de producción, calidad y almacén; asimismo, se cuenta con 23 colaboradores, representando más del 50% del total de colaboradores de la organización. Cabe indicar que todo lo correspondiente al tema de distribución está bajo la gerencia de administración, como se detalló en el acápite 2.2.1 administración y gerencia.

El proceso de producción de la empresa CAIPSUR consiste en envasar la aceituna, para lo cual, se cuenta con una planta procesadora de aceituna en el distrito de Lurín, en la ciudad de Lima. La aceituna que se adquiere para el proceso de producción, llega a la planta bajo condiciones apta para consumo humano; es decir, la aceituna ha pasado un proceso de cocido, para disminuir el amargor y un proceso de fermentación, para asegurar su calidad controlando el grado de acidez. Dicho fruto proviene de tres fuentes: (a) importaciones de España y Egipto, (b) de los propios cultivos ubicado en el departamento de Arequipa, (c) y de diversos agricultores nacionales de los departamentos de Arequipa, Moquegua y Tacna, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

El proceso de producción, para el envasado de la aceituna de CAIPSUR, pasa por varios procesos según la procedencia de la aceituna y el producto que se quiere envasar. A continuación, se explica el proceso más representativo de la operación, cuando la aceituna es verde, de procedencia local y requiere ser rellenado; el proceso inicia con una clasificación según su tamaño o calibre, el calibrado hace referencia a cuantos frutos entran en un kilogramo; luego, pasa por un proceso de selección manual, para separar los que estén aplastados y presenten manchas o no tengan un buen aspecto; después, es deshuesado manualmente, es decir, se le extrae la pepa ; luego, es rellenado manualmente, con pimienta, rocoto, castañas o cabanossi; luego, es envasado en sachet de 250 g, en bolsa de 1.8 kg, en táper de 250 g o de 500 g; después es etiquetado en caso haya sido envasado en táper, ya que el sachet y bolsa tiene su etiqueta impresa; finalmente es embalado y almacenado para su posterior distribución, ver Figura 13 y Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

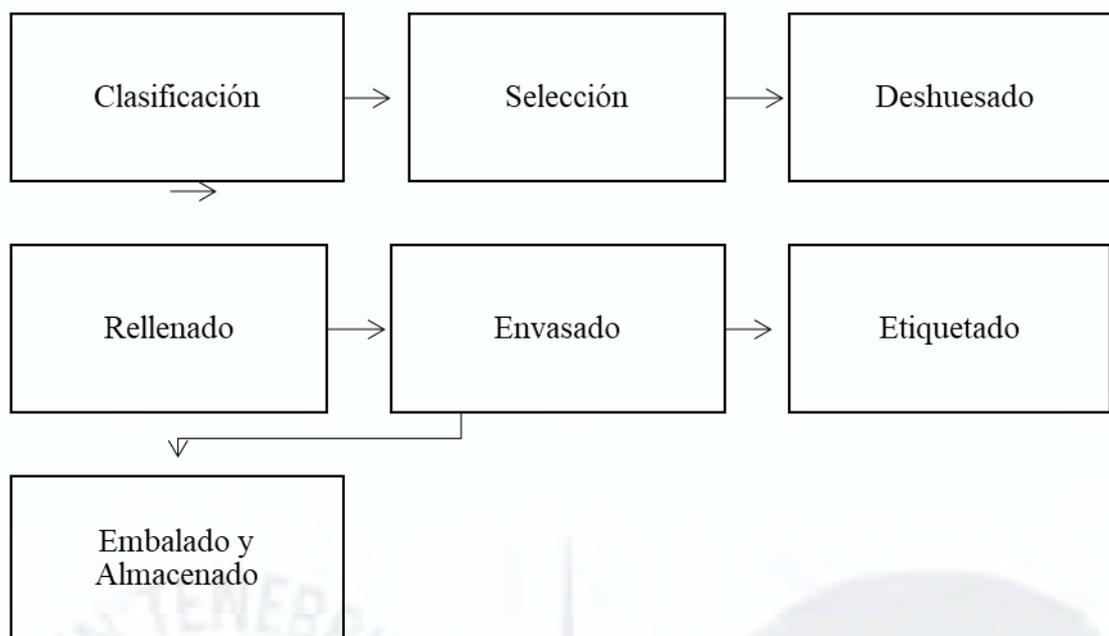


Figura 14. Diagrama de bloques del proceso de producción de CAIPSUR, para el envasado de aceitunas verdes nacionales con relleno.

Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.

En caso la aceituna sea negra y de procedencia local, esta llega hasta el proceso de deshuesado y de ahí pasa de frente al proceso de envasado; por otra parte, cuando la aceituna es importada, ya sea negra o verde, esta viene calibrada, seleccionada y deshuesada, lo cual permite acortar los tiempos de envasado y reducir los costos de operación; sin embargo, su costo de materia prima es mayor hasta en un 60%, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

El producto terminado no puede estar más de un mes almacenado en las instalaciones de CAIPSUR, ya que es requisito indispensable de los clientes, para asegurar que el consumidor final pueda adquirir productos frescos. Durante todo el proceso de producción, hay una continua intervención del personal de control de calidad, para asegurar la calidad de producto y el cumplimiento de los procedimientos, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

A continuación, en la Tabla 13 se detalla los diversos tipos de productos que comercializa la empresa CAIPSUR.

Tabla 13

Tipo de Productos que Comercializa CAIPSUR

Aceituna Negra			Aceituna Verde		
Tipo	Tipo de Envase	Peso Neto (g)	Tipo	Tipo de Envase	Peso Neto (g)
Entera	Sachet	250	Entera	Sachet	250
Entera	Bolsa	1,800	Entera	Bolsa	1,800
Entera	Táper	250	Entera	Táper	250
Entera	Táper	500	Entera	Táper	500
Sin Hueso	Sachet	250	Sin Hueso	Sachet	250
Sin Hueso	Bolsa	1,800	Sin Hueso	Bolsa	1,800
Sin Hueso	Táper	250	Sin Hueso	Táper	250
Sin Hueso	Táper	500	Sin Hueso	Táper	500
En Rodaja	Bolsa	1,800	En Rodaja	Bolsa	1,800
En Pasta	Bolsa	1,800	Con Pimiento/Rocoto/Castaña/Cabanossi	Sachet	250
			Con Pimiento/Rocoto/Castaña/Cabanossi	Bolsa	1,800
			Con Pimiento/Rocoto/Castaña/Cabanossi	Táper	250
			Con Pimiento/Rocoto/Castaña/Cabanossi	Táper	500
			Con Pimiento/Rocoto/Castaña/Cabanossi	Frasco	220
			Con Pimiento/Rocoto/Castaña/Cabanossi	Frasco	450
			En Pasta	Bolsa	1,800

Nota. Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.

El proceso de abastecimiento de los productos terminados es efectivo ya que se evita incurrir en penalidades de parte de los clientes, por incumplimiento de órdenes de compras. En cuanto a los procedimientos de trabajo, hay algunos que no están claramente definidos y es por ello que hay mucha intervención continua de parte de la gerencia general, sobre todo en el proceso de envasado y etiquetado. Respecto al reglamento de seguridad y salud en el trabajo, está siendo implementado. De haber un reclamo con el producto, el área de calidad es responsable de solucionarlo; en el año 2019 solo se ha tenido cuatro reclamos no significativos. La empresa CAIPSUR cuenta con equipos, maquinarias, oficinas y almacenes en óptimas condiciones, debido a que tiene visitas inopinadas dos veces al año de parte de sus clientes. El equipo de operaciones es capacitado y entrenado frecuentemente, en temas de contaminación cruzada, debido a que hay continua manipulación de la materia prima y porque los clientes son exigentes en este tema. Respecto a la experiencia del personal clave

en el área, el jefe de producción y el supervisor de calidad tienen más de 14 años y cuatro años en la compañía respectivamente, los dos han sido formados en la empresa CAIPSUR. Finalmente, el área de operaciones no cuenta con un presupuesto para la realización de sus actividades, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

2.2.4 Finanzas y contabilidad

A pesar que desde el año 2016 al 2018 ha habido disminución de ingresos por ventas entre el 8% y 10%, debido a que una cuenta clave redujo su compra en 90% para lanzar su propia marca en todos sus locales. Al cierre del ejercicio 2019 se puede apreciar una ligera disminución con respecto al 2018 de solo 1%; también, el porcentaje del costo de ventas con respecto a los ingresos se ha mantenido, ver Apéndice A. El ROE del ejercicio 2018 refleja una cifra de 1.2%, con una tendencia a la baja desde el 2016 que se encontraba en 4.9%, lo cual demuestra que no se está generando mucha rentabilidad; en el Apéndice D se detalla los ratios financieros principales del periodo 2015 al 2018. Por otro lado, la empresa CAIPSUR no cuenta con un sistema que permita determinar una estructura de costos confiable.

CAIPSUR afronta sus obligaciones económicas con financiamiento propio, con aportes de los accionistas, sin apalancamiento externo, los resultados económicos de los últimos años según muestra los estados financieros, la utilidad neta ha representado no más del 1% los tres últimos periodos, ver Apéndice A. Por otro lado, no se hace uso de la herramienta de planificación y control, el presupuesto maestro. La estructura de capital de CAIPSUR es de 50% deuda y 50% patrimonio, quiere decir que los activos son financiados 50% con deuda y 50% con patrimonio.

La capacidad para pagar las deudas que afronta CAIPSUR es débil, el ratio de liquidez de razón circulante del último ejercicio 2018 arroja un resultado de 0.54, quiere decir que por cada S/. 1 por pagar hay S/. 0.54 soles de efectivo para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; este mismo ratio para el 2016 y 2017 también es inferior a 1, lo

cual refleja la baja capacidad de manejo de flujos de la organización para hacer frente a sus obligaciones, ver Apéndice D.

El área de contabilidad es tercerizada, con los servicios de una contadora externa quien es responsable de mantener actualizados los archivos y registros contables, organizar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas a la contabilidad para el adecuado uso de los recursos económicos, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por SUNAT. El resultado de los movimientos económicos se ve reflejado en los estados financieros que se elaboran anualmente para ser presentados a la SUNAT entre los meses de marzo y abril del siguiente año; cabe indicar que esta herramienta financiera no es utilizada estratégicamente para el seguimiento económico de la empresa CAIPSUR, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

2.2.5 Recursos humanos

Hay un total de 44 colaboradores que prestan sus servicios a CAIPSUR, el 55% presta servicios en el área de operaciones y el 45% lo hace en el área de administración, la gran mayoría cumple con las competencias y las calificaciones profesionales para la labor que desarrollan en la organización. No existe un área especializada para el liderazgo, control y seguimiento del recurso humano, estas atribuciones las asume la gerencia de administración. El proceso de selección, capacitación, desarrollo personal, y nivel de rotación lo realizan los jefes de cada área, que en la empresa es muy baja, la empresa CAIPSUR no realiza mediciones del clima organizacional, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

Respecto de las políticas de tercerización, se menciona que los servicios de contabilidad, tecnologías de la información y promoción en supermercados o ferias nacionales e internacionales lo realizan empresas con mucha experiencia en el sector. El diseño organizacional está plasmado es un organigrama funcional sin considerar las funciones, competencias, y niveles de supervisión entre áreas y colaboradores, muchas tareas se desarrollan sin considerar las coordinaciones con los jefes de área, así mismo faltan activar

algunas áreas con responsables del mismo, como es el caso de las áreas de logística e importaciones, estas tareas las desarrolla administración y finanzas y la gerencia general. El control de los horarios de entrada, refrigerio y salida, además de las horas extras, se lleva de forma mecánica en un control de firmas en planillones, no existiendo aún un marcador electrónico o digital, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

2.2.6 Sistemas de información y comunicación

La empresa CAIPSUR no cuenta con un sistema de información gerencial, la información se canaliza mediante cuadros en archivos de formato excel o word, por comunicación verbal y/o correos, es decir, la oportunidad y la calidad de la información no es óptima, ya que las operaciones que realizan las diferentes áreas llegan en forma tardía, y sin un orden lógico, por lo tanto, no es un buen soporte para la toma de decisiones de la gerencia general. Los sistemas de información, interna y externa son débiles, los sistemas de seguridad de los servidores, redes y su administración son tercerizados, los códigos fuente, permisos, licencias, usuarios, y contraseñas es manejado por esta empresa tercera. Los equipos móviles de comunicación son asignados a cada jefe de área, también a cada conductor de las unidades de distribución, y a promotores comerciales asignados en los diferentes centros comerciales con los que opera la empresa CAIPSUR, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

2.2.7 Tecnológico, investigación y desarrollo

La tecnología aplicada en los procesos de producción está a la vanguardia, se viene renovando progresivamente los equipos tecnológicos, así mismo la capacitación a los operarios que operan las máquinas es constante; aunque la investigación y desarrollo en la empresa no es prioridad, el gerente general es consciente de la importancia y relevancia de este factor para establecer una ventaja competitiva en el mediano plazo. Se cuenta con la patente de la marca Huerto Mejía para la comercialización de sus productos de aceitunas. La

empresa CAIPSUR no tiene implementado un sistema de monitoreo y gestión de ventas, como planificación, pedidos, ruteo, flota, puntos de distribución, entre otros, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

El presupuesto que se asigna anualmente para esta área de la organización es importante, pero no es medido el impacto que genera en la organización. CAIPSUR tiene implementado una página web que no se encuentra actualizada; de igual manera, en estos momentos no se está difundiendo publicidad de los productos que ofrece. Por otra parte, los colaboradores de CAIPSUR hacen uso de un correo corporativo, gracias al dominio que se tienen en cesión, ver Apéndice C (CAIPSUR, 2019).

2.2.8 Fortalezas y debilidades

A través del análisis interno realizado a las diferentes áreas de la empresa CAIPSUR se ha identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Buena relación comercial con los clientes y proveedores, fortalecido por los más de 25 años en el mercado.
- La marca Huerto Mejía está patentada.
- Presencia de la marca en el canal moderno, en los principales supermercados de Lima y provincia, teniendo buena aceptación de la marca por su calidad.
- La capacitación y entrenamiento del personal de producción es frecuente y certificada, sobre todo en aspectos de contaminación cruzada, debido al contacto y manipulación de los alimentos.
- La infraestructura de CAIPSUR es adecuada; asimismo, se cuenta con los espacios apropiados para cada uno de los procesos de producción.

Debilidades

- Débil estructura de costos, los cuales son determinados de forma empírica

- Baja cobertura de las operaciones en provincia. Los ingresos de provincias representan solo el 20%.
- No se cuenta con una gestión comercial adecuada y dinámica que permita incrementar las ventas y posicionar la marca en el mercado.
- Ausencia de un Plan de Marketing.
- El uso de tecnología de la información es muy débil, la empresa no utiliza programas especializados para sus diferentes operaciones.
- No se cuenta con apalancamiento financiero, las inversiones que realiza CAIPSUR es financiado con aporte de los socios.
- Proceso de Planeamiento Formal, la estructura organizacional de CAIPSUR es débil, falta la implementación de manuales, políticas y procedimientos, como Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento Interno de Trabajo (RIT), Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
- No se realiza el análisis de los resultados operativos, ni se analizan los estados financieros, por lo que no pueden evaluar el desempeño de la empresa, y tampoco la incertidumbre de los flujos de efectivo.
- Baja liquidez. No existe planificación financiera y tributaria, la capacidad de pago está a la par de las obligaciones.
- No se cuenta con un presupuesto maestro. Se tiene información disgregada y separada.
- No se cuenta con un canal online.

El análisis interno de la organización denominado AMOFHIT, ha permitido comprender la actual situación de la empresa, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades más relevantes de la organización; asimismo, proyecta los sectores sobre los cuáles se debe poner énfasis: administración, marketing y finanzas.

La Tabla 14 se detalla la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con los puntos mencionados anteriormente de forma resumida. A partir de ello se establecerá el problema clave para su posterior análisis.

Tabla 14

Matriz FODA de la empresa CAIPSUR

Fortalezas	Debilidades
Buena relación comercial con los clientes y proveedores. Se cuenta con la patente de la marca Huerto Mejía. Presencia de la marca en los principales supermercados a nivel nacional. Personal de producción capacitado. Infraestructura de planta adecuada.	Baja cobertura de las operaciones en provincia, solo el 20%. Los costos de producción son determinados de forma empírica. Bajo posicionamiento de la marca. Ausencia de un Plan de Marketing. Baja utilización de tecnología de la información para sus operaciones. No se cuenta con apalancamiento financiero. Proceso de Planeamiento Formal. No se analiza los resultados operativos. Baja liquidez. No se cuenta con un presupuesto maestro. No se cuenta con un canal online.
Oportunidades	Amenazas
Canal moderno poco desarrollado. Subsidios y créditos financieros con tasas de interés bajo por parte del gobierno. Reducción de la tasa de interés de referencia interbancaria a 0.25%. Proyección del PBI para el 2021 de 7%. Entrega de bono rural al sector agrícola. Mayor consumo de alimentos naturales y saludables. La aceituna tiene gran valor nutricional. Impulso del mercado digital ante la pandemia del COVID-19.	Baja barrera de ingreso de nuevos competidores. Crisis de precios por sobreproducción de aceituna peruana. Proyección del PBI 2020 en -12%, por la pandemia COVID-19. Constantes cambios en la normativa legal nacional en el contexto COVID-19 para el sector industrial – comercial. Nuevos riesgos biológicos y ambientales. Falta de conectividad de internet a nivel nacional. La transformación digital en las empresas implica una inversión económica y costo operativo.

2.3 Conclusión

El sector agroindustrial de las aceitunas y sus derivados en el Perú se encuentra en etapa de madurez; la empresa CAIPSUR no ha logrado mantener un crecimiento constante en el mercado moderno, debido a un débil posicionamiento de la marca Huerto Mejía. Es importante destacar que la empresa tiene fortalezas que puede aprovechar para alcanzar sus objetivos de largo plazo, tal como las buenas relaciones que tiene con los principales supermercados del canal moderno, y la patente de Huerto Mejía que la tiene registrada en INDECOPI, así mismo las principales debilidades que tiene la empresa podrían dificultar la consecución de los objetivos, como la determinación una estructura de costos débil, también los tiempos de inmovilización se hizo más notorio la falta de una gestión comercial de vanguardia con herramientas tecnológicas que permitan hacer más dinámico el proceso comercial, y la falta de un Plan de Marketing para el sostenimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.

Capítulo III: Problema Clave

En el presente capítulo se describe la problemática clave identificada durante el proceso de análisis y de levantamiento de información de la empresa CAIPSUR. En el proceso de levantamiento de información se identificó que los problemas principales se articulan a partir de las perspectivas de procesos, financieras y comerciales. En primer lugar, se explicará la metodología utilizada para la identificación de los problemas principales. En segundo lugar, se listará cada uno de los problemas principales. En tercer lugar, se determinará el problema clave a través de la calificación ponderada ejecutada en la matriz de priorización vs beneficio. Cabe indicar, los problemas identificados fueron revisado en forma conjunta con el gerente general Jaime Guillén y el equipo de Business Consulting; asimismo se realizó una presentación a la empresa CAIPSUR, ver Apéndice E.

3.1. Metodología del Trabajo

De acuerdo con Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014) sostuvieron que el análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. Los principales métodos para recabar datos cualitativos son la observación, la entrevista, la recolección de documentos y materiales.

Con base a lo dicho anteriormente la metodología de trabajo consistió en realizar un proceso de investigación cualitativa utilizando técnicas de recolección de datos cualitativos como observaciones, entrevistas, información bibliográfica, asimismo el análisis respectivo para la estructuración de los datos cualitativos. Para ello, se ejecutó un programa de visitas a la planta productiva de CAIPSUR, coordinadas con la dirección de la organización, donde se realizaron observaciones del ambiente físico, su tamaño, la distribución, las señales, los accesos, los sitios con funciones centrales; también se realizaron observaciones del ambiente humano, las formas de organización grupal, los patrones de vinculación, las jerarquías, los

procesos de liderazgo para la toma de decisiones, identificando las actividades individuales y colectivas, así como las situaciones relevantes.

El equipo de tesis realizó entrevistas mediante el diseño de una guía de temas, donde se consideró aspectos teóricos, prácticos y éticos obteniendo la información necesaria para el estudio de consultoría. El instrumento metodológico utilizado fue la guía de pautas para las entrevistas estructurada, semiestructurada y no estructurada con tipos de preguntas generales, complejas, sensibles, delicadas y de cierre. Las fuentes de información utilizadas fueron primarias y secundarias proporcionadas durante las visitas a la empresa CAIPSUR, como por ejemplo información documentada y entrevistas con el personal.

Para la identificación de los problemas principales se desarrollaron metodologías de estudios cualitativos que consistieron en el desarrollo de un cuestionario de preguntas, visitas de reconocimiento de las áreas de producción y administrativas, reuniones presenciales con el gerente general para la recolección de información.

Adicionalmente, el grupo de tesis identificó problemas principales durante las sesiones de coordinación a partir del análisis de las fuentes de información internas y externas proporcionadas por la empresa CAIPSUR. De acuerdo con D'Alessio (2017) consideró que es importante realizar un eficiente monitoreo de los cambios en el entorno y la competencia para elevar su productividad y ser competitivas.

Como primer punto, se realizó el análisis del contexto externo mediante la metodología de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), se utilizó como herramientas el análisis de PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, y como resultado se identificó las oportunidades y amenazas principales de la empresa CAIPSUR. Luego, se realizó el análisis del contexto interno mediante la metodología de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se identificó las fortalezas y debilidades y su grado de

importancia para las distintas áreas de la empresa. Todo ello ha ayudado a identificar los problemas principales de la empresa.

3.2. Lista de Problemas

3.2.1 Principales problemas

La estructura y el diseño organizacional no se encuentran establecidos bajo una herramienta que proporcione valor para mejorar el desempeño organizacional. La empresa CAIPSUR mantiene una estructura y diseño organizacional empírico, cuya descripción fue explicada por el gerente general en las reuniones establecidas por el grupo de tesis. Asimismo, no mantiene manuales de organización y funciones, ni un organigrama detallado, lo que afecta en la designación de responsabilidades y funciones.

De acuerdo con Dupouy (2017) enfatizó que la ausencia de una estructura y diseño organizacional alineado a la estrategia empresarial afecta su competitividad, flexibilidad y adaptación para el entorno competitivo disminuyendo la creación de valor para propietarios, clientes y empleados.

En ese sentido, la empresa CAIPSUR no cuenta con una estructura organizacional específica para las relaciones formales entre sus colaboradores, así como sus roles y responsabilidades y los sistemas administrativos que facilitan la dirección de la organización a través de alineamientos, procedimientos y políticas. De igual manera no existe una metodología de diseño organizacional específica que asegure las dimensiones de su organización en base a metodologías estructurales. Desde el punto de vista de Stanford (2007), señaló que el valor de usar un modelo o metodología radica en su capacidad para ayudar a estructurar enfoques para las organizaciones según la formalización, especialización, jerarquía de la autoridad, centralización, profesionalismo y razones del personal.

No se realiza el análisis de los resultados operativos, ni se analizan los estados financieros, por lo que no pueden evaluar el desempeño de la empresa y tampoco la incertidumbre de los flujos de efectivo. No se utilizan las diversas herramientas para el análisis financiero de las transacciones comerciales de la empresa CAIPSUR, por tal motivo no se ejecuta una planeación financiera de los objetivos que se quieren alcanzar en un período determinado; en consecuencia, no se realiza el control y seguimiento de los resultados; asimismo no se realiza un análisis de la incertidumbre de los flujos de efectivo. El área de contabilidad refleja los resultados históricos con fines tributarios, para la presentación mensual a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT); se utilizan informes segmentados por las diferentes áreas, como reportes de producción, reportes de ventas, reportes de ingresos, y otros, pero no se contrasta con los estados financieros mensuales.

En estos momentos la empresa CAIPSUR cuenta con poca liquidez, debido a que no realiza un seguimiento y análisis de la incertidumbre de los flujos de efectivo; el ratio de liquidez del último ejercicio 2018 arroja un resultado de 0.54, es decir, por cada S/. 1 que la empresa tiene por pagar hay S/. 0.54 soles de efectivo para poder hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Por consiguiente, se puede apreciar que existe baja capacidad de manejo de flujos.

No se cuenta con una gestión comercial que permita incrementar las ventas y posicionar la marca en el mercado peruano. Actualmente, la marca comercial Huerto Mejía de la empresa CAIPSUR es reconocida solo en algunos locales de venta de alimentos, del canal moderno, tales como: supermercados y cash & carry; dejando de lado los discounters y tiendas de conveniencia. Asimismo, no se ha logrado una adecuada penetración de mercado ya que el 70% de la venta está centralizado en Lima y el 30% restante corresponde al interior del Perú, permitiendo de esta manera un bajo posicionamiento de mercado; por ende, los

clientes potenciales de otras empresas y público en general desconocen la marca Huerto Mejía. De igual manera, los últimos años se puede apreciar en el estado de resultados que la empresa CAIPSUR ha tenido un retroceso en sus ventas desde el 2016 hasta el 2018 entre 8 a 10% y el 2019 de 1%. También se ha detectado que no se cuenta con herramientas e indicadores de gestión para monitorear y controlar el rendimiento y/o los resultados del área comercial.

Por otra parte, el área comercial de la empresa CAIPSUR no cuenta con una estrategia digital para entrar en el canal online o eCommerce, para la venta de sus productos.

Asimismo, la empresa CAIPSUR no cuenta con personal calificado que le permita incursionar en la transformación digital del proceso comercial mediante la implementación de un plan de marketing digital donde se establezca actividades para el reconocimiento de la marca en los canales digitales, así como la implementación de eCommerce a través de su página web, la cual se encuentra desactualizada y no está vinculada a alguna de las siguientes redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Snapchat. Teniendo en cuenta que las redes sociales ayudan a una empresa a posicionar la marca, conseguir nuevos clientes y fidelizarlos. Es importante consolidar un proceso comercial que lidere el contenido de marketing en las redes sociales, consumo de contenido, generación de leads, manejo de contenido diario, realización de *branded content* y lograr un posicionamiento de marca con la implementación de canales digitales.

No se cuenta con una estructura de costos para la producción y comercialización del producto final. La empresa CAIPSUR no ha establecido una gestión presupuestal para la planificación y control de los recursos necesarios de sus operaciones productivas y de comercialización de sus productos finales. En ese sentido, la empresa CAIPSUR tampoco elabora ni analiza la estructura de costos, eso repercute en las proyecciones futuras. Lo que

afecta la toma de decisiones con respecto a sus recursos financieros, la rentabilidad del negocio y la satisfacción de sus socios.

Cabe indicar, al no tener claridad en los costos de producción y comercialización del producto final, la empresa CAIPSUR no será capaz de sincerar los márgenes de todo su portafolio de productos, lo cual no permitirá determinar estrategias para penetración y desarrollo de mercado, planes de acción, el desarrollo de un Plan de Marketing, entre otros.

3.3. Matriz de Priorización de Problemas

La matriz de priorización de problemas es una herramienta que ayuda a definir la criticidad de los problemas de manera conjunta. Según Brassard, Finn, Ginn y Ritter (2005) indicaron que el objetivo de la matriz de priorización está enfocado en tomar una decisión entre varias posibilidades, lo cual se realizaría evaluando las alternativas que exista en base a los determinados criterios. Como parte de la metodología se comienza determinando los criterios de Beneficio (B) y Complejidad (C) para evaluar cada uno de los problemas. Luego se procedió a ponderar el criterio de beneficio (B), que indica el nivel de impacto para la resolución del problema, en la Tabla 14 se puede observar el criterio de beneficio (B) con la asignación de su peso referencial para cada problema, cuya sumatoria de cada peso da como resultado el número uno. Posteriormente, se ponderó el criterio complejidad (C), que indica el nivel y cantidad de interrelaciones, en la Tabla 15 se detalla el criterio de complejidad, a la cual se asignó una calificación en el rango del número uno al cuatro, donde se considera la calificación de cuatro como el problema más complejo, y la calificación de uno como el menos complejo.

Finalmente, al multiplicar los resultados de las calificaciones de las variables de beneficio y complejidad se obtiene la calificación final de la variable de criticidad. En base a ello, se selecciona el problema clave con mayor calificación de esta variable.

Tabla 15

Matriz de Priorización de Problemas

Problema	Beneficio (B)	Complejidad (C)	Criticidad (B) x (C)
La estructura y el diseño organizacional no se encuentran establecidos bajo una herramienta que proporcione valor para mejorar el desempeño organizacional.	0.2	2	0.4
No se realiza el análisis de los resultados operativos, ni se analizan los estados financieros, por lo que no pueden evaluar el desempeño de la empresa y tampoco la incertidumbre de los flujos de efectivo.	0.1	1	0.1
No se cuenta con una gestión comercial que permita incrementar las ventas y posicionar la marca en el mercado peruano.	0.4	4	1.6
No se cuenta con una estructura de costos para la producción y comercialización del producto final.	0.3	3	0.9

3.4. Problema Central

A través de la matriz de priorización de problemas se han identificado dos problemas centrales: (a) no se cuenta con una gestión comercial que permita incrementar las ventas y posicionar la marca en el mercado peruano, (b) no se cuenta con una estructura de costos para la producción y comercialización del producto final.

Estos dos problemas claves están directamente relacionados, porque para poder incrementar las ventas y el posicionamiento de la marca es fundamental que la empresa cuente con una estructura de costos para la fabricación y comercialización de los bienes producidos. De esta manera, se puede fijar un precio adecuado para el retorno de las ganancias, que permita competir en el mercado. Asimismo, permite sincerar el margen que genera el portafolio de productos. De igual manera, hace posible una adecuada asignación de recursos y contribuye a la toma de decisiones.

Por consiguiente, estas dos problemáticas se pueden agrupar y sintetizar en un solo problema central, tal como: la gestión comercial actual y la falta de una estructura de costos del producto final no permite el incremento de ventas y el posicionamiento de la marca en el mercado peruano.

3.5. Conclusión

En síntesis, luego de conocer la metodología del trabajo que consiste principalmente en realizar una investigación cualitativa, utilizando como herramientas de recopilación de información las entrevistas y reuniones con los principales representantes de la empresa CAIPSUR, así como, el proceso de observación en las visitas a sus instalaciones, se identificó los principales problemas que afronta la empresa CAIPSUR.

Mediante la aplicación de la matriz de priorización de problemas se logró identificar como problema clave: la gestión comercial actual y la falta de una estructura de costos del producto final no permite el incremento de ventas y el posicionamiento de la marca en el mercado peruano. Este problema tiene como efecto el desconocimiento de la marca por posibles clientes potenciales a nivel nacional, en el canal moderno; asimismo, esto no hace posible el desarrollo y penetración del mercado.

De no superar o solucionar dicho problema, la empresa no será capaz de lograr el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se revisará la literatura académica e indexada disponible para desarrollar y argumentar los temas clave que se presenta en el siguiente Business Consulting. De esta manera se desarrollará un tema específico encontrado en el documento en el que se identifica, recoge, analiza y contrasta la información con argumentos y conclusiones sobre el tema desarrollado. Se realizará un análisis crítico, se diferenciarán los aspectos relevantes y no relevantes de la literatura encontrada y se propondrán conclusiones con el argumento desarrollado en este capítulo.

Esta sección presentará un estudio sobre los temas claves a desarrollarse mediante la investigación de diferentes fuentes como las fuentes primarias de journals, peer review, contenido de revistas arbitradas, tesis, disertaciones doctorales, libros académicos indexados con el óptimo sustento y análisis que permitan justificar la veracidad de los argumentos complejos.

4.1. Mapa de Literatura

Implementar un mapa de literatura del modelo a desarrollar permite seguir una secuencia ordenada de búsqueda, acompañada de la exploración de la bibliografía y el óptimo desarrollo de argumentos. Esta revisión se realizará bajo el proceso metodológico secuencial de Revisión de Literatura-MAGG (Marquina, Álvarez, Guevara & Guevara, 2013), que permitirá identificar al detalle la literatura aplicada para el sustento, análisis y argumento de los problemas claves.

La empresa Compañía Agroindustrial Punta del Sur SRL (CAIPSUR) para lograr sus objetivos de largo plazo se identificó el problema clave: la gestión comercial actual y la falta de una estructura de costos del producto final no permite el incremento de ventas y el posicionamiento de la marca en el mercado peruano, para ello se efectuó la búsqueda de literatura en bases de datos confiables, académicas e indexadas, siguiendo la apertura que da

la plataforma DOCIS de CENTRUM PUCP y la PUCP, para identificar las fuentes primarias y con referencias arbitradas con un tiempo no mayor de 10 años, debido a la complejidad del sector y el modelo de negocio.

Se definió con el equipo de Business Consulting, a fin de desarrollar el problema clave, a investigar en base a la literatura los siguientes términos clave: (a) administración de costos, (c) posicionamiento de marca, (d) marketing y ventas.

Analizando estos tres términos empresariales se pueden identificar alternativas de solución que pueden ayudar a la empresa a lograr sus objetivos a largo plazo, que es incrementar las ventas y el margen neto, para lo cual se necesita un mayor posicionamiento de marca y presencia en el mercado.

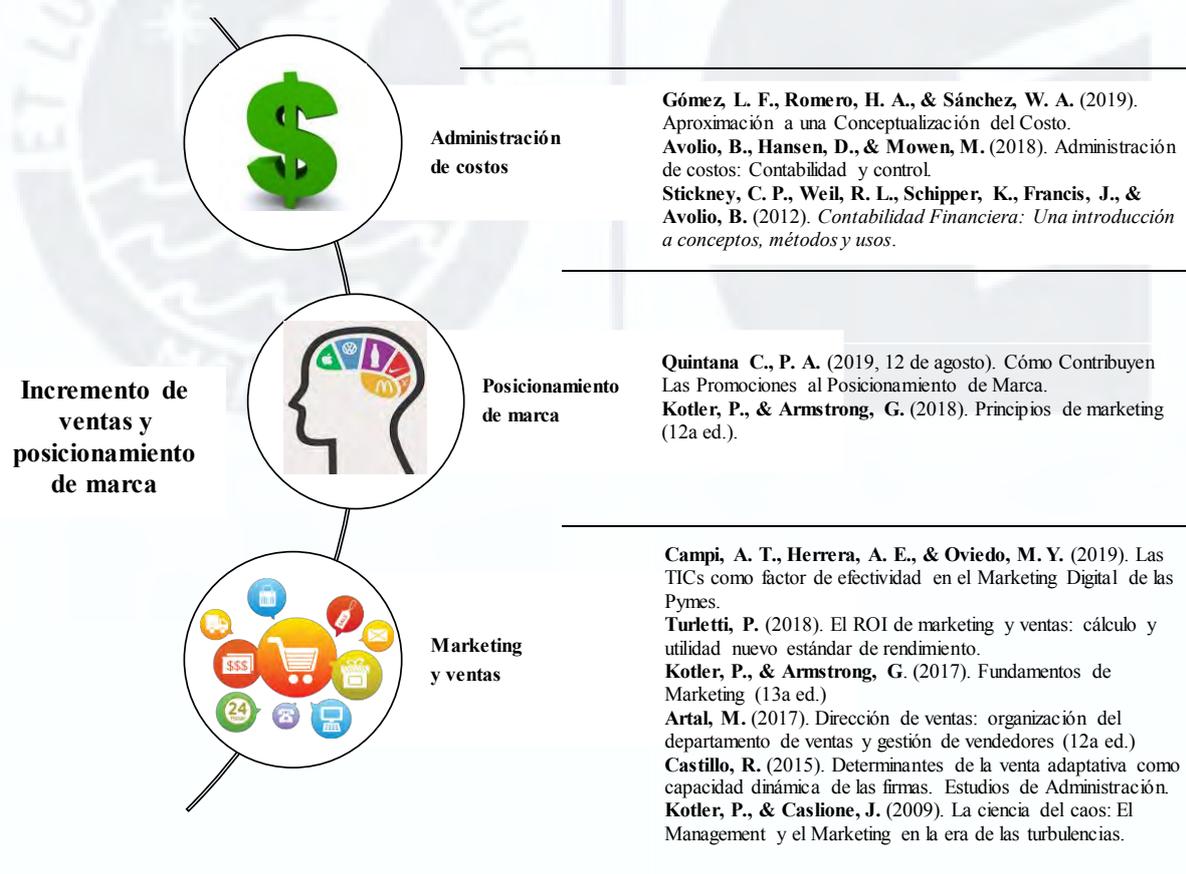


Figura 15. Mapa de literatura.

A través de la exploración de la literatura se identificarán las ideas principales que permitirá desarrollar argumentos en cada concepto investigado de los términos clave de

acuerdo a referencias indexadas y confiables que permitirá desarrollar el mapa de literatura, ver Figura 15.

4.2. Revisión de la Literatura

4.2.1 Administración de costos

En cualquier sector de negocio es importante conocer una óptima estructura de costos de cada uno de los productos que se ofrecen, porque permitirán tomar decisiones y planificar estrategias de acuerdo con los objetivos y con el fin de obtener rentabilidad.

Para asegurar que toda empresa realice un óptimo uso de los recursos que maximice el valor para los accionistas, clientes y futuros accionistas, es importante implementar una contabilidad administrativa, que no está basada en normas contables, sino en administrar correctamente la información de costos, financiera y no financiera para una óptima planeación, control y mejora continua en la toma de decisiones en las empresas. Stickney, Weil, Schipper, Francis y Avolio (2012) definieron que la administración de costos tiene que ver con la contabilidad administrativa que genera información para el usuario interno y su visión base es determinar el costo de los productos, clientes y proveedores, también de otros objetos relevantes y para la planeación, control, la mejora continua y toma de decisiones. “El costo es el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una empresa”. Es importante destacar los costos se dan en el presente para producir beneficios futuros, además en toda empresa, la asignación de costos es muy importante porque permite medir y asignar lo más exacto posible el costo de los recursos empleados por un objeto de costo. Avolio, Hansen, y Mowen (2018) destacaron que existen dos tipos de productos los tangibles y los servicios. Los productos tangibles son artículos que se obtienen mediante la conversión de materias primas a través del uso de mano de obra y de bienes de capital como la planta, el terreno y la maquinaria. Los servicios son tareas o actividades que se ejecutan para atender a un cliente o

una actividad desempeñada por un cliente, usando los productos y las instalaciones de una empresa. En la Figura 16 se muestra ejemplos de definiciones del costo del producto.

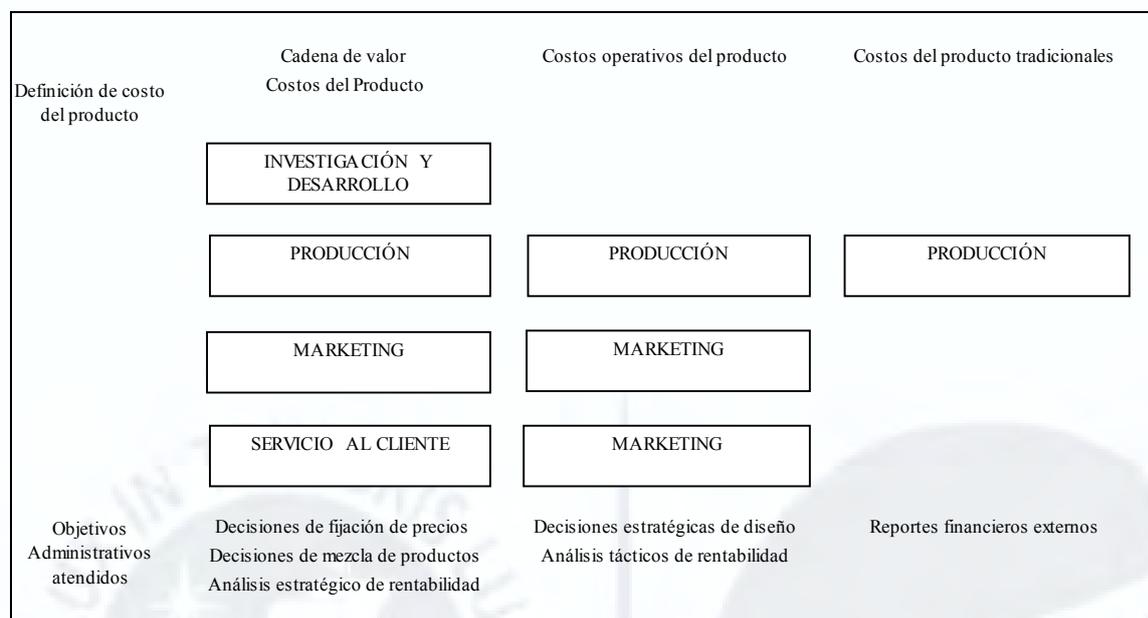


Figura 16. Ejemplo de definiciones del costo del producto.

Adaptado de “Administración de costos: contabilidad y control,” por Avolio, B., Hansen, D. R., & Mowen, M. M., 2018.

Cuando una empresa produce un producto o artículo producto de una transformación de una materia prima, se prepara el estado de costos del producto y se puede calcular el costo de venta del mismo, que es el costo de manufactura de las unidades que se vendieron durante el periodo. Es importante recordar que el costo de ventas puede o no ser igual al costo de artículos producidos. El costo de ventas es un gasto y que pertenece al Estado de Resultados (Avolio, Hansen, & Mowen, 2018). En la Figura 17 se puede apreciar un ejemplo de un reporte de costos de ventas.

Estado de Costos de Ventas para el Año que Terminó el 31 de diciembre de 2007	
Costo de artículos producidos	\$1,200,000
Más: Inventario inicial de artículos terminados	\$250,000
Costo de artículos disponibles para la venta	\$1,450,000
Menos: Inventario final de artículos terminados	\$150,000
Costo de ventas	\$1,300,000

Figura 17. Ejemplo de reporte de costos de ventas.

Adaptado de “Administración de costos: contabilidad y control,” por Avolio, B., Hansen, D. R., & Mowen, M. M., 2018.

De igual manera, para poder determinar la rentabilidad de los negocios de una empresa, esta tiene que estar relacionada con una óptima estructura de costos que los ve directamente el área de contabilidad, pero que lo analizan también desde la perspectiva la gestión, donde su precisión matemática es indispensable y primordial para la determinación de los precios márgenes de competitividad de la empresa, por ello Gómez, Romero, y Sánchez (2019) analizaron que todo costo es indispensable para la empresa, porque le permite tener un control de la propiedad y el modelo del negocio con una medición constante que le permite establecer las ganancias, es así que determinar los costos en una empresa y al detalle son importantes porque hace que la contabilidad provea información detallada sobre la reproducción del capital de toda empresa.

En conclusión, tener una óptima estructura de costos de los productos a comercializar nos permite tener un control y visión para una óptima toma de decisiones en la empresa, ayudando a obtener los resultados esperados en base a los objetivos y CAIPSUR debe de enfocarse en planificar sus costos por cada producto que comercializa.

4.2.3 Posicionamiento de marca

Una óptima comunicación de la marca en el mercado, va a permitir lograr el impacto y el posicionamiento esperado, por ello es importante conocer al detalle el objetivo y estrategias que se diseñan en el Plan de Marketing, porque permitirá lograr el reconocimiento, recuerdo y posicionamiento en el plazo esperado, influyendo de manera directa en el comportamiento de compra de los productos o servicios ofrecidos, consiguiendo la fidelización. Quintana (2019) destacó que la promoción y los precios juegan un rol importante en el posicionamiento de marca pero con estrategia de fidelización, es así que cuando una marca se enfoca solo en el diferencial de precios busca una reacción inmediata con sus clientes, caso contrario cuando las marcas se enfocan en la imagen, experiencia y fidelización con promociones de largo plazo y diferenciando a los clientes por gustos y

preferencias dando más valor a sus experiencias de compra, buscando obtener la adhesión emocional de los clientes, estas opciones son las más óptimas para lograr el posicionamiento de marca deseado.

Según Kotler y Armstrong (2018) destacaron que la posición de un producto en el mercado aumentando su fuerza de ventas y con estrategias de marketing más agresivas, se espera lograr un crecimiento de la marca a nivel nacional, y ampliando los canales de distribución para generar mayor expansión.

4.2.4 Marketing y ventas

En la actualidad, la gestión de marketing ha adquirido una serie de modificaciones, incluyendo sitios web de compañías, publicidad y promociones en línea, adoptando varias formas para lograr la satisfacción del cliente, y el consumo de productos y servicios. Según, Kotler y Armstrong (2017) señalaron que el internet y la era digital han modificado de manera fundamental las nociones que tienen los clientes acerca de comodidad, velocidad, precio, información de productos, servicios e interacciones con las marcas. Es decir, para mantenerse en la era digital, se debería considerar como primer paso la gestión de marketing en línea, incursionar en el diseño de un sitio web, teniendo en cuenta que la clave para el éxito de un sitio web es crear suficiente contenido, valor y atractivo para lograr que los consumidores lo visiten, permanezcan en la página y regresen.

Cabe destacar, que la gestión de marketing puede estar reflejada en la elaboración e implementación de un Plan de Marketing, así como Kotler y Armstrong (2017) destacaron que el Plan de Marketing debe contar con programas de acciones iniciales, donde cada resultado será revisado conforme se va presentando, comparando con lo proyectado, se analiza cualquier diferencia y se toman medidas correctivas en caso sea necesario. Para los casos de situaciones de emergencias se diseñan planes de contingencia, con el fin de actualizar y adaptar el Plan de Marketing para cualquier cambio. Para lograr una

implementación y un control eficiente, el Plan de Marketing deberá definir cómo se medirá el avance hacia los objetivos, considerando presupuestos, cronogramas y estándares de desempeño para supervisar y evaluar los resultados. En el presupuesto del Plan de Marketing, se puede comparar los gastos estimados con los gastos reales efectuados durante un periodo. Los cronogramas permiten identificar cuándo se tenían que cumplir las tareas y cuándo se terminarán de realizar.

En ese sentido Turletti (2018) señaló que en la actualidad se cuenta con el uso de herramientas digitales, medios y canales, tales como: redes sociales, dispositivos móviles, aplicaciones, entre otros, para medir el nivel de satisfacción de los clientes. El uso de nuevas herramientas y tecnologías en marketing como, por ejemplo: geolocalización, internet de las cosas (IOT) en el punto de venta (POS), comunicación de proximidad (near field communication) RFID, identificación por radiofrecuencia. Así como, la búsqueda de nuevos estándares de medición: tasa de penetración (CTR), “me gusta”, visitas únicas a web. La participación e influencia de los consumidores forman parte de la medición del desempeño de variables cualitativas como la reputación online, aceptación y posicionamiento.

En todo negocio es importante la fuerza de ventas que busca llegar a la meta pactada por la gerencia para generar ingresos a la empresa en base a una estrategia de precios, que identifique el precio, la oferta y el valor que se asigna a los clientes, es así que Castillo (2015) destacó que es de vital importancia el posicionamiento de las ventas en la empresa porque no solo se siguen rutinas conductuales de los vendedores, sino que se debe implementar una capacidad organizacional dirigida y articulada por la alta gerencia de ventas que pueda tener la capacidad de proporcionar ofertas finales de alto valor que permita a la empresa lograr ventajas competitivas, sostenibles y eficaces en los negocios que le permita llegar a una rentabilidad, con vendedores motivados que busquen a diario la interacción con los clientes a

través de diferentes canales de comercialización, que les permita tener un desempeño superior en el mercado.

Para lograr una organización en el departamento de ventas y gestión de vendedores, Artal (2017) recomendó la implementación de un manual de ventas donde se establece una presentación de la empresa, una estructura comercial nacional o internacional, catálogo por línea de productos y/o características, las técnicas y argumentos de venta, listas de precio y condiciones de venta, modelo de contrato, política de ventas, técnicas de aproximación y venta, la estructura administrativa y de control, tales como: impreso de pedido, original y copia, ficha del cliente, libro de control de pedidos, orden de servicio, orden de facturación, informe semanal y mensual de representantes, control de pagos, gestión de impagos, entre otros.

Cabe destacar que Kotler y Caslione (2009) propusieron el desarrollo e implementación de estrategias para el desarrollo de las ventas, donde se consideró como primer lugar, la conservación de clientes más fieles; en segundo lugar, luchar por los clientes leales de los competidores; en tercer lugar, estudiar a los clientes en profundidad ante sus cambios con estudios y con presupuestos adaptados a la turbulencia; en cuarto lugar, mantener o incrementar el presupuesto en marketing; en quinto lugar, centrarse en lo seguro y en los valores fundamentales; en sexto lugar, deshacerse de lo que no funciona (como la publicidad de alto costo) y centrarse en alternativas efectivas (publicidad en soportes más rentables o comunicación online); en séptimo lugar, no rebajar el precio, sino sacar nuevas líneas de productos que respondan a las nuevas necesidades de los clientes; y en octavo lugar, conservar las marcas fuertes y deshacerse de las débiles, luchando por aquellos sectores en los que la presencia sea fuerte.

En la actualidad debido al cambio sociopolítico, cultural y económico que atraviesa el mundo por la pandemia del coronavirus, las empresas empiezan a rediseñar sus estrategias de

marketing con un enfoque digital y con el uso de las redes sociales, fan page, WhatsApp entre otros, haciendo que el modelo de negocio se transforme y se encuentren más oportunidades en el mercado enfocado a la implementación del marketing digital, por ello Campi, Herrera y Oviedo (2019) destacaron que implementando en las empresas el uso de las TICs en sus área de marketing, se incrementa una mejora, apoyo y soporte al marketing tradicional, haciendo que sea más innovadora, permitiendo superar las barreras a la innovación y acelerando los procesos con eficiencia y logrando competitividad. De esta manera, la empresa obtiene oportunidades de crecimiento que le permitan ingresar a nuevos mercados con principios de sostenibilidad organizacional, para conseguir una amplia participación en el mercado y por ende ofrecer productos en línea que le permitirán conseguir efectivas transacciones comerciales a la organización.

4.3. Conclusión

En base a la literatura revisada se puede concluir que la empresa CAIPSUR tiene aspectos que debe mejorar e implementar en costos, marketing y ventas en general, y en posicionamiento de marca específicamente.

En costos, no se lleva un costeo adecuado siguiendo una metodología específica; por otro lado, el posicionamiento de la empresa es débil, y este puede potenciar su presencia con herramientas actuales de gestión.

En marketing, las nuevas tendencias de marketing moderno, eCommerce y otras herramientas permitirán resolver los problemas que tiene CAIPSUR, y respecto de ventas, la organización no cuenta con un área comercial para poder afrontar las exigencias de la demanda de los mercados actuales.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

Para el desarrollo del análisis de causa raíz se utiliza diferentes metodologías que tienen la finalidad de encontrar la causa raíz que ha originado el problema, a continuación, se detalla la metodología de Diagrama de Ishikawa o Pescado y según Carro y González (2012), está conformada por los siguientes cinco pasos:

Paso 1: En la cabeza del pescado (rectángulo) se escribe el problema o efecto que se pretende analizar. La espina central del pescado agrupa las causas que según el análisis producen dicho efecto.

Paso 2: Identificar las principales categorías de causas de dicha necesidad y representarlo con una "espina" - una línea en ángulo de 45 grados de la espina dorsal del pescado. Las categorías a utilizar son las 6 Ms:

- **Materiales:** Se evalúa todo lo que tenga que ver con los materiales en la empresa. Por ejemplo: proveedores, tipos, variabilidad y cambios en los materiales.
- **Mano de obra:** Representa el factor humano de la organización, se considera todos los aspectos asociados a la gente, al personal, a la mano de obra. Por ejemplo: los conocimientos, la experiencia, compromiso y cargas de trabajo, etc.
- **Maquinaria:** Es la infraestructura de la empresa con la cual se puede desarrollar las actividades, tales como: espacios de trabajo, equipos, instrumentos, etc.
- **Medio Ambiente:** es el entorno que condiciona especialmente las circunstancias de la persona o la sociedad. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales en un lugar y momento determinado. Por ejemplo: seguridad, cultura, clima laboral, salud ocupacional, etc.

- Medición: aquí recae todo lo que se hace en torno a la inspección, las diferentes medidas con que se trabajan, el aseguramiento de la calidad, calibración, tamaño de muestra, error de medición, etc.
- Métodos: se evalúa la forma en la que se hacen las cosas. Por ejemplo: información, normas, procedimientos, instructivos, etc.

Paso 3: Se determina las causas, cada causa concreta que se encuentre (simplemente mediante la reflexión o mediante sesiones conjuntas de lluvia de ideas), se van añadiendo en la categoría bajo las que se consideran que mejor encajan. Por cada causa identificada se debe trazar una línea en la categoría que corresponda.

Paso 4: Una vez que el grupo ha establecido que el diagrama contiene suficiente información, se procede al análisis del diagrama. Buscar en particular causas que aparezcan en más de una sección del diagrama.

Paso 5: Trazar un círculo alrededor de todas las que parecen ser causas fundamentales al origen de la necesidad, clasificarlas por orden de prioridad y definir la acción a emprender.

En la Figura 18 se detalla el Diagrama de Ishikawa correspondiente al análisis que se ha realizado en CAIPSUR para identificar la causa raíz del problema clave identificado.

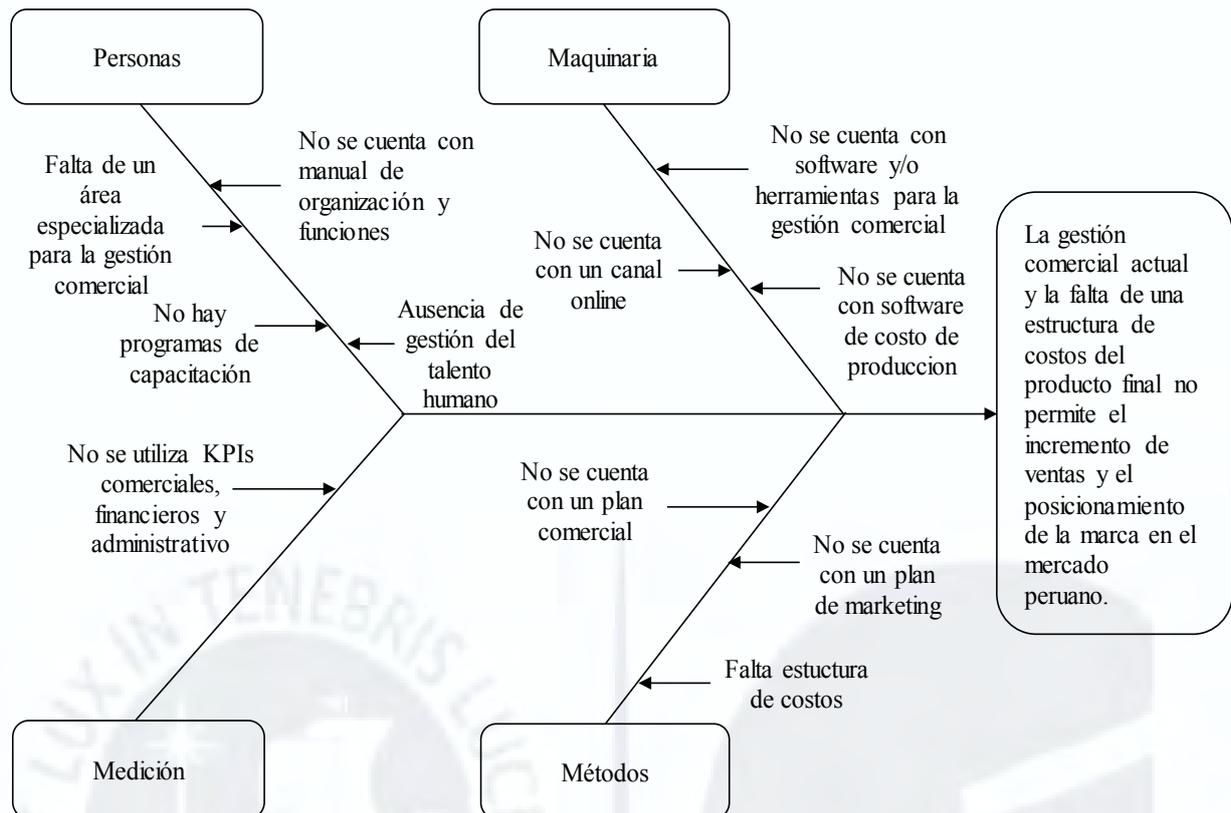


Figura 18. Diagrama de Ishikawa del problema clave de la empresa CAIPSUR.

5.1. Personas

5.1.1 Falta de un área especializada para la gestión comercial

Los colaboradores del área de ventas con la dirección del gerente general Jaime Guillén son los que lideran la actividad comercial de la empresa CAIPSUR, son los encargados de abastecer y asegurar que los pedidos que se realizan a la compañía, sean atendidos de forma eficiente y oportuna acorde a los requerimientos precisos de los centros comerciales, así mismo son los encargados de gestionar la reposición, control de calidad respecto a los vencimientos, y la presentación en los anaqueles, y también realizan el forecast del área de ventas.

En términos más específicos son los encargados de llevar un control exhaustivo de las visitas realizadas, control de operaciones en proceso de negociación, operaciones cerradas, listado de clientes y personas de contacto, así como los responsables de las áreas estratégicas,

estado de cuenta de cada cliente, tienen mapeado las fechas de las campañas de promoción, control y seguimiento de reclamos y sugerencias, y el porcentaje de fidelización.

Las observaciones, seguimiento y análisis realizado a las labores que realiza el área de ventas han contribuido a establecer que en la empresa CAIPSUR se está desarrollando una gestión comercial muy débil, no existe un liderazgo exclusivo para guiar la gestión comercial para que sea planificada, ordenada, y sustentada en una estrategia predefinida; el gerente general manifiesta que dedica un 70% de su tiempo a resolver dichas actividades comerciales, organizativamente el área de ventas está bajo la dirección y responsabilidad de la gerencia de administración, pero en la práctica realizan directamente sus tareas con la gerencia general.

5.1.2 No hay programas de capacitación

Otra de las causas fundamentales es la falta de capacitación al personal, por ser una empresa de producción, CAIPSUR está enfocada en capacitar constantemente solo a personal del área de producción, descuidando en gran medida al resto del personal. A través de las entrevistas realizadas al gerente general y a los jefes de área se ha identificado necesidades de entrenamiento y capacitación, en la actualidad no existe el desarrollo de habilidades para establecer un equilibrio de crecimiento y beneficio mutuo que debe repercutir en el crecimiento de la organización y el incremento de la productividad. CAIPSUR no cuenta con un área especializada que haga el seguimiento que permita identificar oportunamente los defectos o virtudes del trabajo desarrollado por el personal, así como de desarrollar actividades que permitan motivar a los colaboradores tanto económica, personal, familiar y profesionalmente.

5.1.3 Ausencia de gestión del talento humano

La gerencia de administración de la empresa CAIPSUR es la encargada de realizar el seguimiento y control del recurso humano de la organización, lleva un control exhaustivo de las horas extras, vacaciones, bonificaciones, permisos, asignaciones, liquidaciones, depósitos

semestrales de compensación por tiempo de servicios, contratos de trabajo, alta y baja en el T-Registro de SUNAT, entrega de boletas de pago, entre otros; sin embargo, en la actualidad se requiere que se gestione adecuadamente al recurso humano, dándole prioridad al desarrollo profesional y personal, a través de entrenamiento y capacitación, tales como: las habilidades blandas, trabajo en equipo, comunicación efectiva, pensamiento crítico, creatividad, y otros aspectos que puedan contribuir tanto al colaborador como a la organización.

La ausencia de gestión del talento humano es una de las causas de porque CAIPSUR no desarrolla una adecuada gestión administrativa ni comercial, las capacidades de cada colaborador no se ven reflejadas, no existe una evaluación de desempeño, no existe un programa de retención de talentos, tampoco un reglamento claro que rijan las responsabilidades de cada colaborador. No se tiene claro la existencia de una línea de carrera que pueda motivar a los trabajadores de CAIPSUR a poder asumir más responsabilidades y que se planteen retos a largo plazo.

5.1.4 No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF)

No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), donde se detalle las funciones básicas, relaciones de autoridad, coordinación y dependencia, y los requerimientos mínimos exigidos del perfil que deberán cumplir los candidatos para cada puesto, es muy importante que cada colaborador conozca la supervisión ejercida y la supervisión recibida, en CAIPSUR la asignación de responsabilidades es a criterio de cada jefe de área, sin analizar las actividades y los recursos.

La falta de implementación del manual de organización y funciones impide establecer los niveles de jerarquía, afectando directamente la toma de decisiones, en la empresa CAIPSUR las tareas de cada área están dadas por cada jefe sin llevar un control adecuado y específico del mismo, creando conflictos y confusiones en los colaboradores, así como problemas en la supervisión. Sin las tareas claras se genera falta de información, que afecta el

clima laboral y la productividad, también afecta el sistema de determinación de costos, ya que la contabilidad de costos, es un sistema de información que permite registrar, determinar, distribuir, controlar, y analizar los costos, tanto de producción como de distribución. La ausencia de un manual de organización y funciones también afecta el rendimiento del personal del área comercial, que es un área estratégica para el logro de los objetivos financieros.

5.2. Maquinaria

5.2.1. No se cuenta con software y/o herramientas para la gestión comercial

La empresa CAIPSUR no cuenta con un software que integre el área comercial con el área de contabilidad en el área administrativa que le permita optimizar sus procesos y estar integrado con el área de ventas, facturación y seguimiento de las mismas. Si bien la empresa cuenta con un software contable, esta no se utiliza, por ello se ha detectado que los registros de los clientes se hacen de manera manual incrementándose los tiempos de presentación de documentación y no existe un registro ordenado con un seguimiento de las órdenes de compra, detectándose que en la organización no se cuenta con un sistema de información y comunicación (SIC) que permita integrar todas las áreas de la empresa como el área Administrativa con el área comercial, operaciones, venta y finanzas en la empresa.

Es importante destacar que, los SIC en toda organización son considerados herramientas estratégicas de utilidad y beneficio para el desarrollo organizacional; asimismo, aportan valor y permiten tener un proceso y orden de la gestión y capacidades de la organización. Araya-Guzmán, Hernández y Ramírez (2019) destacaron que “la búsqueda de ventajas competitivas es un propósito primordial para las empresas, y el uso de los SIC son una alternativa de gestión importante”.

Una óptima implementación de los SIC ayuda al proceso de la toma de decisiones gerenciales, apoya el soporte el trabajo en equipo y a tener actualizado con una óptima

automatización el control organizacional. D'Alessio (2015) destacó que los Sistemas de Información y Comunicación “también ayudan al cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y en la integración con los clientes y proveedores”.

CAIPSUR debería de implementar en sus procesos los SIC, integrando el área administrativa, comercial, marketing, finanzas y operaciones que le permita mejorar sus procesos a través de sistemas de comunicación interna y externa, para una óptima información, medida y validada que ayudará a la gerencia para una óptima toma de decisiones en beneficio de la organización

5.2.2. No se cuenta con software de costo de producción

El objetivo de largo plazo de la empresa CAIPSUR es incrementar las ventas; uno de sus pilares para lograr este objetivo es tener una óptima estructura de costos, que les permita ofrecer a sus clientes promociones interesantes que logre llevar al incremento de las ventas; en la empresa CAIPSUR se ha detectado que no se ha implementado un sistema automatizado de costos de producción que permita integrar el área comercial y de ventas con el área financiera de la organización, asimismo no se ha desarrollado el uso de tecnología en sus procesos, encontrándose que el personal no está calificado con capacidades tecnológicas en la organización y no cuenta con sistemas modernos de gestión. Para poder lograr un liderazgo de costos en la organización debe buscarse el control y la reducción de costos, asimismo un exclusivo servicio al cliente e implementación de la tecnología con softwares actualizados.

Se sugiere a la empresa CAIPSUR invertir parte de su presupuesto en la implementación de tecnología con plataformas amigables, sencillas en el uso, adaptable a las diferentes plataformas digitales (Responsive) y con la visión de optimizar sus recursos y procesos. D'Alessio (2015) destacó que estamos en un mundo competitivo donde la organización demanda información y mayor implementación de la tecnología en sus procesos

y si se quiere estar a la vanguardia del diseño organizacional optimizando la información para la gestión de calidad y costos.

5.2.3 No se cuenta con un canal comercial online

En conversación con el gerente general Jaime Guillén, destacó que la empresa no cuenta con un equipo comercial agresivo que cubra todo el mercado ni cuenta con una estrategia de ventas. Esto se debe a que el gerente general es el que realiza las transacciones comerciales y la venta directa a los clientes enfocado solo en el canal moderno, tales como: supermercados y cash & carry, entregando sus productos con un pago de las facturas de 45 a 105 días. Solo participan con la promoción de sus productos en eventos especiales organizados por empresas del canal moderno, tales como la feria HORECA Makro.

La empresa no cuenta con una plataforma online que le permita implementar el marketing digital, a través de un fan page o página web que lo ayude con estrategias de marketing como la promoción de productos, difusión de descuentos y ofertas, reconocimiento de marca a través de bonos especiales a sus clientes frecuentes, fidelización con los clientes, la venta directa a sus clientes, y la oportunidad de conseguir nuevos clientes. Tampoco usa las redes sociales que son elementos básicos del marketing digital que le permite fidelizar a sus clientes y tener nuevos clientes con precios bajos, una eficiente área de cobranzas, bonos de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos de ventas, que adicionalmente le permitirá tener indicadores o analítica con la visión de tener la mayor cantidad de pedidos sin tener como parte de sus metas el cobro.

Yin y Afshar (2018) destacaron que para poder tener una ventaja competitiva y marcar la diferencia con los competidores se deben implementar recursos basados en el conocimiento y la diferenciación y esto se hace con el óptimo uso de las herramientas digitales a través del marketing digital. El conocimiento tecnológico es vital para los emprendedores porque mejora la capacidad de las empresas para explotar eficientemente las

oportunidades que el mercado ofrece de los diferentes productos y los procesos o servicios viables, ayudando las redes sociales a las empresas a obtener información escasa y valiosa sobre el mercado y el progreso tecnológico del negocio y el desempeño de una empresa.

5.3. Medición

5.3.1 No se utiliza KPIs comerciales, financieros y administrativos

CAIPSUR no hace uso de indicadores claves que permita medir y hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos de gestión. Al carecer de KPIs no hay una buena asignación de los recursos de la organización; de igual manera, no permite la toma de decisiones efectivas para rentabilizar la inversión de la organización a corto y mediano plazo; asimismo, no permite analizar diversos escenarios y mejorar la gestión de los procesos (Salgueiro, 2001).

Se ha identificado que hay ausencia de indicadores de costos, no se sabe qué y cómo medir, hay un descuido del control de los márgenes, falta de control de recursos económicos, no se emplea una medición de desempeño organizacional, no se mide adecuadamente el desempeño comercial del negocio, entre otros.

Durante años la empresa no ha tenido un horizonte claro, pero con la definición del objetivo a largo plazo, el cual ha sido trabajado con la gerencia, esto va a permitir establecer métricas adecuadas en base a las necesidades de la organización y la orientación del área en cuestión, de tal manera que permita entender su realidad, desempeño y tomar acción en caso haya que realizar ajustes y mejoras para el logro de las metas y objetivos.

5.4. Métodos

5.4.1 No se cuenta con un plan comercial.

Actualmente, el área comercial implementada cuenta con una metodología empírica para el control y seguimiento de las actividades del proceso comercial, siendo el gerente general, la persona encargada de la gestión comercial. También, se ha evidenciado que no

hay una trazabilidad del cumplimiento de los objetivos y metas comerciales para las actividades asignadas al equipo comercial. Por ende, al lograr implementar un plan comercial, se logrará definir la secuencia de actividades a realizar durante un tiempo establecido, enfocado a los objetivos y metas comerciales, los recursos necesarios, así como las responsabilidades. Adicionalmente, en el plan comercial, se incluye actividades para el control y seguimiento de los clientes, con el fin de mejorar el conocimiento de las preferencias y gustos de los clientes, identificando el nivel de satisfacción con respecto a las líneas de productos, y la fidelización de clientes.

Asimismo, no se ha establecido una política de promociones, precios y márgenes para su línea de productos, ya que se cuenta con una metodología empírica para el análisis del precio y margen de su cartera de productos. Es importante considerar como actividad dentro del plan comercial el desarrollo de políticas.

En el plan comercial se establecerá una actividad alineada al presupuesto comercial, ya que la organización CAIPSUR administra una gestión presupuestal empírica, no se consolida la información, tampoco se cuenta con un control exhaustivo, ya que se tiene información disgregada y separada. Lo que se requiere es obtener la diferencia entre el presupuesto comercial proyectado y el real, comenzando con la implementación de un presupuesto comercial que consolide todas las variables críticas para el proceso comercial.

5.4.2 No se cuenta con un Plan de Marketing

Se ha identificado que la empresa CAIPSUR no cuenta con un Plan de Marketing, lo cual es fundamental para otorgarle toda la información necesaria al área de ventas para la elaboración del plan comercial.

Según Kotler y Armstrong (2017) enfatizaron que el Plan de Marketing inicia con un resumen ejecutivo, donde se presenta un resumen breve de las metas y recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que esta encuentre con rapidez

los puntos fundamentales del plan. En primer lugar, se desarrolla la situación actual de marketing, donde se describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. En segundo lugar, la evaluación de las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, lo que ayuda a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias. En tercer lugar, definir y establecer los objetivos más importantes para la marca. En cuarto lugar, y considerando como punto principal el desarrollo de la estrategia de marketing, las cuales serían estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing, niveles de los gastos de marketing. En quinto lugar, establecer un programa de acción que deben responder a las siguientes preguntas: ¿qué se hará?, ¿cuándo se hará?, ¿quién se encargará?, ¿cuánto costará? En sexto lugar, el presupuesto de marketing. En séptimo lugar, los controles, que señalarán como se vigilará el progreso, permiten a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

Por ende, al implementar un Plan de Marketing se logrará definir la secuencia de actividades a realizar durante un tiempo establecido, enfocado a los objetivos y metas de marketing, los recursos necesarios, así como las responsabilidades. Donde se incluirá las actividades definidas para el proceso de comercialización digital para el posicionamiento de marca, la difusión de los productos, a fin de incrementar las ventas y reconocimiento de la marca para cada línea de productos. Asimismo, se tendrá como resultado un proceso integral de marketing para el diseño, implementación y evaluación de estrategias, las cuales tendrán como entradas el análisis exhaustivo del contexto externo e interno, con el fin de que la empresa CAIPSUR logre establecer, controlar y realizar un seguimiento a los programas de acción definidas en base a las estrategias del Plan de Marketing.

5.4.3 Falta estructura de costos

En la empresa CAIPSUR se ha evidenciado que no se tiene asignado correctamente los costos de manufactura y tampoco se tiene claridad en los márgenes que se obtiene por cada unidad de producto del portafolio; por ende, se tiene una distorsión real de la medición de la utilidad. La empresa CAIPSUR ha tratado de desarrollar una estructura de asignación de costos para los productos, pero por falta de conocimiento del personal en las diversas metodologías que existen, se realiza actualmente de forma empírica. Actualmente, la estructura de costos que se utiliza no contempla todos los costos variables y fijos involucrados, solo se toma en cuenta el costo de la aceituna, mano de obra directa de la extracción manual de la pepa de la aceituna y el relleno del mismo, y un ratio parcial de los costos indirectos de fabricación.

Es necesario y se recomienda implementar un sistema de coteo, basado en lo que requiere actualmente la organización, de tal manera que ayude a la toma de decisiones gerenciales; asimismo, que permita obtener una adecuada medición de la utilidad por producto, lo cual permitirá establecer una política de precios oportuna.

5.5. Matriz de Priorización Causa – Raíz

La matriz de priorización de problemas es una herramienta que ayuda a definir la criticidad de la causa raíz de manera conjunta. Brassard y Ritter (2005) indicaron que el objetivo de la matriz de priorización está enfocado en tomar una decisión entre varias posibilidades, para lo cual se realiza una evaluación de las alternativas que existen en base a los determinados criterios. Como parte de la metodología, se comienza determinando los criterios de Beneficio (B) y Factibilidad (C) para evaluar cada una de las causas raíces; luego se procede a ponderar el criterio de beneficio (B), que indica el nivel de impacto para la resolución de la causa raíz con la asignación de su peso referencial para cada uno, cuya sumatoria de cada peso da como resultado el número uno; posteriormente, se pondera el

criterio factibilidad (C), que indica el nivel y cantidad de interrelaciones, a la cual se le asigna una calificación en el rango del número de uno al diez, donde se considera la calificación de cuatro como la causa raíz más compleja, y la calificación de uno como la menos compleja; finalmente, al multiplicar los resultados de las calificaciones de las variables de beneficio y factibilidad se obtendrá la calificación final del resultado y se selecciona la causa raíz con mayor calificación de esta variable, ver Tabla 16.

Tabla 16

Matriz de Priorización de Causa Raíz

Orden	Causa Raíz	Beneficio (B)	Factibilidad (C)	Resultado (B x C)
Personas	Falta de un área especializada para la gestión comercial	0.11	5	0.53
	No existe Programa de Capacitación	0.05	6	0.27
	No se cuenta con manual de organización y funciones	0.03	4	0.12
	Ausencia de gestión del talento humano	0.02	2	0.03
Maquinaria	No se cuenta con software para la gestión comercial	0.09	7	0.64
	No se cuenta con software de costo de producción	0.08	1	0.08
	No se cuenta con un canal comercial on line	0.17	9	1.50
Medición	No existe KPI's comerciales, financieros y administrativos	0.06	11	0.67
Métodos	No se cuenta con un plan comercial	0.12	3	0.36
	No se cuenta con un plan de marketing	0.15	8	1.21
	Falta estructura de costos	0.14	10	1.36

5.6 Conclusión

En este capítulo, en coordinación con la gerente general, se analizó la causa raíz del problema siguiendo la metodología de Diagrama de Ishikawa o Pescado analizando cada una de las siguientes categorías: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinaria, (d) medio ambiente, (e) medición y (f) métodos; es así que en base a la información analizada se

buscaron causas fundamentales, las cuales se clasificaron y se les dio prioridad llegando a identificar la causa raíz del problema, las cuales tienen directa relación con los objetivos de largo plazo.

El análisis está enfocado en analizar todas las causas que lleven a lograr los objetivos de largo plazo que son lograr el incremento de ventas y mejorar el posicionamiento de la marca Huerto Mejía a nivel nacional, es así que se dio un puntaje específico o peso referencial a cada una de las causas raíz y se llegó a priorizar tres de ellas con mayor calificación: (a) No se cuenta con un canal comercial online, (b) Falta una estructura de costos y, (c) No se cuenta con un Plan de Marketing.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

En este capítulo se presentarán las propuestas de alternativas de solución para la Compañía Agroindustrial Punta del Sur SRL (CAIPSUR), para lograr sus objetivos que son la incrementación de las ventas y el posicionamiento de marca, sobre todo en estos tiempos de crisis global por la pandemia del COVID-19. Para ello, se han identificado tres alternativas de solución orientadas a resolver el principal problema por los que atraviesa, para la causa raíz de la falta de un canal comercial online se propone la implementación de un canal de eCommerce, para la falta de una estructura de costos se propone la implementación de un sistema de costeo variable y para la falta de un Plan de Marketing se propone el desarrollo de un Plan de Marketing.

6.1. Implementación de un Canal de eCommerce

En reunión de trabajo del equipo con el gerente general de la empresa CAIPSUR, Jaime Guillén destacó que la comercialización de las aceitunas se dirigía solo al canal moderno a través de marketing tradicional, que se hace por publicidad en las pancartas de los supermercados o participación en ferias y degustaciones en fechas específicas que solicitan los supermercados. La empresa no ha implementado el canal comercial online, encontrándose

actualmente su página web en construcción, no se cuenta con redes sociales ni existen canales de fidelización hacia los clientes, ni de seguimiento e identificación a través de groupmail, mensajes de textos, Whats App, etc. El gerente general de CAIPSUR señaló que considera que las herramientas digitales son importantes y le gustaría explorar el canal online.

Si bien, varias empresas no estaban preparadas para hacerle frente al COVID-19, la pandemia está haciendo que muchas se reinventen o rediseñen enfocando su mirada hacia el canal comercial online liderado por el eCommerce. América Retail (2020) destacó que las ventas online en abril crecieron en promedio 50% en todas sus categorías, con picos de venta en los que se supere el 100% de crecimiento en ciertos productos de primera necesidad; y se estima que un 30% de los compradores online sean nuevos. De esta manera la crisis por la pandemia que se vive actualmente, puede ser vista también como una oportunidad para impulsar empresas transformativas y nuevos modelos de negocios. En el reporte del Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2020) resaltó que la digitalización forzada a la que nos está sometiendo la actual estrategia de confinamiento puede ser una manera de acelerar la transformación digital de la región que se encontraba aletargada. El informe de Statista (2020), resaltó que el Perú registró un crecimiento en el cambio de los ingresos del comercio electrónico debido al COVID-19 del 900%, ver Figura 19.

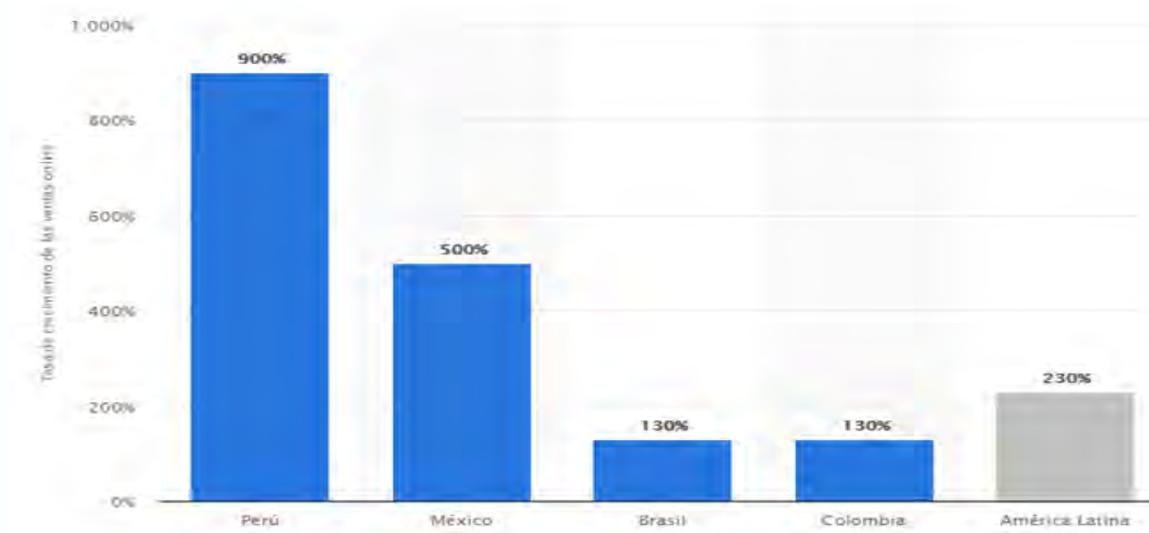


Figura 19. COVID-19 en América Latina: crecimiento de las ventas online por país 2020. Tomado de “Cambio en los ingresos del comercio electrónico durante el brote de COVID-19 en países seleccionados de América Latina en abril de 2020,” por Statista, 2020. (<https://www.statista.com/statistics/1116604/change-e-commerce-revenue-coronavirus-latin-america/#statisticContainer>)

Es por ello y ante esta realidad que se vive en el país y el mundo, se propone implementar un canal adicional de ventas enfocado en el eCommerce, lo cual va a permitir incrementar sus ventas, obtener reconocimiento y posicionamiento de la marca. Es importante destacar, la empresa CAIPSUR al reinventarse y readaptarse a la nueva coyuntura y a la dinámica del resguardo de la salud y distanciamiento social, se logrará crecer en el mercado nacional.

Carrasco (2020) destacó que ahora la visión de todo negocio es digital, por ello, al implementar un canal comercial online, esta debe de tener definido pasos y estrategias enfocados en el eCommerce, ver Tabla 17.

Tabla 17

Siete pasos para el Diseño y Planeamiento de una Estrategia eCommerce

N°	Diseño y Planeamiento
1	Propuesta de valor
2	Proyección financiera del canal
3	Tecnología
4	¿Cuál plataforma conviene?
5	Pasarela de pagos
6	Logística
7	Servicios al cliente

Nota. Adaptado de "Pasos para Iniciar un E-Commerce con Proyección Internacional," por Carrasco, R. (2020). (<http://www.newshunter.biz/Files/Videos/2020/04/30/television/facebook/gestion.mp4>)

Para implementar un eCommerce en la empresa CAIPSUR es importante tener en cuenta el diseño y planeamiento estratégico que se enfoca en siete pasos propuestos por Carrasco (2020) destacando los siguientes:

Propuesta de valor

Lo primero que la empresa debe hacer es enfocarse en los clientes, su público objetivo y ofrecer un producto que les interese y que ellos se sientan conformes con ese beneficio y se cumpla lo que se ofrece. Lo recomendable es conocer ¿quién nos compra?, ¿cuáles son sus gustos y preferencias?, ¿dónde están?, ¿qué los motiva a seguir comprando?, ¿cuáles son sus necesidades que quieren satisfacer?, entre otras preguntas y eso es la propuesta de valor. Lo que se ofrece debe encajar con el producto a ofrecer. CAIPSUR actualmente está dirigido al segmento de supermercados en su gran mayoría, con la implementación del canal de ventas adicional de eCommerce, se puede llegar al consumidor final con ayuda de las Redes Sociales como Facebook e Instagram, que serán el principal motor para crear la experiencia de marca, transmitir la propuesta de valor y generar tráfico para direccionar al consumidor a la página Web de CAIPSUR, para conocer más de la empresa y a las diferentes plataformas del Marketplace para tangibilizar la compra. Para ello se debe generar un contenido en las Redes Sociales que refleje la propuesta de valor de ofrecer precios competitivos y productos de alta calidad en el momento oportuno, haciendo uso de video o imágenes

Proyección financiera del canal

Es importante para implementar el eCommerce conocer la proyección financiera del canal, como los costos fijos y variables de la plataforma. También los costos de la empresa de servicios digitales escogida para realizar la implementación y la operación del canal, los costos asociados a la logística si es que se va a incluir almacenaje, aislamiento, proveedor logístico, logística inversa, los recursos tecnológicos, el personal que participará en la implementación del canal. También las tarifas de la pasarela de pago, porque afecta directamente al costo de la venta.

Una vez que la plataforma esté en internet se debe trabajar en el posicionamiento; por ello se debe definir la inversión en marketing digital para llevar tráfico relevante a la tienda web, este producto necesita invertir en SEO (Search Engine Optimization) con historias y

ayudas visuales claras y directas y SEM (Search Engine Marketing), que es la inversión en pauta en las Redes Sociales para generar tráfico relevante desde las redes sociales a los diferentes canales eCommerce como Marketplace, Tienda Online u Supermercados online que redirecciones directo a los links de ventas. Por ello es importante conocer los costos de clics, el alcance, las impresiones y la inversión que ayude a cerrar en la venta.

Tecnología

En el mercado existen una variedad de canales para implementar un eCommerce a través de una plataforma que ayude al comercio electrónico y a la generación de ventas, entre ellas se tienen: (a) WOO Commerce (b) Magento, (c) Ps Commerce, (d) Sencart, (e) Opencart, (f) Jigoshop, (g) Xcart, (h) Prestashop, (i) WP eCommerce, (j) Abantecart, (k) CubeCart, (l) Shopify, (m) Claro, (n) Movistar, entre otras. Lo ideal es elegir un canal que ayude a vender los 365 días del año, las 24 horas, puede ser canal web y/o mobile o montar un chatbot que ayude a vender con memoria para pasarela de pago y carrito. La tecnología elegida debe de enfocarse en herramientas que tengan para ofrecer un óptimo catálogo, un buen buscador para que los clientes encuentren lo que están buscando. El carrito de compra debe ser fácil, amigable y rápido y con una óptima pasarela de pagos que permita al cliente tener varias opciones y modalidades para pagar.

También se puede explorar usar la tecnología del Market Place, se puede montar los productos de CAIPSUR sobre plataformas que hacen este servicio como Rappi, Glovo, Amazon, Linio, Cupomatic, Groupon, Juntoz, etc., donde además de vender el producto de manera eCommerce se encargan de la logística. Si bien los canales propios tienen un mayor margen bruto porque no se paga comisión a intermediarios, es importante contar varias categorías de productos para poder ofrecer variedad al consumidor final y asignar un mayor presupuesto para generación de tráfico. En el caso de CAIPSUR, al tener una sola categoría, la generación de tráfico para que el consumidor final compre a través de su web sería muy

costoso. Debido a ello, es oportuno aprovechar el gran tráfico que puede tener la alta exposición del producto dentro de estas plataformas del MarketPlace, que hacen esfuerzos de marketing por captar usuarios y tráfico a sus canales de ventas; sumando a ello el desarrollo de las Redes Sociales se puede lograr mayor venta.

¿Cuál plataforma conviene?

Es recomendable al evaluar plataformas el modelo de pago en la implementación. Muchas plataformas tienen una tarifa inicial que puede resultar muy alto y arriesgado para un vendedor que recién inicia de manera digital. Sin embargo, hay otras que cobran una tarifa inicial muy baja y comparten el riesgo con sus clientes, cobrando una fracción por cada pago que efectivamente llega a realizarse a través de la plataforma. Es importante analizar los costos para ver qué plataforma se adecúa mejor a la realidad de la empresa. La plataforma que se seleccione debe permitir trasladar las promociones de las tiendas físicas al canal eCommerce con facilidad, los ajustes deben ser rápidos e inmediatos.

También es importante verificar el soporte de equipo técnico local de la plataforma, algunas plataformas dejan que el cliente se encargue de casi todo y solo ofrecen servicio técnico en inglés y no es lo recomendable. Otras, ofrecen atención presencial cuando usted lo solicita y tienen la capacidad de resolver sus inquietudes en español, es preferible buscar plataformas que el soporte técnico se tenga en el país y atención continua los 365 días del año, las 24 horas. La plataforma ideal es la que puede tener una fácil integración con las diferentes pasarelas de pago disponibles en el país donde funciona el eCommerce.

Pasarela de pagos

Cuando la plataforma implemente la pasarela de pagos, es importante conocer la tarifa y negociarla, considere el monto que la pasarela cobra por cada transacción realizada. Asimismo, las tasas de fraude y aceptación, asegúrese de seleccionar una pasarela con buenas mediciones de fraude y aceptación, para garantizar que las transacciones de su sitio web sean

seguras y efectivas. Muchas plataformas por ser baratas no cumplen con los requisitos de seguridad y esto es vital para la imagen y reputación de la marca.

Es importante darle al cliente varias opciones de pago, esto significa más probabilidad que los usuarios de la tienda online lleguen a comprar. Entre las diferentes modalidades de pagos están: (a) pago contra entrega en efectivo, (b) tarjeta de crédito, (c) tarjeta de crédito de tiendas por departamento, (d) tarjetas de débito, (e) pago en agencias bancarias (f) pago en agentes de pago y (g) depósito bancario.

Plataformas como Vtex tienen integración nativa con las pasarelas de pago de Colombia y México, mientras que otras solo le ofrecen integración por medio de plugins que pueden contener errores de programación. Para Centroamérica y América del Sur se usa mucho PayU, Mercado Pago, PayPal. Master Card, América Express, Culqui, tarjetas de tiendas por departamento, Niubiz, etc. También opción de Pago Efectivo, etc. Existe en el mercado varias opciones para que el cliente pueda elegir.

Logística

En el modelo tradicional se trata con grandes pedidos que tienen que ver con transportar cantidades masivas de productos desde las bodegas de los fabricantes a las bodegas de almacenamiento de los distribuidores, luego a las tiendas. En el eCommerce, por el contrario, se trabaja con muchos pedidos pequeños (los que hacen cada consumidor final) y esto implica cambios en el proceso, en los costos, en los proveedores y en las instalaciones necesarias. El otro gran cambio tiene que ver con las expectativas del consumidor online, quien espera recibir sus pedidos en tiempos muchos más cortos que los tiempos de la logística tradicional.

Resulta necesario implementar en esta etapa una estrategia logística dependiendo del volumen del producto en bodegas que sea exclusiva para el eCommerce o compartida con el canal tradicional con un buen control y diferenciación del inventario. También, es importante

destacar que el alistamiento y el empaque son muy importantes porque implica el proceso de encontrar, seleccionar y mover los productos desde su lugar de almacenamiento hasta el punto de empaque. Es importante optimizar estos procesos para reducir los tiempos al máximo. El empaque es también un punto de contacto del cliente con el vendedor y debe aprovecharse como un canal de marketing adicional y como una manera de dar valor agregado a los clientes.

Al momento de escoger un proveedor logístico que transporte los productos se recomienda evaluar: (a) experiencia en el número de despachos, (b) capacidad para atender un gran número de pedidos para diferentes lugares, (c) costo, (d) cubrimiento en todas los distritos y zonas que quiere alcanzar con el canal, (e) tiempos de entrega. Los costos deben ser asequibles para la estructura de costos y los tiempos deben estar alineados a la propuesta valor.

Hoy en día el Marketplace no solo ofrece una plataforma de venta online para llegar al consumidor final sino brinda servicio de picking y despacho, lo cual permite al proveedor o fabricante concentrarse en la verdadera razón de ser del negocio, dejando esta actividad que puede ser muy complicado para algunos por no contar con la infraestructura adecuada y los medios.

Servicio al cliente

Contar con múltiples canales de comunicación puede ayudar a suplir la presencia de un representante de la marca en persona. Los canales de comunicación básica son: email, live chat y teléfono, Whats App, redes sociales, mobile, etc. Es primordial el servicio de atención y acompañamiento al cliente, muchas veces denota una estructura aparte con horario extendido, fuera de la hora de oficina y fines de semana. Porque si existe algún reclamo o devolución o servicio que hacer se debe de atender de inmediato y siempre, buscando que el cliente tenga una buena experiencia con la marca y la empresa.

La interacción con el cliente online es diferente. Por tratarse de una interacción no presencial, nunca se va a contar con el mismo grado de cercanía y versatilidad que puede conseguir un representante de ventas o el gerente de una tienda. Esto hace que sea necesario contar con diferentes canales de comunicación que respondan a las necesidades de cada cliente.

Una vez que se hayan implementado los procesos para una estrategia de eCommerce ya se puede salir al mercado a competir, conocer, buscar y fidelizar clientes en estos tiempos de pandemia y a futuro, teniendo en cuenta que el eCommerce es un canal adicional a los ya implementados y desarrollados por la empresa.

6.2. Implementación de un Sistema de Costeo Variable

Para tener un mayor control de la producción, productividad y de los costos; asimismo, para determinar el margen de contribución por producto, es sumamente crucial implementar un sistema de costeo.

En cuanto al control de costos, se podrá establecer un presupuesto maestro anual para cada una de las áreas y para toda la compañía, con ello se podrá monitorear todos los meses el consumo del presupuesto; asimismo, se sugiere tener reuniones gerenciales trimestrales durante el año, en ella se revisarán los costos del trimestre anterior y se tomarán decisiones estratégicas sobre lo que se espera obtener el siguiente trimestre en base a los resultados acumulados del año. En cuanto a la productividad se podrá establecer indicadores para llevar un control de lo que se produce y los recursos que se requiere para su fabricación como horas hombre, horas máquina, materiales directo, tiempo, capital, entre otros. Tomar en cuenta que CAIPSUR es intensivo en mano de obra lo cual influye fuertemente en los costos de producción, para ello primero deberá definir un lote mínimo de producción que será de 500 kg para cada uno de sus productos, en base a ello se determinará los indicadores que serán: a) cuantas horas y el costo total de horas hombre se requiere por lote, b) cuanto material directo

y costo total de cada uno de los materiales se requiere por lote, c) el costo indirecto de fabricación por cada lote de producto. Por otra parte, con la implementación del sistema de costeo CAIPSUR podrá darse cuenta realmente cuanto es el margen de contribución por cada uno de sus productos y hacer estimaciones más acertadas sobre cuánto le costaría producir un nuevo producto; asimismo, determinar si le conviene importar aceituna o seguir comprando aceituna nacional, la cual requiere pasar por más procesos para el envasado a diferencia de la importada que ya viene clasificada y seleccionada. Con esta implementación se espera reducir mínimo anualmente 0.6% el costo de venta de todos los productos en promedio, por los próximos cuatro años hasta 2024.

CAIPSUR puede optar por tres alternativas, cada una de ellas va a depender del grado de exactitud que se quiere lograr en la medición; la de menor exactitud es el costeo absorbente, después le sigue el costeo variable y finalmente se tiene el costeo por actividades, la cual tiene una mayor exactitud que las dos anteriores (Avolio, Hansen & Mowen, 2018). Cabe indicar, el costeo que se sugiere implementar es solo para la elaboración de reportes internos, es decir, no será empleado para la elaboración de reportes financieros externos; asimismo, lo que se busca con su implementación es ayudar a la toma de decisiones gerenciales sobre qué productos eliminar, impulsar o lanzar al mercado.

Tomando en cuenta que la empresa CAIPSUR mantiene inventario de productos terminados, el costeo absorbente no sería adecuado para la toma de decisiones, ya que la utilidad se puede ver afectada, debido a que este sistema de costeo “trata a los costos indirectos fijos de manufactura como si fueran variables” para poder asignarlo a las unidades producidas; es decir, si se produce para almacenar, los costos indirectos fijos se van al inventario con los demás costos y solo se ven reflejados como costo de venta cuando salen a la venta (Avolio, Hansen & Mowen, 2018).

En el sistema de costeo variable, los costos indirectos fijos de manufactura se ven reflejado en el periodo en el que se lleva a cabo; es decir, no se incluyen en un inventario ni se trata como un costo variable; asimismo, los costos fijos no se distorsionan en función a las unidades producidas (Avolio, Hansen & Mowen, 2018).

El costeo por actividades tiene una mayor exactitud que el costeo variable cuando se tiene diferentes líneas de productos, la diferencia radica en que “los costos no se pueden simplemente separar en componentes fijos y variables con base en las unidades en forma aislada”; es por ello, que los costos se categorizan en actividades y cada actividad se le asigna un generador de costo por producto, ya que se considera que las actividades son las que consumen recursos y no los productos (Avolio, Hansen & Mowen, 2018).

Tomando en cuenta que no es necesario un alto grado de exactitud para el cálculo de la utilidad de los productos y considerando la necesidad de contar con un sistema de costeo que ayude a la toma de decisiones gerenciales, se recomienda que la empresa CAIPSUR implemente un sistema de costeo basado en un costeo variable.

Para implementar este sistema de costeo se debe tener claro que los costos se dividen en dos categorías: costos de producción y de no producción. El primero, obedece a todos los costos relacionados a la manufactura del producto o prestación del servicio, dentro de los cuales están: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos, este último se divide en costos indirectos de fabricación variables y fijos; los costos de no producción están representados por los costos de venta y administrativos (Avolio, Hansen & Mowen, 2018). Los materiales directos son aquellos que se pueden identificar fácilmente, es decir, se puede medir la cantidad consumida de materiales por el producto o servicio (Avolio, Hansen & Mowen, 2018). En el caso de CAIPSUR, estos serían: la aceituna, el relleno que se pone a la aceituna, los envases de las distintas presentaciones, las etiquetas de los envases, las cajas de

embalaje para la distribución de los productos, el ácido acético, la sal, el agua, el benzoato de sodio y el ácido cítrico.

La mano de obra directa, es aquella que interviene directamente en la fabricación del producto o servicio y es fácilmente medible (Avolio, Hansen & Mowen, 2018). En la empresa CAIPSUR se cuenta con 10 procesos en donde interviene la mano de obra directa, dependiendo del producto que se vaya a fabricar: clasificación, selección, deshuesado, rellenado, corte en rodajas, elaboración de pasta, envasado, etiquetado y embalado.

Los costos indirectos de fabricación, son aquellos que no son fácilmente imputables a un producto o servicio, pero que son necesarios para la fabricación del producto o servicio, tales como: mano de obra indirecta, materiales indirectos, energía eléctrica, alquileres, depreciación, mantenimiento, impuestos prediales, suministros varios, entre otros; asimismo, los costos indirectos de fabricación pueden ser variables o fijos (Avolio, Hansen & Mowen, 2018). Los costos indirectos de fabricación variable identificados en CAIPSUR son: energía eléctrica, cloruro de calcio, hipoclorito de calcio e insumos de limpieza; los costos indirectos de fabricación fijo son: el jefe de producción, los dos ingenieros de calidad, el almacenero, los dos practicantes de calidad, los impuestos municipales, depreciación, alquileres, seguros y la seguridad de la planta.

Los gastos de venta son aquellos que se requiere para lograr la venta y hacer llegar el producto al cliente, estos se pueden dividir en gastos variables o fijos (Avolio, Hansen & Mowen, 2018). El gasto de venta variable que se ha identificado en la empresa es el combustible que se requiere para la distribución de los productos; el gasto de venta fijo está compuesto por el salario de los tres choferes, tres ayudantes de chofer, dos supervisores comerciales, 12 mercaderistas, mantenimiento, publicidad y gastos asociados a los vehículos. Los costos que no puedan ser consignados dentro de los costos productivos o de marketing son considerado los gastos administrativos (Avolio, Hansen & Mowen, 2018). En la empresa

CAIPSUR, estos están compuestos por: el gerente general, gerente de administración, administrador, los tres asistentes del área de administración, servicio de telefonía e internet, servicios externos y caja chica.

Tabla 18

Ejemplo de Subpartidas Identificadas para Elaborar el Estado de Resultados de CAIPSUR

Descripción
Venta
Costo variable
Material directo
Aceituna
Relleno
Envase
Etiqueta
Embalaje
Ácido acético
Sal
Agua
Benzoato de sodio
Ácido cítrico
Mano de obra directa
Costo Indirecto de fabricación variable
Gasto de venta variable
Margen de contribución
Costo fijo
Costo indirecto de fabricación fijo
Gasto de venta fijo
Gasto administrativo
Utilidad operativa

La identificación de todos estos costos permite calcular el margen de contribución por línea de producto; asimismo, el costo operativo de la empresa. Entiéndase por margen de

contribución la diferencia que existe entre los ingresos y los gastos variables (Avolio, Hansen & Mowen, 2018). En la Tabla 18 se muestra un ejemplo de las subpartidas identificadas para la elaboración de un estado de resultado basado en un costeo variable para CAIPSUR.

6.3. Desarrollo de un Plan de Marketing

En el entorno actual en el que se desarrolla la empresa CAIPSUR refleja que es muy necesario y vital el desarrollo de un Plan de Marketing. Esta herramienta es muy importante para poder afrontar los retos de una la empresa para el logro de sus objetivos, ya que tiene un contenido estratégico (Sainz, 2018). La elaboración de un Plan de Marketing se divide en varias fases y etapas: la primera fase está compuesta por el análisis y el diagnóstico de la situación; la segunda fase comprende los objetivos y la estrategia de marketing que se va a seleccionar; la tercera fase comprende los planes de acción y elaboración del presupuesto de marketing e indicadores para el seguimiento (Sainz, 2018).

Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación

Esta fase ya ha sido elaborado en el segundo capítulo del presente trabajo; para el análisis de la situación, se realizó un análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, asimismo, se analizó las Cinco Fuerzas de Porter; para el diagnóstico de la situación se elaboró un análisis interno de las áreas de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, y tecnológico/investigación y desarrollo. Todo ello ha permitido identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que contribuirá a generar estrategias (D'Alessio, 2015). En la Tabla 13 se puede apreciar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa CAIPSUR.

Segunda fase: objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing deben estar alineados y no ser ajenos a los objetivos de la organización, pudiendo ser clasificados en objetivos cualitativos y cuantitativos (Sainz,

2018). Asimismo, los objetivos deben ser medibles, realizables, desafiantes, razonables, alcanzables, congruentes, y asociados a un horizonte de tiempo (D'Alessio, 2015). En el caso de la empresa CAIPSUR, los objetivos de marketing deben estar alineados al objetivo de largo plazo:

- Generar un ingreso anual de 4.48 millones de soles para el año 2024.
- Lograr un margen neto de 3.6% para el año 2024.
- Posicionar la marca Huerto Mejía entre el top 20 de las empresas más importantes en el canal moderno y online en el Perú para el año 2024.

Asimismo, se sugiere que los objetivos de marketing deben hacer referencias a temas de venta, márgenes por producto, respecto a la marca y de distribución.

En cuanto a las estrategias de marketing, este se divide en estrategia de cartera, estrategia de segmentación y de posicionamiento, y funcional; cabe indicar, la conexión secuencial de todas estas estrategias va a permitir alcanzar los objetivos comerciales de la empresa (Sainz, 2018).

La estrategia de cartera permite tomar decisiones estratégicas en base a las diferentes combinaciones producto-mercado que tiene la empresa” (Sainz, 2018). Se sugiere a CAIPSUR que siga manteniendo las dos líneas de producto: aceituna negra y verde, para seguir atendiendo al mercado peruano, ya que son de gran interés del consumidor. Asimismo, se recomienda que aumente su portafolio con productos relacionados con la aceituna o complementarios para poder desarrollar el mercado.

En la estrategia de segmentación, la empresa debe elegir como va a satisfacer las necesidades de los distintos segmentos de mercado identificados, lo cual puede ser con una oferta: diferenciada, indiferenciada o concentrada; asimismo, identificar cual segmento será atractivo para la empresa tomando en cuenta la ventaja competitiva que pueda tener (Sainz, 2018). Se sugiere que la empresa CAIPSUR opte por una estrategia diferenciada, ya que se

va atender segmentos distintos: consumidor de nivel socioeconómico de clase A, B y C, entre 25 y 60 años, y negocios como hoteles, restaurantes y catering.

La selección de una estrategia de posicionamiento implica implantar aspectos de diferenciación de la marca en la mente de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2017). CAIPSUR debe identificar sus ventajas competitivas para afianzar el posicionamiento de la marca en los consumidores; también debe decidir qué diferencias debe promover, y no descuidar el aspecto de comunicación al público objetivo. El posicionamiento es el poder de ser y verse diferente frente al consumidor y la competencia; la elección del segmento del mercado al que se proyecta es una estrategia vital, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores (Kotler & Keller, 2012). Cabe precisar, la importancia de lograr un posicionamiento competitivo de los productos de una marca, enfocado a un mercado meta, se deben establecer a través de una mezcla de estrategias de marketing alineadas al producto, precio, plaza y promoción, integrando las actividades del marketing (Sainz, 2018). Para la estrategia de posicionamiento, la empresa CAIPSUR debe impulsar lo que se desea transmitir al consumidor final que es: ofrecer productos de buena calidad a precios competitivos, en el momento oportuno. Es así, que adicional al marketing tradicional que se hace hoy en día, se debe hacer uso de Redes Sociales para dar a conocer la marca, a través de contenido informativo y de interés, generando tráfico para que sea direccionado a los diferentes puntos de venta.

Estrategia de producto

Para impulsar más las ventas de los productos de la empresa CAIPSUR, se debe potenciar la venta mediante una estrategia de marketing enfocada en la aceituna como un producto individual, destacando sus atributos, es decir debe mantener una calidad de conformidad, diseño y estilo; asimismo, se debe destacar e impulsar la marca con el fin de diferenciarse de la competencia. Adicionalmente, se sugiere que el empaquetado debe crear un

diseño propio con protección y fácil de reciclar. Con respecto, al etiquetado, este debe conectar a los clientes con la marca. Finalmente, es indispensable gestionar los servicios de apoyo al producto, como el servicio al cliente, o la experiencia general del cliente con la marca, mediante internet, social media, medios móviles, tecnologías de datos, entre otros. En ese sentido, se recomienda aplicar la técnica conocida como benchmarking, con el objetivo de lograr una evaluación comparativa de los atributos de los productos de la competencia, para identificar mejoras sobre la presentación, el empaque y la marca Huerto Mejía. Valdes-Perez (2015) indicó que la evaluación comparativa o benchmarking permite comprender cómo se comercializa el producto en otras empresas, además de identificar brechas de rendimiento y oportunidades para mejorar. En la figura 20 se muestran algunos empaques referenciales que se puede encontrar en el mercado, que exhiben el producto y hacen uso de colores que llaman la atención y resaltan la marca.



Figura 20. Tipos de empaques de aceituna envasada.

Por otro lado, es importante precisar la implicancia del neuromarketing en el diseño de productos, según Cortés, Membiola y Sánchez (2019) definieron que el Neuromarketing ofrece técnicas de vanguardia para probar las mentes basándose en la información residente en el cerebro y en sus preferencias. Es así, como el diseño de las características de la forma o el *packaging*, no solo implica la funcionalidad o la ergonomía, sino la importancia de generar experiencias. Cabe mencionar que los consumidores actuales valoran en los productos la

estética, el significado, elementos sensoriales y emocionales que generan placer y bienestar, fortaleciendo su identidad y delimitando el estatus social al que pertenecen como individuos.

Tomando en cuenta que la exhibición y exposición de los productos en el punto de venta físico es muy relevante para influenciar en el comprador, ver Figura 21; es fundamental que la empresa CAIPSUR asegure concretar negociaciones con sus clientes para conseguir visibilidad del producto. Cabe destacar también la importancia de la exhibición de productos en el canal comercial online, por ese motivo, es importante tener conocimiento de los detalles para lograr excelentes fotografías y descripciones de los productos, que serán expuestas en la página web y redes sociales.



Figura 21. Lugar de exhibición de productos de aceituna Huerto Mejía en supermercados.

Aplicando una adecuada estrategia de producto para el desarrollo del Plan de Marketing, se aseguraría el posicionamiento de la marca Huerto Mejía y la comercialización de las dos líneas de producto: aceituna negra y verde, las cuales tienen distintas variantes. La aceituna negra se comercializa: entera, sin hueso, en rodajas, en pasta. La aceituna verde se comercializa: entera, sin hueso, en rodaja, rellena con pimienta, rellena con rocoto, rellena

con castaña, rellena con cabanossi y en pasta. Las dos líneas de producto vienen en distintas presentaciones de empaques.

Para atender el segmento de consumidor final se sugiere seguir con los siguientes productos: a) aceituna negra entera y sin hueso con presentaciones de 250 g, 450 g y 1.8 kg, b) aceituna verde entera, sin hueso y con relleno de pimiento, rocoto, castaña y cabanossi, con presentaciones de 250 g, 450 g y 1.8 kg; asimismo, se recomienda adicionar una presentación de 180g tanto para la aceituna negra y verde. Para el caso del segmento de negocios se sugiere seguir con todas las variantes de producto incluyendo la pasta, con presentaciones de 1.8 kg y adicionar la presentación de 5 kg y 20 kg, tomando en cuenta que en este segmento el volumen de compra es mayor y el cliente requiere optimización de espacio en sus almacenes.

Estrategia de precio

La empresa CAIPSUR, en la actualidad carece de una estrategia definida para establecer el precio de su portafolio de productos, es así que mediante reuniones establecidas con el equipo de Business Consulting y el gerente general de la empresa CAIPSUR, se presentó la propuesta analítica para una adecuada fijación de precios basada en una metodología de costeo, estableciendo los precios a partir de un margen específico, que se origina analizando los costos de producción, distribución y venta del producto, considerando los tipos de costos fijos y variables. Las estrategias de precio deben considerar una intercepción entre el valor percibido por el cliente, los costos y las estrategias de fijación de precios de la competencia. Además, es necesario conocer que los consumidores en tiempos de pandemia no comprarán únicamente con base a los precios, por eso imprescindible tener en cuenta la relación entre demanda y precio, así como la sensibilidad de los consumidores ante los precios.

Los productos direccionados al segmento de consumidor final serán superiores, en unidad monetaria por kilogramo, que el segmento de negocios debido a que son presentaciones más pequeñas y requieren mayores recursos para su fabricación.

Estrategia de plaza

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), quienes definieron que el diseño de canales se inicia con la evaluación de las necesidades de servicio para los clientes, así como los objetivos y las limitaciones del canal de la empresa. El diseño multicanal fue establecido de acuerdo con la identificación, análisis y evaluación realizada por el equipo de Business Consulting. En ese sentido, existe una necesidad de impulsar la comercialización de los productos de la empresa CAIPSUR, a través del desarrollo del canal moderno y adicionar un nuevo canal de venta, el cual será online.

Si bien es cierto, el canal moderno se atiende hoy en día, solo se atiende a supermercados y se ha detectado que hay un gran potencial en tiendas de descuento y de conveniencia que hoy en día no se atiende. Por otro lado, se debe implementar el canal online, el cual tiene una gran proyección de venta, para poder atender directamente al consumidor final a través del Marketplace y post COVID-19 implementar una tienda virtual para atender al segmento de negocios de HORECA.

Bajo el contexto de la crisis del COVID-19, CAIPSUR deberá generar estrategias para estar en sintonía con las nuevas necesidades virtuales, para ello, deberá elegir el canal más adecuado para establecer relaciones con los consumidores. En ese sentido, la empresa CAIPSUR, que actualmente atiende el canal moderno de supermercados y Cash & Carry, deberá impulsar el canal comercial online enfocado en el e-Commerce, a través del uso del Marketplace, para lo cual deberá soportarse de las redes sociales, para lograr comercializar sus productos y posicionar su marca mediante la producción de contenidos digitales, perfiles activos e interacciones online, así como la comunicación constante del contenido.

El canal moderno de supermercados se debe seguir abasteciendo con las dos líneas de producto y sus respectivas variantes que se tiene en las presentaciones de 250g, 450g y 1.8kg, y los discounters y tiendas de conveniencia se sugiere que sean abastecidos las dos líneas de producto con las variantes que se tienen para las presentaciones de 180 g y 250 g, debido a que en estos lugares las compras son muy puntuales y al paso, por ello, se requieren formatos más ágiles para el consumidor. Para el canal online, se recomienda comercializar las dos líneas de producto con las variantes que se tiene en las presentaciones de 450 g y 1.8 kg, sin incluir en producto en pasta y para el post COVID-19 en caso la empresa decida atender el segmento HORECA a través de su tienda virtual se recomienda abastecerlo con las dos líneas de producto, con todas las variantes en presentaciones de 1.8 kg, 5 kg y 20 kg.

Estrategia de promoción o comunicación

Actualmente se cuenta con plataformas para realizar publicidad online como Google Adwords del buscador de Google, Bing Ads para los buscadores Bing y Yahoo, Facebook Ads, LinkedIn Ads, Twitter Ads. Asimismo, la empresa CAIPSUR para lograr posicionar su publicidad promocional debe utilizar las sociales medias, dispositivos móviles, foros web, comunidades en línea, blogs y otras herramientas digitales para atraer clientes en las primeras etapas del proceso de venta. Asimismo, puede enviar regalos a bloggers conocidos en el medio para que promocionen su marca. También, se sugiere que asigne un presupuesto anual para seguir participando mínimo en dos eventos o ferias al año, y continuar con las degustaciones al público en puntos de venta en días claves donde haya más rotación de público en el canal moderno de supermercados. Para Marketplace del canal online, se sugiere hacer promociones de tres por dos o armar packs de descuento para aumentar la posibilidad de compra.

Tercera fase: planes de acción y elaboración del presupuesto de marketing e indicadores para el seguimiento

En los planes de acción CAIPSUR deberá determinar todos los pasos a seguir para ejecutar toda la estrategia de marketing que se ha planteado, tomando en cuenta su priorización, responsabilidades y tiempos. Asimismo, se debe elaborar un presupuesto, que reflejen el coste de las acciones y determinar los recursos que serán necesarios, para llevar a cabo su ejecución. Finalmente, se debe manejar indicadores para monitorear y controlar el avance de la ejecución del plan comercial y cumplimiento de objetivos.

6.4. Conclusión

En este capítulo se ha realizado un análisis de posibles soluciones que están relacionadas a las causas raíz identificadas en el capítulo anterior de la empresa CAIPSUR, enfocadas en sus objetivos estratégicos de largo plazo que son el incremento de las ventas y el posicionamiento de la marca en el país. Se ha identificado tres alternativas de solución: (a) implementación de un canal de eCommerce, (b) implementación de un sistema de costeo variable, (c) desarrollo de un Plan de Marketing.

Cada una de las alternativas de solución fue desarrollada con el gerente general de CAIPSUR para definir la capacidad de la empresa para invertir en la implementación que se recomendará ante cada una de las alternativas propuestas. Es importante destacar que las empresas no estaban preparadas para hacerle frente al COVID-19, la pandemia está haciendo que las empresas se reinventen o rediseñen enfocando su mirada hacia el canal comercial online enfocado en el eCommerce, si bien la empresa no tiene habilitada esta herramienta de canal online, hoy ante la crisis de la pandemia esta herramienta es una necesidad para hacer negocios y puede ser vista también como oportunidad para impulsar empresas transformativas y nuevos modelos de negocios, que permita tener a CAIPSUR un canal más para las ventas, ampliar el mercado llegando a nuevos clientes a través del Marketplace y las Redes Sociales y post COVID-19 ampliar al segmento HORECA, logrando un posicionamiento de marca con una óptima estrategia de marketing digital.

La implementación de un canal online va de la mano con una óptima estructura de costos, sabiendo el costo real de cada producto se puede determinar los márgenes respectivos para la venta en los diferentes canales de comercialización. Es así que conociendo el costo de cada producto se puede implementar un Plan de Marketing que interconecte cada una de las áreas y se pueda ver oportunidades de mejora desde el lanzamiento de productos vendedores al mercado, con una óptima estrategia de precios, de plaza y promoción que lleve a la empresa a incrementar las ventas y tener un mayor impacto en el mercado con un óptimo presupuesto y seguimiento en base a indicadores y analítica. Ante este análisis de propuestas de solución, para lograr los objetivos estratégicos de largo plazo, y con la visión del gerente general de CAIPSUR, conociendo su disponibilidad para invertir en la implementación de las alternativas mencionadas y hacer frente a los cambios del modelo de negocio que ha generado el COVID-19, se propone implementar dos alternativas de solución: (a) implementar un sistema de costeo variable, para ayudar a la toma de decisiones gerenciales e (b) implementar un canal de eCommerce, para tener un canal más para las ventas de acuerdo a la necesidad del mercado, ingresando en el corto tiempo a los Marketplace, soportándose en las Redes Sociales para generar tráfico, y post COVID-19, ampliar los clientes hacia el segmento de hoteles, restaurantes y catering, a través de una tienda online que permita tener una mayor posicionamiento en el mercado a través del marketing digital.

Capítulo VII: Plan de Implementación

7.1. Actividades para la Implementación de un Canal de eCommerce

Para la implementación de un canal comercial online como el eCommerce se han considerado siete actividades que tienen que ver con la implementación y generación de demanda de una estrategia eCommerce, ver Tabla 19 (Carrasco, 2020).

Tabla 19

Pasos para la Implementación y Generación de Demanda de una Estrategia eCommerce

N°	Implementación y generación de demanda
1	Reunión con la dirección para presentar el proyecto
2	Selección del personal para implementar el proyecto
3	Producción digital inhouse
4	Diseño web
5	Estructura de un catálogo
6	Desarrollo web
7	Conseguir tráfico que se convierta en ventas

Nota. Adaptado de "Pasos para Iniciar un E-Commerce con Proyección Internacional," por Carrasco, R. (2020). (<http://www.newshunter.biz/Files/Videos/2020/04/30/television/facebook/gestion.mp4>)

Reunión con la dirección para presentar el proyecto

El gerente general debe de estar convencido y conocer al detalle el proyecto de implementación del canal online a través de la plataforma eCommerce y debe ser el primero en la empresa de motivar las iniciativas de digitalización y transformación digital. Es importante su participación al momento de proyectar la estructura y recomendar los contenidos porque es quien conoce la empresa desde los inicios porque es suya. Es quien da los lineamientos estratégicos del contenido a difundir. Además, es el que aprobará el presupuesto para implementar el proyecto que logrará implementar los objetivos de posicionamiento de marca e incrementar las ventas a través de un canal adicional al ya existente que es el eCommerce.

Selección del personal para implementar el proyecto

Con el COVID-19 la transformación digital es el presente y las empresas están pasando por cambios que hacen que sus colaboradores estén preparados y en constante formación hacia lo digital y tecnológico. Es importante destacar que la transformación digital genera nuevos modelos de negocio a los que deben adaptarse las metodologías de trabajo utilizando herramientas y perfiles profesionales específicos. Esto implica flexibilidad y agilidad en las empresas para adaptarse y continuar siendo competitivas. Frente a ello para implementar el un canal comercial online como el eCommerce se necesita de profesionales que conozcan las diferentes herramientas digitales y su uso, así como el marketing digital y la aplicación de estrategias como el análisis de analítica.

Por ello se requiere convocar a un community manager quien se encargará de implementar el proyecto y la parte operativa a fin de tener actualizada la plataforma y publicar contenido, así como hacer seguimiento a las ventas realizadas y coordinación con las áreas involucradas el proyecto como almacén, distribución y facturación. En este proyecto es vital un trabajo transversal entre áreas.

Producción digital

En este proceso se ve el detalle de la implementación de la plataforma desde la estructura hasta la producción de las fotografías de producto, teniendo en cuenta en elegir y seleccionar las imágenes que se convertirán en venta. Es importante la experiencia y el portafolio en el tipo de producto específico a ser fotografiado. Preproducción, producción y postproducción de las imágenes, entrega de imágenes en formatos y resoluciones específicos para el eCommerce. Se puede hacer en un estudio las fotografía con fotógrafos especializados, comprar algunas fotos de banco de fotos o uno mismo con la compra de una cámara fotográfica semiprofesional, una caja de luz y luces LED para que las fotografías

comuniquen un mensaje y sean del formato eCommerce, estas fotos no pueden pesar mucho porque hace que la página sea lenta y Google la castiga, siempre debe estar en el primer scroll. Se recomienda tomar mínimo 6 fotografías, de frente, superior, posterior y hacer un video 360 de los productos.

Las fotos de los productos deben tener una óptima descripción de los mismos, deben de estar enfocada en mejorar el posicionamiento orgánico, es decir la viabilidad en los motores de búsqueda como Google que tendrán la marca y los productos a difundir. Las descripciones deben estar enfocadas en vender los productos. Las descripciones deben responder al comportamiento psicológico de los procesos de compra de los visitantes. El cliente cuando busque un producto lo va a buscar en Google y lo va a buscar entre todas las páginas del mundo por eso se debe cumplir los lineamientos que pide el buscador.

Diseño Web

El enfoque debe ser brindar una gran experiencia para los visitantes, que el usuario pueda buscar fácilmente lo que busca, exhibir el producto de la mejor manera más fácil posible que lo lleve a cerrar la transacción con un proceso de checkout simple y fluido. Se debe de optimizar el diseño para su posicionamiento en motores de búsqueda SEO. Los visitantes y clientes no deben abandonar el carrito de compra por eso la plataforma debe de ser clara, sencilla, que te lleve en un paso a cerrar la venta. Se debe mejorar la usabilidad del canal y la mejor experiencia con los clientes e invertir el SEO y motores de búsqueda.

El principal motivo para que no se realice una compra web es que el usuario no encuentra el producto. Para poder guiar eficazmente al usuario hasta lo que busca es necesario estudiar a los diferentes tipos de usuarios y satisfacer sus necesidades. Hay tres categorías de comportamiento de compra en los que se segmenta el tráfico de un sitio web: (a) el buscador, (b) el catálogo con las fotografías y descripciones del producto y (c) la pasarela de pago. La manera de exhibir los productos debe estar dirigida a generar ventas esto

se logra trabajando en los siguientes aspectos: (a) fotos y descripciones, (b) exhibición del precio y de las promociones, (c) reseñas de otros compradores, (d) facilitación del proceso de “añadir carrito”, y (e) hacer sugerencias de productos relacionados. La etapa del proceso del checkout es uno de los procesos más delicados en la construcción de una buena experiencia de compra, por ello es vital conocer a la audiencia, generar confianza, facilitar al máximo el proceso y experimentar a partir de los datos.

Carrasco (2020) destacó que en una estrategia omnicanal el eCommerce debe interactuar con una estrategia mobile, web portal, e eCommerce, call center, social media, retailer, Whats App, Instagram, entre otras, que permita montar una tienda e integrarla con el eCommerce con una visión omnicanal que genera una reducción del 10 al 15% el costo de servicio, incrementar ROI hasta 15%.

Estructura de un catálogo

De la misma manera que con las tiendas físicas, la organización de los productos en una tienda web es un desafío importante, esto implica considerar los diferentes aspectos específicos de la experiencia de compra online para que los visitantes encuentren y compren los productos. Las dinámicas de las compras digitales implican ponerse en el lugar del usuario online y analizar cómo sería su interacción lógica con los productos. Dónde está la foto, la descripción, el título, valorización de los productos, cantidad de comentarios, compras, posibilidad que en el carrito se pueda armar un combo, sugiriendo que otras personas han llevado lo mismo, entre otros. En la página web se deberá presentar todo el catálogo de productos de CAIPSUR.

Desarrollo Web

La implementación en la plataforma eCommerce ayuda en el desarrollo web, al llegar a esta etapa es necesario tener bien definida la estructura de la tienda y cuál será la experiencia que se le quiere ofrecer al usuario. El sitio web debe ser tanto funcional como

estratégico, buscándose un balance entre estos dos factores a la hora de diseñar y desarrollarlo. Después de definir la estructura del sitio web y cómo será su aspecto (wireframes y mockups), es necesario implementar ese diseño en la plataforma que haya escogido (Vitex, Oracle, Shopify, etc.). Es en esta etapa cuando se desarrolla por completo el sitio web para que sea funcional.

Juntarse con expertos para que esta plataforma funcione de manera correcta es lo ideal. Es necesario integrar con el sistema logístico para manejar bien el inventario y no perder clientes por falta de inventario, por eso es importante tener integrado con el almacén.

Es importante siempre medir, tener una plataforma de medición (Google Analytics) y entender los datos que genera la tienda web. Un aspecto vital en eCommerce es tener acceso a datos e información estadísticas sobre sus procesos de venta y mercadeo. Contar con esta información y saber cómo analizarla y aprovecharla es una ventaja estratégica: le permite aprovechar *insights* sobre sus consumidores y mejorar constantemente todos sus procesos mediante la experimentación. Google Analytics.

Conseguir tráfico que se convierta en ventas

Se debe generar demanda y lo ideal es a través de un canal de ventas donde se pongan objetivos claros en términos de alcance, en términos de hacer que el cliente tome la decisión, recomendación, el “boca a boca” es muy importante para la recomendación, mientras más te recomienden y más estrellas te pongan es mejor, igual con las valoraciones de los productos en la página web enriquece el SEO y crece el posicionamiento orgánico en buscadores, generar clientes y traerlos es la base y la confianza a un comprador por internet y el rentabilizarlo es importante.

No solo es ver los fans y likes, debemos atraer clientes y apuntar a que nuestro tráfico se convierta en ventas, por ello hay que democratizar los datos compartirlos con las diferentes

áreas. Se pueden ver aparte de Google Analytica Mixpanel, Amplitude y kissmetrics que permiten analizar tus estadísticas para tomar estrategias para la toma de decisiones.

En este proceso de implementación se debe considerar al personal que manejará el proyecto, generalmente es un community manager que pueden tener la visión estratégica para que a través del eCommerce se pueda tener mayor posicionamiento en el mercado e incrementar las ventas.

7.2. Actividades para la Implementación de un Sistema de Costeo Variable

Tomando en cuenta toda la información que se requiere para estructurar un sistema de costeo variable, se ha establecido siete actividades, dividiéndose algunas de ellas en subactividades, ver Tabla 20.

Tabla 20

Pasos para Implementar un Sistema de Costeo Variable para la Empresa CAIPSUR

N°	Implementación del sistema de costeo variable
1	Preparación inicial
1.1	Reunión interna con los gerentes
1.2	Explicación del objetivo, alcance y beneficios
1.3	Formación del equipo de trabajo
1.4	Planificación de recursos y herramientas
2	Recopilación de información
2.1	Identificar los costos de los materiales directos
2.2	Identificar los costos indirectos de fabricación variable
2.3	Identificar el costo de mano de obra directa
2.4	Identificar los costos indirectos de fabricación fijo
2.5	Identificar los gastos de venta variable
2.6	Identificar los gastos de venta fijo
2.7	Identificar los gastos administrativos
3	Elaboración de un balance de masa
3.1	Elaborar un diagrama de bloques del proceso
3.2	Elaborar un balance de masa
4	Elaborar un estado de resultados por línea de producto
5	Presentación de resultados y la herramienta
6	Aprobación de resultados y de la herramienta
7	Comunicado de la nueva herramienta al área comercial

Preparación inicial

Esta primera actividad estará bajo la responsabilidad de la gerencia general, lo cual comprende realizar una reunión interna entre los gerentes y el equipo de Business Consulting, este último para explicar el objetivo, el alcance y beneficios de implementar un sistema de costeo; luego, la gerencia deberá formar un equipo de trabajo con los miembros de la empresa, para la asignación de responsabilidades, con tiempos establecidos para su realización; también, se planificará los recursos y herramientas requeridas para la implementación de la propuesta, que básicamente será contar con un par de computadoras para consolidar y trabajar la información que se va a recopilar, y también un cronómetro en caso se requiera cronometrar alguna actividad del proceso de producción. Esta etapa se realizará dentro de la primera semana de la implementación. Se sugiere que se establezca una reunión con el equipo mínimo una vez por semana para verificar el avance de la implementación y resolver cualquier duda.

Recopilación de información

La segunda actividad consiste en la recopilación de la información, lo cual no tomará mucho tiempo debido a que el equipo de Business Consulting ha desarrollado diversos formatos donde ya se tiene identificado las partidas que conforman los materiales directos, los costos indirectos de fabricación, los gastos de venta y administrativos; lo único que falta es determinar los costos unitarios de cada una de las partidas, lo cual estará bajo la responsabilidad del área administrativa; asimismo, se estima que esta actividad tomará un tiempo de dos semanas. Los formatos para la recopilación de información de esta segunda actividad se encuentran en el Apéndice F.

La tercera actividad consiste en la elaboración de un balance de masa, este estará bajo la responsabilidad del jefe de producción y el tiempo estimado para su elaboración será de tres semanas. El balance de masa “son necesarios para el estudio y análisis de las operaciones básicas, particularmente en lo que respecta a los rendimientos y a su funcionamiento”

(Muñoz & Grau, 2013). Asimismo, permite determinar y calcular la cantidad de material que ingresa y sale de un proceso (Monsalvo & Romero, 2014). Por ende, esto permitirá realizar una evaluación de los costos de producción de cada proceso. Tomando en cuenta que los procesos de producción de la empresa CAIPSUR no tienen reacción química se va a emplear la siguiente metodología propuesta por Caselles, Gómez y Molero (2015):

- Paso uno: comprender bien lo que se quiere lograr con el balance de masa.
- Paso dos: elaborar un cuadrado con flechas para indicar las salidas y entradas, para la representación de cada proceso.
- Paso tres: identificar todas las variables que intervienen en el proceso a través de símbolos.
- Paso cuatro: indicar los valores de las variables que se conozcan.
- Paso cinco: escoger una base de cálculo. Se propone una base de 100 kg para facilitar los cálculos.
- Paso seis: listar los símbolos que se desconoce su valor, para identificar las incógnitas que se tiene.
- Paso siete: establecer las ecuaciones que permitirán resolver las incógnitas.
- Paso ocho: repasar y contar el número de ecuaciones. Considerar que se requieren dos ecuaciones para resolver una ecuación que comparte dos incógnitas.
- Paso nueve: resolver las ecuaciones.
- Paso diez: verificar las respuestas.

En cuanto al paso uno, este será explicado en detalle en la primera fase de la implementación. Para el paso dos, el equipo de Business Consulting cree pertinente que previamente se debe contar con un diagrama de bloques del proceso, para tener una visión global de todo el proceso y por ende un mejor entendimiento; es por ello, que este ha sido elaborado como material de apoyo para el desarrollo de este punto, ver Apéndice F.

Asimismo, para el paso dos y tres se ha elaborado unos formatos para recopilar la información, ver Apéndice E, que permita el desarrollo de los pasos siguientes, que van del paso cuatro al paso diez.

La actividad cuatro consiste en la elaboración de un estado de resultados con base en el costo variable por línea de producto; en el Apéndice F se detalla un ejemplo de cómo debe quedar, sin embargo, esto va a depender del nivel de detalle que requiera la gerencia general. Esto estará bajo la responsabilidad del administrador, el tiempo estimado para su elaboración es de dos semanas.

La actividad cinco comprende la presentación de resultados y la herramienta a la gerencia general para su aprobación, esta fase estará bajo la responsabilidad del jefe de producción y el administrador, se estima una semana para su elaboración.

La fase seis y siete consiste en aprobación de los resultados y de la herramienta, y su respectivo comunicado por la gerencia general al área comercial, para el uso de esta herramienta con el fin de medir la rentabilidad de los productos, esto tomará una semana para su realización.

7.3. Implementación de Plan de Marketing para eCommerce

Con la finalidad de lograr los objetivos de largo plazo de la empresa CAIPSUR al 2024 y tomando en cuenta la coyuntura actual frente al COVID-19, en coordinación con el gerente general se ha visto la oportunidad de implementar un canal de venta adicional, el cual estará enfocado en el eCommerce, a través de la presencia de la empresa en el Marketplace. Para ello, es vital implementar un plan de marketing para eCommerce. De esta manera la empresa podrá tomar mejores decisiones con un enfoque sistemático.

Para la implementación de un Plan de Marketing para eCommerce con presencia en el Marketplace, la empresa CAIPSUR debe seguir los siguientes pasos.

Objetivo del Marketing para eCommerce

Para ayudar a la toma de decisiones comerciales y de marketing, la definición del objetivo será muy importante, ya que ayudará a concentrar y direccionar todo el esfuerzo del equipo.

El objetivo de marketing para eCommerce es incrementar las ventas a través de la comercialización de los productos de la marca Huerto Mejía en el Marketplace. En el 2024 se espera alcanzar una venta en este canal de S/. 56,561 con un margen neto de 7.65%.

Asimismo, se tiene como objetivo hacer uso de las Redes Sociales para generar tráfico a través de contenido y asimismo, direccionar al consumidor a los puntos de venta del Marketplace, logrando generar una compra por cada 10 clics, con un ticket promedio de compra de S/. 15.98.

Estrategia de Cartera

Se recomienda comercializar en el Marketplace las dos líneas de producto: aceituna negra y verde; asimismo, para el caso de la aceituna negra considerar solo las tres variantes de las cuatro que se tiene, las cuales son: entera, sin hueso y en rodajas; para la aceituna verde considerar solo siete de las ocho variantes: entera, sin hueso, en rodaja y rellena con pimiento, rellena con rocoto, rellena con castaña y rellena con cabanossi. No considerar la aceituna verde y negra en pasta porque va dirigido a otro mercado y se tienen baja rotación.

Estrategia de Segmentación

Para desarrollar el Plan del Marketing de la implementación del canal eCommerce de la empresa CAIPSUR, primero hay que definir al público objetivo final, quiénes consumirán los productos. El portal de Emprendimiento PQS (2020) en entrevista a Jaime Montenegro, gerente de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), publicó que en cuanto a las edades de las personas que compran online en el Perú están en el rango de: 25 y 34 años (millennials), con un 43.6% del total, seguidos por los consumidores entre 18 y 24

años (22.8%), los de 35 a 44 años representan el (20.6%). Asimismo, es importante destacar que el 54.4% de las personas que compran por internet en el Perú son mujeres, y el 45.6% son hombres.

Asimismo, Perú Retail (2019) publicó una entrevista de Jaime Montenegro que destacó que en el Perú aproximadamente seis millones de personas hacen compras online, concentrándose en Lima el 50% de las transacciones online e invirtiendo entre S/250 y S/500 en una compra online.



Figura 22. Informe perfiles socioeconómicos Perú 2019.

Tomado de “Características de los niveles socioeconómicos en el Perú”, por IPSOS, 2020. (<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>)

Ipsos (2020) presentó el informe “Perfiles Socioeconómicos Perú 2019” donde se detallan las características de los niveles socioeconómicos en el Perú tomando como referencia el Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas y la Encuesta Nacional de Hogares 2018 (ENAH0), donde se detalla que en el Perú existen 8.9 millones de hogares que albergan a 31.9 millones de habitantes, este informe no incluye a la población venezolana que se estima en 800 mil personas. Siendo la

distribución socioeconómica del Perú de la siguiente manera: Nivel socioeconómico A, representa el 2% de la población con ingreso promedio de S/12,666 y con un gasto mensual de sus ingresos del 62%. Nivel socioeconómico B, representa el 10% de la población con ingreso promedio de S/7,020 y con un gasto mensual de sus ingresos del 68%. Nivel socioeconómico C, representa el 27% de la población con ingreso promedio de S/3,970 y con un gasto mensual de sus ingresos del 75%. Nivel socioeconómico D, representa el 27% de la población con ingreso promedio de S/2,480 y con un gasto mensual de sus ingresos del 80%. Nivel socioeconómico E, representa el 87% de la población con ingreso promedio de S/1,300 y con un gasto mensual de sus ingresos del 87%, ver Figura 22.

La consultora internacional Nielsen (2020) en su informe de Tendencias del Consumo Frente al COVID-19 destacó que seis de cada 10 consumidores latinos ahorran, principalmente en el consumo fuera del hogar. Ahora las ocasiones del consumo se trasladan al hogar, cocinar en familia es una actividad de entretenimiento en el hogar, los productos para cocinar continúan creciendo a doble dígito y los productos básicos siguen siendo la prioridad y productos que beneficien la salud y cumplan los protocolos de seguridad.

Es así que para la implementación del eCommerce de la empresa CAIPSUR se enfocará en el siguiente segmento: hombres y mujeres de 18 a 45 años de los niveles socioeconómico A, B y C de Lima Metropolitana quienes compran online. Identificándose a un aproximado de seis millones de personas que hacen compras por internet, concentrándose en Lima el 50% de las transacciones online quienes tienen una capacidad de inversión entre S/250 y S/500 en una compra online.

Estrategia de Posicionamiento

La propuesta de valor que será difundida es: aceitunas de calidad con precio competitivo; asimismo, su atributo resaltando su alto valor proteico y vitamínico. Todo ello será difundido en las Redes Sociales como Facebook e Instagram, generando contenido que

sea de interés del consumidor final, lo cual permita generar tráfico; de igual manera, a través de las Redes Sociales se direccionará al consumidor al Marketplace para que pueda adquirir el producto y la página web de CAIPSUR para conocer más de ella y acceder a información sobre la propuesta de valor y diverso contenido.

Estrategia de Producto

Para el Marketplace, CAIPSUR debe estar presente con sus dos líneas de producto: aceituna verde y negra o botija, asimismo, con sus respectivas variantes: a) aceituna botija entera, sin hueso y en rodaja, b) aceituna verde entera, sin hueso, en rodaja y relleno con pimiento, relleno con rocoto, relleno con castaña y relleno con cabanossi.

A pesar que CAIPSUR cuenta con distintos envases para la comercialización de sus productos, para el Marketplace se sugiere que se utilice envases que permitan la manipulación y el uso, que sea atractivo y de fácil identificación para generar recordación de marca, asimismo, debe destacar y diferenciarse de la competencia que utiliza en su gran mayoría sachet, bolsas de plástico o frascos de vidrio. Tomando en cuenta que una de las estrategias de posicionamiento es calidad y precio, el considerar un envase de vidrio sería muy costoso, elevando el costo de ticket de compra del consumidor final. Es por ello, el envase de plástico sería idóneo. Asimismo, de todos los modelos de envases de plástico que tiene CAIPUR, se sugiere comercializar dos presentaciones: a) envases de 450g, ver Figura 23 y b) bolsa de 1.8

kg.



Figura 23. Presentación de envase de 450 g para el Marketplace

En cuanto a la presentación de la bolsa de plástico de 1.8 kg, se sugiere cambiar el diseño de la impresión de la bolsa en donde se detalla la información y la marca del producto, debido a que es muy sobrio y no es atrayente, en la Figura 24 se puede apreciar cómo es la presentación actual de 1.8 kg y la sugerencia que se hace. El proveedor actual de la bolsa indica que no incrementará el costo debido a que CAIPSUR es un cliente top.



Figura 24. Modelo propuesto de la impresión de la bolsa de 1.8 kg para el Marketplace

Es importante mencionar que las presentaciones que se han mencionado contienen el peso neto, es decir el peso de la aceituna más el peso del líquido de la salmuera.

Aproximadamente, el peso drenado de la aceituna equivale a 55% del peso neto. En el mercado hay varias empresas que promocionan sus productos haciendo referencia al peso neto y otros al peso drenado, lo cual muchas veces se presta a confusión.

Estrategia de Precio

La estrategia de precio que se va a emplear es la misma que se utiliza actualmente en los supermercados, el cual es un índice de precio vs la competencia, manteniéndose dos puntos decimales debajo del competidor principal. El precio introductorio para ambas líneas

de producto, independientemente de sus variantes será de S/. 7.99 para la presentación de 450 g y de S/. 17.99 para la presentación de 1.8 kg.

Estrategia de Plaza

En el canal eCommerce de Marketplace, a más presencia de la marca en diferentes plataformas online, mayor serán las probabilidades de incrementar las ventas. Para una primera etapa se sugiere ingresar a los siguientes Marketplace para la comercialización de los productos: a) Caserito, b) Lumingo y c) Platanitos. Dichas plataformas cobran aproximadamente 22% de comisión, el cual se calcula sobre el precio de venta sugerido al consumidor final en la plataforma. Esto incluye: almacenamiento, picking y distribución del producto al consumidor final, desde su centro de distribución; asimismo, se encargan de la publicidad del Marketing Digital para atraer a nuevos usuarios a la plataforma. Esto quiere decir que CAIPSUR solo tiene que llevar sus productos al centro de distribución de estos intermediarios y despreocuparse de hacer llegar su producto al consumidor final, lo cual muchas veces puede ser no rentable porque no se cuenta con la infraestructura logística para realizarlo, lo cual es el caso de CAIPSUR.

Cabe indicar que la comisión que cobra el Marketplace va a depender mucho de la categoría del producto y la rotación que genere, es por ello que se debe tener cuidado al momento de negociar los términos y condiciones con diferentes empresas que brindan este servicio.

Estrategia de Promoción

Se sugiere realizar descuentos, así como se realizan en el canal moderno de supermercados, el cual puede llegar hasta 15% del precio de lista; esto sería aplicable para todos los productos y presentaciones. También se recomienda realizar promociones de 3 x 2 con las diferentes variedades de producto en presentaciones de 450 g, en días estratégicos de

la semana y sobre todo a fin de mes para poder cumplir con el pronóstico de venta en caso no se esté logrando el objetivo.

Se propone apertura un Fanpage en Facebook e Instagram donde están los mayores consumidores digitales que siguen las historias y compran por impulso. Si bien en un inicio hay que armar contenido de manera orgánica con un Community Manager que redacte, diseñe y edite los posts, esta debe de ser de comunicación directa, que no lleve a la venta directa, sino a vender una experiencia, los posts deben ser limpios con fotos y videos que muestren la calidad y beneficios del producto.

A fin de generar tráfico hacia la página web y los puntos de venta del Marketplace, hay que invertir en pauta digital, a través de costos por clic en los links de banners que direccionarán a las tiendas de Marketplace y promocionarán el producto en esos canales. En el mercado la tendencia del sector es por cada 2,000 impresiones se consiguen 10 clics y te lleva a 1 compra, siempre y cuando la comunicación del post sea potente, con mensajes atractivos y con una óptima segmentación como hombres y mujeres de 18 a 45 años que vivan en Lima Metropolitana y con intereses de alimentación saludable, que consumen productos naturales y que compren en supermercados. El costo promedio por clic para este producto está S/. 0.30 (Cachay, 2020). En el 2020 se propone invertir en pauta aproximadamente S/. 1,421 por mes, para llegar a una venta mensual de S/. 30,266; cada año que pase se incrementará el presupuesto de pauta llegando a S/. 2,192 por mes en 2024 para lograr una venta mensual de S/. 46,713.

En una primera etapa se recomienda implementar una Página Web que permita dar a conocer a la empresa y su catálogo de productos con el detalle de cada uno y mostrar a través de links los diferentes puntos de venta, la implementación de una plataforma web ayudará con el posicionamiento de la marca y el tráfico que puede venir desde las redes sociales hacia la web y desde la web hacia las redes generando interacciones. La Página Web también

tendrá consejos, tips y recetas gastronómicas para preparar diversos aperitivos a base de aceituna con la intención de captar la atención del consumidor e ir posicionando la marca.

Al ser una Pyme se recomienda una página con una plataforma ya estructurada como Shopify, que es una plataforma especialista en eCommerce con herramientas potentes que te ayudan a encontrar clientes, aumentar las ventas y gestionar tu día a día. El rentado mensual del servicio básico de la plataforma eCommerce es de \$ 29 al mes especializada en pequeños negocios (Shopify, 2020).

Presupuesto e Indicadores para el Seguimiento

Antes de la pandemia no se creía que el canal online iba a crecer tanto, pero ahora está presentando un gran crecimiento a un ritmo que no se tenía previsto, lo cual está generando muchas expectativas; se estima que el canal online va a crecer 17% en promedio hasta el 2024 (Statista, 2020).

Para la venta de productos en el Marketplace se está considerando iniciar en noviembre de 2020 bajo un escenario conservador, y que los dos primeros meses represente para CAIPSUR el 10% de las ventas que tiene en el canal moderno de supermercados, esto equivale a una venta mensual de S/. 30,266. Para el 2021 también se está considerando que la venta del canal online represente el 10% de la venta de todo el negocio, debido a que este nuevo canal se encontraría en una etapa de arranque para CAIPSUR. Para el año 2022 se estima un crecimiento de 15% con respecto al año anterior, bajando dos puntos porcentuales hasta estabilizarse en 11% en 2024, ver Tabla 21. El ticket promedio de compra del consumidor final se ha estimado en base a dos taper de aceituna de 450 g, con un precio sugerido de S/. 7.99 cada uno, lo que hace un total de S/. 15.98. En base al ticket promedio se necesita lograr 3,788 compras para llegar a la venta anual de S/. 60,533 en el primer año 2020, teniendo en cuenta que el proyecto se implementará en noviembre del 2020; para el 2024 se espera obtener 35,079 compras para alcanzar una venta de S/. 560,561, ver Tabla 21.

Tabla 21

Proyección de Venta Anual de CAIPSUR en el Marketplace

Cuenta	2020*	2021	2022	2023	2024
Crecimiento	**	***	15%	13%	11%
Ingreso de Venta Marketplace (soles)	60,533	388,619	446,911	505,010	560,561
Cantidad de Compras	3,788	24,319	27,967	31,603	35,079

Nota: * considera inicio de actividad en noviembre 2020. **no se está considerando crecimiento, sino que la venta represente el 10% de la venta de todo el negocio, tomando en cuenta los dos últimos meses del año. *** no se está considerando crecimiento, sino que la venta represente el 10% de la venta de todo el negocio

Cabe mencionar que por cada 2,000 impresiones en Facebook se genera un clic y por cada 10 clics se produce una compra. Tomando en cuenta ello, se ha decidido asignar un presupuesto para el Marketing Digital, ver Tabla 22; aproximadamente, se está asignando un presupuesto de 4.69% de las ventas solo para pauta, ver Tabla 23.

Tabla 22

Presupuesto para Marketing Digital en Soles

	Presupuesto Mensual				
	2020	2021	2022	2023	2024
Presupuesto Mensual para Marketing Digital	3,771	4,020	4,413	4,822	5,239
Community Manager externo	1,500	1,650	1,815	1,997	2,196
Plataforma web eCommerce (Shopify)	150	150	150	150	150
Registro de Seguridad Página web, dominio y nube	100	100	100	100	100
Banco de Fotos	300	300	300	300	300
Servicios audiovisuales	300	300	300	300	300
Publicidad en Facebook (Facebook Adds)	1,421	1,520	1,748	1,975	2,192

Tabla 23

Gasto en Publicidad en Facebook en Función a las Ventas en el Marketplace

	2020*	2021	2022	2023	2024
Ingresos Marketplace (soles)	60,533	388,619	446,911	505,010	560,561
Publicidad en Facebook (soles)	2,841	18,239	20,975	23,702	26,309

Publicidad en Facebook (%)	4.69%	4.69%	4.69%	4.69%	4.69%
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Nota. *inicio de actividad en noviembre 2020

Los KPI's que se está considerando para el seguimiento de la venta en el Marketplace se detallan en la Tabla 24.

Tabla 24

KPI's para Seguimiento de las Ventas en el Marketplace

KPI	2020*	2021	2022	2023	2024
Margen Neto	6.77%	6.80%	7.20%	7.47%	7.65%
Cantidad de clic por compras	10	10	10	10	10
Ticket promedio (soles)	15.98	15.98	15.98	15.98	15.98
Facturación anual (soles)	60,533	388,619	446,911	505,010	560,561
Facturación mensual (soles)	30,266	32,385	37,243	42,084	46,713

Nota. *inicio de actividad en noviembre 2020

7.4. Cronograma de Implementación

En el diagrama de Gantt, para la implementación de un canal de eCommerce, el plan de marketing para eCommerce y el sistema de costeo variable para la empresa CAIPSUR, se han detallado todas las actividades que se mencionaron en los puntos anteriores; así mismo, se ha identificado a los responsables y el plazo que se requiere para su implementación, ver Figura 25.

N°	Actividades	Responsable	Semana								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Implementación de un canal de eCommerce											
1	Reunión con la dirección para presentar el proyecto	GG/CM	■								
2	Selección del personal para implementar el proyecto	CM		■							
3	Producción digital	CM			■						
4	Diseño web	CM				■					
5	Estructura de un catálogo	CM					■				
6	Desarrollo web	CM						■	■		
7	Conseguir tráfico que se convierta en ventas	CM								■	
Implementación de plan de marketing para eCommerce											
1	Reunión con la dirección para presentar el proyecto	BC	■								
2	Negociación de terminos y condiciones con Caserito, Lumingo y Platanitos	GG	■	■	■						
3	Desarrollo de producto (diseño de la nueva impresión de la bolsa de 1.8kg)	GG/BC	■	■							
4	Elaborar banco de fotos para el Marketplace	GG/AD		■	■	■					
5	Activación de productos en el Marketplace	CM					■	■	■		
Implementación del sistema de costeo variable											
1	Preparación inicial		■								
1.1	Reunión interna con los gerentes	GG	■								
1.2	Explicación del objetivo, alcance y beneficios	GG	■								
1.3	Formación del equipo de trabajo	GG	■								
1.4	Planificación de recursos y herramientas	GG	■								
2	Recopilación de información			■	■						
2.1	Identificar los costos de los materiales directos	AD		■							
2.2	Identificar los costos indirectos de fabricación variable	AD		■	■						
2.3	Identificar el costo de mano de obra directa			■	■						
2.4	Identificar los costos indirectos de fabricación fijo	AD		■	■						
2.5	Identificar los gastos de venta variable	AD		■	■						
2.6	Identificar los gastos de venta fijo	AD		■	■						
2.7	Identificar los gastos administrativos	AD		■	■						
3	Elaboración de un balance de masa				■	■	■				
3.1	Elaborar un diagrama de bloques del proceso	JP			■						
3.2	Elaborar un balance de masa	JP			■	■	■				
4	Elaborar un estado de resultados por línea de producto	AD						■	■		
5	Presentación de resultados y la herramienta	JP/AD								■	
6	Aprobación de resultados y de la herramienta	GG									■
7	Comunicado de la nueva herramienta al área comercial	GG									■

GG: Gerencia general
 BC: Equipo Business Consulting
 CM: Community manager
 JP: Jefe de producción
 AX: Asesor externo
 AD: Administrador

Figura 25. Diagrama de Gantt para la implementación de un canal eCommerce, un plan de marketing para eCommerce y un sistema de costeo variable para la empresa CAIPSUR.

7.5. Costo de Implementación

En la estimación de los costos de implementación de un canal de eCommerce se ha tomado en consideración el costo de contratar los servicios de un Community Manager externo, la plataforma web eCommerce de Shopify, el registro de seguridad, la página web, dominio y nube, banco de fotos, servicios audiovisuales para la elaboración de videos y toma de fotos profesionales y publicidad en Facebook a través de pauta, ver la Tabla 25.

Tabla 25

Presupuesto anual para un Canal de eCommerce en Soles

	2020*	2021	2022	2023	2024
Presupuesto Marketing Digital	7,541	48,239	52,955	57,860	62,863
Community Manager externo	3,000	19,800	21,780	23,958	26,354
Plataforma web eCommerce	300	1,800	1,800	1,800	1,800
Registro de seguridad, página web, dominio y nube	200	1,200	1,200	1,200	1,200
Banco de fotos	600	3,600	3,600	3,600	3,600
Servicios audiovisuales	600	3,600	3,600	3,600	3,600
Publicidad en Facebook	2,841	18,239	20,975	23,702	26,309

Nota. * solo se está considerando dos meses porque se empezaría en noviembre 2020

Los costos que involucra la implementación del plan de marketing para eCommerce, ya están incluidos en la implementación del eCommerce ya que estos están estrechamente relacionados; asimismo, cabe indicar que ya se han desarrollado todas las estrategias del plan de marketing para el eCommerce, solo hace falta que la gerencia general negocio los términos y condiciones con Caserito, Lumingo y Platanitos para tener presencia en sus plataformas.

Para el caso de la implementación del sistema de costeo variable no se requiere inversión ya que se va hacer uso del recurso humano que tiene la empresa CAIPSUR. El equipo de Business Consulting ha desarrollado las plantillas para la recopilación de la información, para la elaboración del balance de masa y para estructurar el estado de resultados; asimismo, se ha elaborado plantillas en el programa Excel para que la empresa pueda hacer uso de ello y comenzar a llevar su control.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Para llegar a la rentabilidad y al incremento de las ventas de CAIPSUR, es importante en un inicio implementar una metodología de costeo; es por ello que se ha propuesto la implementación de un sistema de costeo variable para tener un mayor control de la producción, productividad y de los costos; asimismo, para identificar la utilidad que genera cada producto y de esta manera ayude a la toma de decisiones gerenciales. Como resultado se espera reducir mínimo 0.6% el costo de venta respecto al ingreso de ventas cada año, logrando reducirlo de 62.9% hasta 60.5% en 2024. Tomando en cuenta que las ventas serán de 4.48 millones de soles en 2024, se espera obtener un margen neto de 2.51%, ver Tabla 26.

Tabla 26

Proyección del Estado de Resultados Implementando el Sistema de Costeo, en Soles

Cuenta	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de Actividades Ordinarias	3,631,950	3,886,187	4,068,837	4,272,279	4,481,621
Costo de Ventas	-2,284,393	-2,420,984	-2,510,357	-2,610,241	-2,711,253
Ganancia (Pérdida) Bruta	1,347,557	1,465,203	1,558,480	1,662,038	1,770,367
Gastos de Ventas y Distribución	-878,767	-940,281	-984,474	-1,033,698	-1,084,349
Gastos de Administración	-354,280	-379,080	-396,896	-416,741	-437,162
Otros Ingresos Operativos	3,897	4,170	4,366	4,584	4,809
Ganancia (Pérdida) Operativa	118,406	150,012	181,476	216,183	253,666
Ingresos Financieros	4,685	5,013	5,249	5,512	5,782
Gastos Financieros	-80,769	-86,422	-90,484	-95,008	-99,664
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	42,323	68,603	96,240	126,686	159,783
Ingreso (Gasto) por Impuesto	-12,485	-20,238	-28,391	-37,372	-47,136
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	29,838	48,365	67,849	89,314	112,647
Margen de utilidad Neta	0.82%	1.24%	1.67%	2.09%	2.51%

Con la implementación de un canal de eCommerce, como un canal adicional a las ventas a través del Marketplace se espera generar ventas por el importe de S/ 560,561 generando un margen neto de 7.65% en 2024, ver Tabla 27. Además, se busca lograr un mayor posicionamiento en el mercado a través de las Redes Sociales, generando contenido de interés del consumidor final, espacio potencial para impulsar las ventas. A través de las Redes Sociales se mejorará la imagen de la empresa y sería más conocida, permitiéndole lograr una

reputación corporativa positiva y con ventaja competitiva, permitiendo conocer a más clientes y tener información de ellos a través de los datos. De esta manera CAIPSUR puede tener una mayor presencia en el mercado, ofreciendo sus productos los 365 días del año y las 24 horas, ampliando de manera impactante la presencia de la empresa con la posibilidad de incrementar sus ventas si sigue un óptimo Marketing Digital.

Tabla 27

Proyección del Estado de Resultados Implementando el Canal eCommerce teniendo presencia en el Marketplace, en Soles

Cuenta	2020*	2021	2022	2023	2024
Ingreso de Venta Marketplace	60,533	388,619	446,911	505,010	560,561
Costo de Venta	-25,964	-166,687	-191,690	-216,610	-240,437
Ganancia (Pérdida) Bruta	34,569	221,931	255,221	288,400	320,124
Gasto de Venta y Distribución	-23,716	-152,085	-172,378	-192,807	-212,655
Gasto sin Marketing Digital	-16,175	-103,846	-119,423	-134,948	-149,792
Gasto de Marketing Digital	-7,541	-48,239	-52,955	-57,860	-62,863
Gasto de Administración	-4,188	-26,885	-30,918	-34,937	-38,780
Otros Ingresos Operativos	46	296	340	384	427
Ganancia (Pérdida) Operativa	6,711	43,257	52,266	61,040	69,116
Ingreso Financiero	55	356	409	462	513
Gasto Financiero	-955	-6,129	-7,049	-7,965	-8,841
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	5,811	37,483	45,626	53,537	60,787
Ingreso (Gasto) por Impuesto	-1,714	-11,058	-13,460	-15,793	-17,932
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	4,097	26,426	32,166	37,743	42,855
Margen de utilidad Neta	6.77%	6.80%	7.20%	7.47%	7.65%

Nota. *solo se está considerando dos meses porque se empezará en noviembre 2020

Con la implementación de ambas propuestas la empresa CAIPSUR será capaz de lograr su objetivo a largo plazo, todo depende de la decisión del gerente general para llevar a cabo este proyecto. En la Tabla 28 está el consolidado del resultado que se espera tener con la implementación de todas las soluciones propuestas.

Tabla 28

Proyección del Estado de Resultados Implementando el Canal eCommerce, Plan de Marketing para eCommerce y Sistema de Costeo, en Soles

Cuenta	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de Actividades Ordinarias	3,692,483	4,274,805	4,515,749	4,777,289	5,042,182
Costo de Ventas	-2,310,357	-2,587,671	-2,702,047	-2,826,851	-2,951,691
Ganancia (Pérdida) Bruta	1,382,125	1,687,134	1,813,701	1,950,438	2,090,491
Gastos de Ventas y Distribución	-902,483	-1,092,366	-1,156,852	-1,226,505	-1,297,004
Gastos de Administración	-358,468	-405,965	-427,814	-451,678	-475,942
Otros Ingresos Operativos	3,943	4,466	4,706	4,968	5,235
Ganancia (Pérdida) Operativa	125,117	193,269	233,741	277,223	322,781
Ingresos Financieros	4,741	5,369	5,658	5,974	6,294
Gastos Financieros	-81,723	-92,552	-97,533	-102,973	-108,505
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	48,135	106,086	141,866	180,223	220,571
Ingreso (Gasto) por Impuesto	-14,200	-31,296	-41,851	-53,166	-65,068
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	33,935	74,791	100,016	127,057	155,502
Margen de utilidad Neta	0.92%	1.75%	2.21%	2.66%	3.08%

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- La Compañía Agroindustrial Punta del Sur SRL (CAIPSUR), es una empresa familiar, dueña de la marca patentada Huerto Mejía, se dedican a la industrialización y comercialización de la aceituna; cuentan con proveedores nacionales e internacionales; los productos son mayormente comercializados en los principales supermercados con precios competitivos.
- El objetivo de largo plazo ha sido redefinido por el gerente general en conjunto con el equipo de Business Consulting. El nuevo objetivo de largo plazo es generar un ingreso anual de 4.48 millones de soles, lograr un margen neto de 3.08% y posicionar la marca Huerto Mejía entre las 20 empresas más importantes en el canal moderno y online en el Perú, en el año 2024.
- A pesar que la empresa CAIPSUR tiene más de 25 años en el mercado, en los últimos cinco años se puede apreciar un retroceso considerable en sus ventas debido a que los supermercados han desarrollado su propia marca de aceituna; asimismo, a pesar que la marca Huerto Mejía está presente en los principales supermercados, este no tiene un fuerte posicionamiento en el mercado.
- El principal problema clave identificado es: la gestión comercial actual y la falta de una estructura de costos del producto final no permite el incremento de ventas y el posicionamiento de la marca en el mercado peruano. De no solucionar este problema la empresa no será capaz de lograr sus objetivos a largo plazo.
- A través de la metodología del diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización se logró identificar las tres causas raíces principales: (a) No se cuenta con un canal comercial online, (b) No se cuenta con un Plan de Marketing y (c) Falta una estructura de costos, las cuales tienen directa relación con los objetivos de largo plazo.

- Para resolver el problema clave de la empresa CAIPSUR se ha identificado tres alternativas de solución: (a) implementar un canal de eCommerce, (b) implementar un sistema de costeo variable (c) desarrollar un Plan de Marketing. La implementación del canal online va permitir a CAIPSUR tener un canal más para las ventas, ampliando su mercado para llegar al consumidor final y a nuevos clientes, logrando así posicionar la marca con una óptima estrategia de marketing digital. La implementación de un sistema de costeo variable va a permitir una mejor toma de decisiones a la gerencia. Tomando en cuenta que se piensa adicionar una canal de ventas, es pertinente desarrollar un plan de marketing para eCommerce para ayudar a la toma de decisiones con un enfoque sistemático, para lograr los objetivos. Estos resultados fueron presentados a la gerencia general obteniendo una carta de conformidad del Gerente General de CAIPSUR por el Business Consulting desarrollado. (Apéndice G)

9.2. Recomendaciones

- Optimizar al máximo la merma obtenida en algunos de los procesos de producción, por ejemplo, del proceso de deshuesado las aceitunas maltratadas son insumo para la elaboración de aceituna picada; asimismo, la merma obtenida de este último proceso también es insumo para la elaboración de aceituna en pasta; en cuanto a la pepa obtenida del deshuesado, esta es comercializada como producto decorativo para jardinería o es destinada como biomasa. Si se utiliza toda la merma del producto se implementaría una Economía Circular al utilizar todo el ciclo productivo y al reutilizar la merma fomentaría la Sostenibilidad.
- Fomentar alianzas estratégicas con universidades para desarrollar proyectos de investigación (I+D) para encontrar una mayor utilización a la pepa de la aceituna, teniendo en cuenta que se puede valorizar el hueso de la aceituna y desarrollar nuevos

productos, asimismo, permitirá examinar los residuos de la industrialización de la aceituna, los cuales podrían ser reciclados y transformados en ladrillos de arcilla y cemento, para ser utilizado como materiales de construcción, o también para la fabricación de muebles decorativos, barreras acústicas o como una mezcla de microperlas de plástico.

- Con la finalidad de fomentar la sostenibilidad, se recomienda a CAIPSUR implementar en un mediano plazo sus reportes de Sostenibilidad a través de la gerencia general, el reporte ayudará a la empresa a potenciar su marca como una empresa de calidad socialmente responsable y con reputación corporativa, siguiendo procedimientos y procesos sostenibles que lo lleven a optimizar sus procesos, recursos y ser socialmente rentable, generando un impacto de valor en la sociedad y buenas relaciones con su comunidad vinculante y stakeholders.
- En cuanto al impacto social, se recomienda que las aceitunas que están en los supermercados a consignación y no tienen rotación y están cerca sus fechas de vencimiento retirarlos del mismo para entregarlos al Banco de Alimentos a fin que sirva de alimento para los peruanos de escasos recursos económicos que necesitan una alimentación saludable y alta en valores vitamínicos con Omega 3 y 6 que sí lo tiene la aceituna. Se contribuiría de esta manera con una visión social de la empresa.
- Las empresas de hoy son digitales y deben adaptarse en el poco tiempo al cambio digital, desde su estructura organizativa a nuevos modelos organizacionales basados en el empoderamiento del empleado y el fomento de la innovación. Hay que innovar con nuevas alianzas ver la competencia como cooepetencia, muchas veces se integran competidores para abrir fronteras, aprovechando las ventajas de cada uno. Asimismo, implementar la digitalización a través de software y CRM que comuniquen las diversas áreas de la organización a fin que estén integradas y automatizadas.

- Implementar una cultura de medición o de KPIs, y una actualización de la base de datos de los clientes que permita identificarlos y conocer sus necesidades. Se pueden implementar softwares modernos de gestión para Pymes y de bajo costo que se integre con Google Analytics u otras plataformas de métricas para analizar la data que ayudará a una óptima toma de decisiones. Los datos, son lo más importante de toda organización. El uso de los datos debe ser el vector que transforme los procesos internos para orientarse a la rápida toma de decisiones, mientras más datos se obtengan de los clientes, competencia y colaboradores se tomarán decisiones estratégicas en beneficio de la empresa.
- La creciente demanda por productos frescos, vitamínicos y otros nutrientes, que no contengan grasa ni calorías, ha determinado que el mercado de frutas y hortalizas crezca a gran escala en el mundo, siendo la exportación de nuestros productos agroindustriales una oportunidad de negocio post COVID-19. Se propone volver a las exportaciones de aceitunas en el mediano plazo enfocándose en los países que más compran aceitunas al Perú como: Brasil, Chile y Estados Unidos. Y considerando que el país a través de sus políticas arancelarias promueve la exportación de las aceitunas como hortalizas y producto natural del Perú para el mundo.

Referencias

- Agencia Agraria de Noticias. (2019, 14 de mayo). Mercados internacionales demandan otras variedades. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/tacna-produjo-148-mil-toneladas-de-aceituna-en-2018-pero-sol-18980>
- América Retail. (2020, 7 de abril). ECommerce: Ventas online en Perú podrían crecer en promedio 50% en el mes de abril. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/ecommerce-ventas-online-en-peru-podrian-crecer-en-promedio-50-en-el-mes-de-abril/>
- Araya-Guzmán, S. A., Hernández-Uribe, G., & Ramírez-Correa, P. E. (2019). Alineación entre Sistemas de Información, Tecnologías de la de Información y el Negocio: un Estudio Empírico en la Región de Biobío, Chile. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n5/0718-0764-infotec-30-05-00131.pdf>
- Arce, C. (2018, 09 de julio). CASH & CARRY: UN FORMATO POR DESCUBRIR. *Nielsen*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/cash-and-carry-un-formato-por-descubrir/>
- Arévalo, L. & Sotelo, E. (2000). Tratamiento tributario del factoring en el Perú. *THĒMIS-Revista De Derecho*, (41), 143-155. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/11658>
- Artal, M. (2017). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (12a ed.). Madrid, España: ESIC.
- Avolio, B., Hansen, D., & Mowen, M. (2018). *Administración de costos: Contabilidad y control*. México DF, México: Cengage Learning.

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). Actividad económica: abril 2020 resumen. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-44-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). Cuadros Estadísticos. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). Inflación: mayo 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-41-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). Notas Informativas. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-06-08.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). Programa monetario de junio 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-06-11-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). Tasa de Referencia de la Política Monetaria. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html/2015-1/2020-6/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-1050608928-317>
- Barrientos, P. (2018). La agricultura peruana y su capacidad de competir en el mercado internacional. *Equidad y Desarrollo*, (32), 143-179. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/326725274_La_agricultura_peruana_y_su_capacidad_de_competir_en_el_mercado_internacional

BBVA. (2018). *Perú: Situación retail moderno 2018*. Recuperado de

<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>

Brassard, M; Finn, L; Ginn, D & Ritter, D. (2005). *El impulsor de la memoria TM II Seis Sigma*. Massachusetts: GOAL/QPC.

Cachay, M. (2020). Costos por clic en Redes Sociales. *Entrevista personal*. Realizada el 16 de septiembre de 2020, gerente general Add Consulta.

CAIPSUR. (2019). Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR. Lima, Perú: CAIPSUR.

CAIPSUR. (2020). Acta de Reunión para la Presentación del Problema clave a la Gerencia General de la Empresa CAIPSUR. Lima, Perú: CAIPSUR.

CAIPSUR. (2020). Situación Financiera de la Empresa CAIPSUR, del periodo 2015 al 2018. Lima, Perú: CAIPSUR.

Campi, A. T., Herrera, A. E., & Oviedo, M. Y. (2019). *Las TICs como factor de efectividad en el Marketing Digital de las Pymes*. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=139572024&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Carrasco, R. (2020, 30 de abril), Pasos para iniciar un negocio E-Commerce internacional.

Webinar. Recuperado de

<http://www.newshunter.biz/Files/Videos/2020/04/30/television/facebook/gestion.mp4>

Carro, R., & González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Recuperado de

http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Caselles, P. M. J., Gómez, A. M. R., & Molero, M. M. (2015). *Química aplicada a la ingeniería*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Castillo, R. (2015). Determinantes de la venta adaptativa como capacidad dinámica de las firmas. *Estudios de Administración*. Recuperado de <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/images/stories/pdf/2015/2015-1T.pdf>
- CENTRUM PUCP. (2019). Ranking de Competitividad Digital Mundial de 2019. Recuperado de <https://centrumthink.pucp.edu.pe/resultados-del-ranking-de-competitividad-digital-mundial-2019>
- CENTRUM PUCP. (2020). Ranking de Competitividad Mundial 2020. Recuperado de <https://centrumthink.pucp.edu.pe/resultados-del-ranking-de-competitividad-mundial-2020>
- CENTRUM PUCP. (2020). Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020. Recuperado de https://centrumthink.pucp.edu.pe/Storage/modsnw_archivos/file/37-o5Gf9If0Yf5Gj7P.pdf
- CEPLAN. (2019). Perú: proyecciones macroeconómicas al 2030, marzo 2019. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2019/09/CEPLAN-Proyecciones-macroecon%C3%B3micas-al-2030.pdf>
- Chiu, A., & Reyes, D. (2018). *Revolucion.pe: La transformación digital de once empresas en el Perú*. Lima, Perú: Penguin Random House. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=HuV8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+transformaci%C3%B3n+digital&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiroKzTjJHlAhUw01kKHc_-AY8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=empresas%20transformaci%C3%B3n%20digital&f=false
- Colana, J., Melgar, C., Moreno, R., & Muñoz, J. (2018). *Planeamiento estratégico de la aceituna en el Perú*. Tesis. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8262>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). Informe Especial N°1: América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf
- Cóndor, J. (2019, 16 de mayo). Tacna incursionará en granadas, mientras precio de aceitunas acentúa su caída. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/tacna-incursionaria-cultivo-granadas-precio-aceitunas-caida-267055-noticia/?ref=gesr>
- Cortés M., Membiela, E., & Sánchez E. (2019). The Generation of Experiences as a Differentiating Strategic Factor in the Design of Products: An Approach from Neuromarketing. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/8760642/authors#authors>
- Cuerpomente. (2020). Aceituna. Recuperado de <https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/aceituna>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a. ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Daft Richard, L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- D'Alessio, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. Lima. Pearson.
- Datosmacro. (2019). Sube el número de inmigrantes que vive en Perú. *Datosmacro*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/peru>
- Decreto de Urgencia N° 043-2019. Modifica la Ley N° 27360, para Promover y Mejorar las Condiciones para el Desarrollo de la Actividad Agraria. Presidencia de la República

del Perú (2019). Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modifica-la-ley-n-27360-para-promover-y-mejorar-las-condic-decreto-de-urgencia-n-043-2019-1841328-1>

Decreto Supremo N.º 003-2019-MINAGRI. Decreto Supremo que crea la Comisión

Multisectorial de naturaleza temporal denominada “Mesa de Diálogo Multisectorial para el Análisis e Identificación de Alternativas de Solución a la Problemática del

Sector Agrario”. Presidencia de la República del Perú (2019). Recuperado de

[https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/normas-](https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/normas-legales/decretos-supremos/2019/ds03-2019-minagri-peruano.pdf)

[legales/decretos-supremos/2019/ds03-2019-minagri-peruano.pdf](https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/normas-legales/decretos-supremos/2019/ds03-2019-minagri-peruano.pdf)

Decreto Supremo N.º 011-2020-TR. Decreto Supremo que establece normas complementarias

para la aplicación del Decreto de Urgencia N.º 038-2020, Decreto de Urgencia que

establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a

los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas. Presidencia de la

República del Perú (2020). Recuperado de

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/606079/Decreto-supremo-n-011-2020-tr-1865658-3.pdf>

Decreto Supremo N.º 084-2020-EF. Aprueban otorgamiento de Garantía del Gobierno

Nacional al Programa de Garantía del Gobierno Nacional para la Continuidad en la

Cadena de Pagos - Programa REACTIVA PERÚ. Presidencia de la República del

Perú (2020). Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/606080/DS084_2020EF.pdf

Dupouy, L.T. (2017). La importancia de la estructura y el diseño organizacional como

fuentes de competitividad. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de

[https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-](https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad)

[organizacional-como-fuentes-de-competitividad](https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad)

- El Comercio. (2017, 21 de julio). Asociación Pro Olivo: El peruano es un consumidor fuerte de aceituna. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/asociacion-pro-olivo-peruano-consumidor-fuerte-aceituna-443771-noticia/>
- El Peruano. (2020, 14 de mayo). Ejecutivo acelera transformación digital del Estado para hacer frente al covid-19. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-ejecutivo-acelera-transformacion-digital-del-estado-para-hacer-frente-al-covid19-95836.aspx>
- Gestión. (2020, 10 de junio). CADE Digital 2020: la pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital cinco años. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-peru-cade-digital-2020-la-pandemia-ha-adelantado-la-transformacion-digital-cinco-anos-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2020, 19 de febrero). Aceitunas: producción peruana caería a la mitad este año, pero exportaciones crecerían. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/aceitunas-produccion-peruana-caeria-a-la-mitad-este-ano-pero-exportaciones-crecerian-noticia/>
- Gómez, L. F., Romero, H. A., & Sánchez, W. A. (2019). *Aproximación a una Conceptualización del Costo*. *Revista Criterio Libre*, 17(30), 157–172. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5794>
- Guevara, R. (2016). Gestión Ecoeficiente de empresas. En P. Marquina (Ed). *Empresas responsables y competitivas. El desafío de hoy* (pp. 355 – 385). Lima, Perú: Pearson.
- Guillén, J. (2019). Entrevista con Jaime Guillén. Lima, Perú: CAIPSUR.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed). Mexico D.F., México: Mc Graw - Hill.

- Huerto Mejía. (2019). Nuestra Empresa. Recuperado de <http://www.huertomejia.com/>
- Huerto Mejía. (2019). Productos. Recuperado de <http://www.huertomejia.com/>
- INEI. (2018). Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf
- INEI. (2020). Comportamiento de los Indicadores de Mercado Laboral a Nivel Nacional. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_oct-nov-dic2019.pdf
- Johns Hopkins University. (2020). Coronavirus COVID-19 Global Cases by the Center for Systems Science and Engineering. Recuperado de <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). México D.F., México: Pearson
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (12a ed.). Madrid, España: Pearson.
- Kotler, P., & Caslione, J. (2009). *La ciencia del caos: El Management y el Marketing en la era de las turbulencias*. Madrid, España: Gestión.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14^a ed.). México DF., México: Pearson.
- La República. (2019, 08 de mayo). Sobreproducción de aceituna en Tacna provoca histórica caída de precios. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1464531-sobreproduccion-aceituna-tacna-provoca-historica-caida-precios/>

LANDALUZ. (2018, 15 de mayo). 5 usos de las aceitunas que alegrarán la vida.

LANDALUZ. Recuperado de <https://landaluz.es/2018/05/15/usos-aceitunas-alimentos-andalucia/>

León, J. (2019, 07 de junio). Excedente de aceituna en nuestro país alcanza las 53,700

toneladas anuales. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de

<https://agraria.pe/noticias/excedente-de-aceituna-en-nuestro-pais-alcanza--19144>

Mariño, C. (2019, 26 de setiembre). Conferencia de Prensa: Resultados del Ranking de

Competitividad Digital Mundial 2019 [Archivo de video]. Recuperado de

<https://youtu.be/ERwcdTrUWIQ>

Marquina, P. (2016). Comprensión y medición de la reputación corporativa. En Marquina, P.

(Ed.). *Empresas responsables y competitivas: El desafío de hoy* (pp. 243 – 255).

Lima, Perú: Pearson.

Marquina, P., Álvarez, C., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). *Proceso secuencial de la*

revisión de literatura. Lima, Perú: CENTRUM PUCP.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). Política Nacional Agraria.

Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretosupremos/2016/ds02-2016-minagri.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2019). Política Nacional Agraria.

Recuperado de <http://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/La-Pol%C3%ADtica-Nacional-Agraria-PNA-CIAM-2019.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2019). Boletín Estadístico Mensual "EL

AGRO EN CIFRAS" 2019. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-2019>

- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2018). MINAM: El Perú está comprometido en cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-el-peru-esta-comprometido-en-cumplir-con-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ministerio del Ambiente [MINAN]. (2009). Política Nacional del Ambiente. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/12216/1633.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). Plan de Desarrollo de Mercado de Francia Perfil Francia. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/345965-plan-de-desarrollo-de-mercado-de-francia>
- Monsalvo, V. R., & Romero, S. M. D. R. (2014). Balance de materia y energía: Procesos industriales. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Muñoz, C. E., & Grau, R. M. (2013). Ingeniería química. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Nielsen (2020, agosto). Tendencias del Consumo frente al COVID 19. Informe. Lima – Perú.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Tomado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Deusto.
- Padilla, D. (2020, 19 de febrero). Aceitunas: producción peruana caería a la mitad este año, pero exportaciones crecerían. *Logística 360*. Recuperado de <https://logistica360.pe/aceitunas-produccion-peruana-caeria-a-la-mitad-este-ano-pero-exportaciones-crecerian/>
- Parlamento Andino (2020, 22 de junio). Principales medidas adoptadas por el gobierno peruano frente a la emergencia provocada por la COVID-19. Recuperado de

<https://parlamentoandino.org/wp-content/uploads/2020/06/Principales-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-peruano-4.pdf>

Perú Retail (2019, 23 de abril). Aproximadamente 6 millones de personas compran por Internet en Perú. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/aproximadamente-6-millones-de-personas-compran-por-internet-peru/#:~:text=Aproximadamente%206%20millones%20de%20personas%20compran%20por%20Internet%20en%20Per%C3%BA>

PerúRetail. (2017, 06 de julio). Tiendas de conveniencia: formatos que se acercan al consumidor en todo el mundo. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/especial/tiendas-de-conveniencia-formatos-se-acercan-consumidor-mundo/>

PerúRetail. (2019, 07 de setiembre). Supermercados Peruanos anuncia gerente para formato de conveniencia. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/supermercados-peruanos-tiendas-de-conveniencia/>

PerúRetail. (2019, 15 de julio). Perú: SMU potenciará las operaciones de Mayorsa y Maxiahorro durante el 2020. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-smu-operaciones-mayorsa-maxiahorro-2020/>

PerúRetail. (2019, 17 de diciembre). Perú: Hiperbodega Precio Uno se consolida en la selva peruana. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-hiperbodega-precio-selva-peruana/>

PerúRetail. (2019, 19 de diciembre). Makro avanza firme en el retail peruano y abre la última tienda del año. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/makro-retail-peruano-abre-ultima-tienda-2019/>

PerúRetail. (2019, 23 de julio). Perú: ¿Cómo les va a las cadenas de supermercados en lo que va del año? *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-cadenas-supermercados/>

- PerúRetail. (2019, 26 de noviembre). Perú: Corporación Vega inauguró una tienda mayorista en Santa Clara. *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-corporacion-vega-tienda-mayorista-santa-clara/>
- PerúRetail. (2019, 30 de diciembre). Tiendas de conveniencia: ¿Cuántos locales abrieron Tambo y Oxxo durante el 2019? *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tiendas-conveniencia-tambo-oxxo-2019/>
- PerúRetail. (2020). Noticias Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/noticias-retail/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.). México DF., México: Patria.
- Pro Olivo. (2020). Acerca de Nosotros. Recuperado de <http://proolivo.com/empresa>
- Pro Olivo. (2020). Asociados. Recuperado de <http://proolivo.com/asociados>
- PQS (2020, 27 de julio). E-commerce: Perú tiene la tasa de crecimiento más alta en Latinoamérica. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/commerce-peru-tiene-la-tasa-de-crecimiento-mas-alta-de-latinoamerica#:~:text=Econom%C3%ADa-,E%2Dcommerce%3A%20Per%C3%BA%20tiene%20la%20tasa%20de,crecimiento%20m%C3%A1s%20alta%20de%20Latinoam%C3%A9rica&text=Seg%C3%BAn%20un%20estudio%20de%20GfK,de%20Latinoam%C3%A9rica%20en%20e%2Dcommerce.>
- PRODUCE. (2019). PRODUCE: Locales de los principales supermercados se expandieron más del 70% en los últimos cinco años. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/28934-produce-locales-de-los-principales-supermercados-se-expandieron-mas-del-70-en-los-ultimos-cinco-anos>
- Quintana C., P. A. (2019, 12 de agosto). Cómo Contribuyen Las Promociones al Posicionamiento de Marca. *Debates IESA*. Recuperado de

<http://www.debatesiesa.com/como-contribuyen-las-promociones-al-posicionamiento-de-marca/#:~:text=Las%20promociones%20forman%20parte%20de,de%20sus%20clientes%20o%20consumidores.>

Resolución Ministerial N°265-2020-MINSA. Modificación del documento técnico:

“Lineamientos para la Vigilancia de la Salud de los Trabajadores con Riesgo de Exposición a COVID-19”. Presidencia de la República del Perú (2020). Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/695454/resolucion-ministerial-n-265-2020-minsa.pdf>

Rosales, S. (2019, 18 de febrero). Exportaciones peruanas de aceituna se recuperarán este año por baja producción de Egipto. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-aceituna-recuperaran-ano-baja-produccion-egipto-258883-noticia/?ref=gesr>

Sainz, J.M. (2018). *El plan de marketing en la práctica* (22a ed.). Madrid, España: EISC.

Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Medida. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Shopify (2020). Configura tu tienda y elige tu plan más tarde. Recuperado de <https://es.shopify.com/precios>

Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA]. (2019). Boletín Estadístico Mensual - El Agro en Cifras 2019. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-2019>

Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA]. (2012). Aprueban Reglamento de Manejo de los Residuos Sólidos del Sector Agrario. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/modsinia/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1260&idformula=>

- Stanford, N. (2007). *GUIDE TO ORGANISATION DESIGN: Creating high-performing and adaptable enterprises*. London, England: Profile Books.
- Statista. (2020). Cambio en los ingresos del comercio electrónico durante el brote de COVID-19 en países seleccionados de América Latina en abril de 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1116604/change-e-commerce-revenue-coronavirus-latin-america/#statisticContainer>
- Stickney, C. P., Weil, R. L., Schipper, K., Francis, J., & Avolio, B. (2012). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2020). Operatividad Aduanera. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>
- Transparencia Internacional. (2019). Índice de Percepción de la Corrupción 2019. Recuperado de <https://www.transparency.org/cpi2019>
- Turletti, P. (2018). *El ROI de marketing y ventas: cálculo y utilidad nuevo estándar de rendimiento*. Madrid, España: ESIC
- Valdes-Perez, R. (2015, 30 de octubre). La evaluación comparativa inteligente comienza con saber con quién compararse. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/10/smart-benchmarking-starts-with-knowing-whom-to-compare-yourself-to?language=es>
- World Bank. (2020). Global Economic Prospects, June 2020. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748>
- Yin, M., & Afshar, A. (2018). *Developing Knowledge-Based Resources: The Role of Entrepreneurs' Social Network Size and Trust*. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3380>

Apéndice A: Entrevista con Jaime Guillén

Entrevistado: Jaime Guillén Velásquez

Cargo: Gerente General

Empresa: Agroindustrial Punta del Sur

Fecha: jueves 26 de septiembre 2019, 3:00 pm

Lugar: Lurín, Lima.

1. ¿Cuántas empresas gerencia usted?

Tenemos tres empresas: (a) Compañía Agroindustrial Punta del Sur SRL, la primera y fundadora, básicamente se dedica a la aceituna, encurtidos y sus derivados, productos y complementarios de la aceituna; (b) Exportoliva EIRL, en el mes de octubre de 2018 iniciamos operaciones, exclusivamente para lo que es importación de café y se está sumando el portafolio de productos para el mercado nacional; (c) Jaime Guillén como persona natural, la tercera empresa, por un tema de herencia manejo un fundo como agricultor ubicado en la zona de Arequipa y Tacna.

2. ¿Cuántas personas laboran en la empresa CAIPSUR?

Entre las tres empresas laboran más de 50 personas y aparte contratamos empresas de servicios complementarios y temporales para algunos procesos que no se maneja directamente, como el personal que está en los supermercados; se contrata por horas o por día.

3. ¿Tienen socios estratégicos como el gobierno o instituciones empresariales?, ¿Dónde está su centro de producción?

El centro de producción está en Lurín, Lima. Estamos registrados en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSE), pero no estamos abasteciendo aceitunas. Antes se exportaba con el apoyo de la Asociación de Exportadores (ADEX), y ahora pertenecemos a la Cámara de Comercio de Lima.

4. ¿Difunden sus productos a través de una página web?

Se tiene una página web, pero está desactualizada. Actualmente, existe necesidad de Marketing Digital y un Community Manager, está en nuestros planes, se está buscando una empresa para ese manejo y vamos a empezar con esa estrategia.

5. ¿Cuentas con su Misión, Visión y Valores de la empresa?

Tenemos plasmado la visión y misión. La visión es “Ser una empresa líder en la venta fraccionada en el mercado de aceitunas y encurtidos, así como lograr alianzas estratégicas con empresas extranjeras de productos masivos de alta calidad para su comercialización en el mercado peruano”. La misión es “Ser una empresa líder en la venta fraccionada en el mercado de aceitunas y encurtidos, así como lograr alianzas estratégicas con empresas extranjeras de productos masivos de alta calidad para su comercialización en el mercado peruano”. En cuanto a los valores, estos son: honestidad, seriedad y compromiso.

6. ¿Trabajan con herramientas tecnológicas?

Para el caso de las auditorías internas, no se cuenta con herramientas tecnológicas, se tiene un software de contabilidad, pero no se usa al 100%; por otra parte, se debe de implementar un manual de funciones y operaciones para llevar un mayor control. Por el momento.

7. ¿La empresa hace uso de préstamos financieros?

Hace cinco años tuvimos un golpe fuerte con las exportaciones por incumplimiento de pago de un cliente por USD 105 mil dólares, más gastos; ese dinero estuvo financiado con el banco, lo cual nos llevó a una situación difícil. A pesar de todo ello, en ese entonces se siguió exportando con dificultades y hace tres años se dejó de trabajar con préstamos de bancarios para capital de trabajo, solo se trabaja con factoring por un tema de liquidez.

8. ¿Cómo es su manejo en el área de Finanzas?

No se da importancia a los estados financieros y tampoco se hace uso de ratios de rentabilidad. Nos preocupamos solo por declarar el 100% de las compras y ventas

contablemente, y hacer la declaración anual, es decir, todo lo correspondientes a temas tributarios.

9. ¿Cómo es su clima laboral, cuentan con manuales de funciones?

En cuanto al clima organizacional no hemos tenido problemas con el personal, solo algunos despidos y temas de liquidación, pero no hemos tenido mayores problemas, lo que sí es que no tenemos parámetros de rendimiento y no puedo tener al personal en el mismo sitio, los rotamos de acuerdo a los ratios de necesidad. Todo es rendimiento por hora y de allí los llevamos donde el área se necesita y se coloca allí al personal y no se puede analizar su rendimiento en el área. El personal operario representa más del 70%.

10. ¿Cuentan con procedimientos de estructura de costos?

Dentro de auditorías y controles está la estructura de costos y es algo que no se tiene implementado. Se tiene que implementar un procedimiento de estructuras de costos para los productos. Actualmente, el cálculo se hace tomando en cuenta solo el costo de materia prima, mano de obra y algunos costos indirectos de fabricación, también, se considera un margen de error debido a que este coteo es referencial. Tengo un indicador que también uso, empleo un ratio de venta sobre planilla, actualmente estoy en 15% y espero llegar a 10%, pero igual no se tiene claro la asignación de todos los costos involucrados. Sabemos que los costos de materia prima, insumo, mano de obra, gastos de ventas y administrativos son importantes que sean determinados y asignados a los diversos productos.

11. ¿Cómo administra los gastos de la empresa?

Siempre estamos al filo de la navaja por liquidez. A pesar que vendemos todo lo que producimos, siempre tenemos problema de liquidez. Se debe hacer un análisis de las cuentas por cobrar y pagar.

12. ¿Su estructura de venta cómo está definida?

Ventas lo veo directamente y nos hemos centrado en supermercados, nuestros clientes son Plaza Veá, Vivanda, Tottus, Metro, Wong y Makro. No realizamos venta en el canal tradicional. Toda negociación comercial está bajo mi responsabilidad y lo manejo directamente; aunque, se está evaluando contratar a una persona para que lo vea a tiempo parcial y de esta manera enfocarme solo a la producción. Actualmente, tengo dos supervisoras comerciales y cada una tiene seis mercaderistas a su cargo.

13. ¿A qué segmento de mercado va dirigido y cuál es la propuesta de valor de la empresa?

Apuntamos mayormente al nivel B y C, desde jóvenes hasta adultos. El 70% de los ingresos son generados en la capital y el resto en provincia, pero todo a través de supermercados. Nuestra propuesta de valor es ofrecer precios competitivos y productos de alta calidad en el momento oportuno.

14. ¿Cómo es la relación con los clientes?

Es buena, se tiene una relación de muchos años con los supermercados. Estamos presentes en los principales supermercados.

15. ¿Cuáles son los recursos claves de la empresa?

Mi persona, soy Ingeniero de Alimentos de profesión y me he dedicado a este rubro por muchos años.

16. ¿Cuáles son las actividades clave de la empresa?

Son la industrialización de la aceituna para su envasado, la distribución a los centros de distribución de los supermercados, la degustación de los productos en el punto de venta en días claves y la importación de aceitunas de Egipto y España. Actualmente, la importación representa un porcentaje bajo para nosotros, lo hacemos porque ya viene clasificada, seleccionada y sin pepa, nos cuesta más caro, pero es de buena calidad.

17. ¿Cuántos productos comercializan?

Se tiene más de 40 productos de los cuales 15 hacen el Pareto. Comercializamos aceitunas negras: enteras, sin pepa, picada o en pasta; también, aceitunas verdes: enteras, sin pepa, picada, en pasta o rellenas de almendra, pimiento, rocoto, castaña, cabanossi; asimismo, tenemos diversas presentaciones de envases y a granel. Desde hace tres años importamos aceitunas de Egipto y España prácticamente lista para ser comercializadas, dependiendo del tipo de aceituna que se importa se rellena, se hace rodaja, se pica o se hace pasta y se envasa, pero un gran porcentaje de las aceitunas que comercializamos son de proveedores locales, la materia prima que importo viene casi lista, pero cuesta más caro.

18. ¿Cómo maneja sus impuestos y sus temas contables?

No hay problemas con el Estado ni reclamos. Tenemos una administradora que ve las finanzas y la parte administrativa en planta. El contador viene dos veces por semana a la planta para hacer la declaración, la documentación está aquí.

19. ¿La empresa también exporta?

Hace tres años exportaba, pero tuvimos una pérdida con un cliente brasileño y tuvimos problemas con el banco; también tuvimos problemas con la calidad de la aceituna que exportábamos por observaciones de DIGESA. Mi principal cliente siempre ha sido el mercado local, en ese entonces el saldo lo destinaba a la exportación. Por otra parte, en esa época el precio de exportación cayó y perdíamos entre ocho y nueve mil dólares por contenedor; sin embargo, teníamos que seguir exportando porque los productos son perecibles y aparte tenía órdenes de compra con los embarques y se me hizo un carrusel. Los bancos ya no querían darme ni pre embarque ni post embarque, me cerraron el crédito, estaba en una situación complicada. Tuve que vender mi casa en Lima y me vine a vivir en uno de los activos en Lurín, el dinero que obtuve de la venta sirvió para que la empresa saliera adelante. Se cancelaron las deudas y se levantaron todas las observaciones de DIGESA, por

esa experiencia no nos volvimos a apalancar. Sin embargo, la empresa requiere apalancamiento para poder subir un peldaño más; asimismo queremos retomar las exportaciones.

20. ¿Cómo optimiza sus procesos?

Antes teníamos 60 operarios y después de automatizar algunas partes de los procesos y solucionar los problemas del aseguramiento de la calidad de las aceitunas, desde hace tres años en vez de producir aceitunas localmente, estoy importando aceitunas procesadas, aptas para el consumo humano, casi listo para la venta, solo tengo que lavarlas, rellenarlas y envasarlas.

21. Se va a realizar un plan de trabajo y se vendrá una vez por semana; para ello, se necesita un espacio para poder desarrollar la consultoría. ¿Se propone a firmar un compromiso de confidencialidad con la información?

Totalmente de acuerdo, tendrán un espacio aquí y firmaremos un acuerdo de confidencialidad.

**Apéndice B: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados de la Empresa
CAIPSUR, desde el 2015 hasta el 2019**

En la Tabla B1 se presenta el análisis vertical del estado de resultados de la empresa CAIPSUR, del periodo 2015 al 2019, expresada en soles. Para el periodo 2019 solo se tiene el dato de los ingresos por venta, debido a que la empresa todavía no ha presentado la Declaración Anual de Impuesto a la Renta 2019 a la SUNAT, por el COVID-19. Por consiguiente, se está asumiendo que el porcentaje de los costos, respecto a los ingresos, serán muy similares al del periodo 2018, debido a que las ventas realizadas en ambos periodos son muy parecidas.

Tabla B1

Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Empresa CAIPSUR | Periodo 2015 - 2019

(Soles)

Cuenta	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Ingresos de actividades ordinarias	5,522,137	100%	4,971,155	100%	4,595,347	100%	4,173,717	100%	4,127,216	100%
Costo de ventas	-3,004,971	-54%	-2,944,995	-59%	-2,911,816	-63%	-2,615,398	-63%	-2,586,259	-63%
Ganancia (pérdida) bruta	2,517,166	46%	2,026,160	41%	1,683,531	37%	1,558,319	37%	1,540,957	37%
Gastos de ventas y distribución	-1,436,859	-26%	-1,150,718	-23%	-1,155,312	-25%	-990,120	-24%	-979,089	-24%
Gastos de administración	-689,606	-12%	-389,008	-8%	-351,636	-8%	-451,004	-11%	-445,979	-11%
Otros ingresos operativos	33,707	1%	6,460	0%	5,407	0%	4,262	0%	4,215	0%
Ganancia (pérdida) operativa	424,408	8%	492,894	10%	181,990	4%	121,457	3%	120,104	3%
Ingresos financieros	22,453	0%	32,566	1%	16,281	0%	683	0%	675	0%
Gastos financieros	-638,614	-12%	-376,777	-8%	-118,170	-3%	-85,561	-2%	-84,608	-2%
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	-191,753	-3%	148,683	3%	80,101	2%	36,579	1%	36,171	1%
Ingreso (gasto) por impuesto	0	0%	-23,017	0%	-43,392	-1%	-4,139	0%	-4,093	0%
Ganancia (pérdida) neta del ejercicio	-191,753	-3%	125,666	3%	36,709	1%	32,440	1%	32,079	1%

En la Tabla B2 se presenta el análisis horizontal del estado de resultados de la empresa CAIPSUR, del periodo 2015 al 2019, expresada en soles.

Tabla B2

*Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la Empresa CAIPSUR | Periodo 2015 - 2019**(Soles)*

Cuenta	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Ingresos de actividades ordinarias	5,522,137	100%	4,971,155	90%	4,595,347	83%	4,173,717	101%	4,127,216	75%
Costo de ventas	-3,004,971	100%	-2,944,995	98%	-2,911,816	97%	-2,615,398	87%	-2,586,259	86%
Ganancia (pérdida) bruta	2,517,166	100%	2,026,160	80%	1,683,531	67%	1,558,319	62%	1,540,957	61%
Gastos de ventas y distribución	-1,436,859	100%	-1,150,718	80%	-1,155,312	80%	-990,120	69%	-979,089	68%
Gastos de administración	-689,606	100%	-389,008	56%	-351,636	51%	-451,004	65%	-445,979	65%
Otros ingresos operativos	33,707	100%	6,460	19%	5,407	16%	4,262	13%	4,215	13%
Ganancia (pérdida) operativa	424,408	100%	492,894	116%	181,990	43%	121,457	29%	120,104	28%
Ingresos financieros	22,453	100%	32,566	145%	16,281	73%	683	3%	675	3%
Gastos financieros	-638,614	100%	-376,777	59%	-118,170	19%	-85,561	13%	-84,608	13%
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	-191,753	100%	148,683	-78%	80,101	-42%	36,579	-19%	36,171	-19%
Ingreso (gasto) por impuesto	0	100%	-23,017		-43,392		-4,139		-4,093	
Ganancia (pérdida) neta del ejercicio	-191,753	100%	125,666	-66%	36,709	-19%	32,440	-17%	32,079	-17%

A modo informativo en la Tabla B3 se detalla el estado de la situación financiera de la empresa CAIPSUR.

Tabla B3

Situación Financiera de la Empresa CAIPSUR | Periodo 2015 – 2018 (Soles)

Cuenta	2015	2016	2017	2018
Activos				
Activos corrientes				
Efectivo y equivalentes al efectivo	543,810	762,598	675,602	15,212
Cuentas por cobrar comerciales	275,287	361,363	186,728	215,358
Otras cuentas por cobrar	46,386	51,994	2,263	20,753
Inventarios	1,204,416	1,296,590	1,169,679	1,165,585
Total activos corrientes	2,069,899	2,472,545	2,034,272	1,416,908
Activos no corrientes				
Activos biológicos	7,360	7,360	7,360	7360
Propiedades, planta y equipo	3,450,238	3,344,091	3,595,389	3,809,204
Activos intangibles distintos de la plusvalía	23,756	23,756	23,756	23756
Activos diferidos	387,560	56,548	7,016	820
Total activos no corrientes	3,868,914	3,431,755	3,633,521	3,841,140
Total de activos	5,938,813	5,904,300	5,667,793	5,258,048
Pasivos y patrimonio	2015	2016	2017	2018
Pasivos corrientes				
Otros pasivos financieros	507	0	0	0
Cuentas por pagar comerciales	835,298	1,075,041	983,046	1,140,165
Otras cuentas por pagar	126,240	1,897,317	1,890,407	1,461,826
Total pasivos corrientes	962,045	2,972,358	2,873,453	2,601,991
Pasivos no corrientes				
Otros pasivos financieros	2,377,759	341,839	167,929	24,946
Total pasivos no corrientes	2,377,759	341,839	167,929	24,946
Total pasivos	3,339,804	3,314,197	3,041,382	2,626,937
Patrimonio				
Capital emitido	697,877	697,877	697,877	697,877
Resultados acumulados	580,636	571,730	608,038	612,738
Otras reservas de patrimonio	1,320,496	1,320,496	1,320,496	1,320,496
Total patrimonio	2,599,009	2,590,103	2,626,411	2,631,111
Total pasivo y patrimonio	5,938,813	5,904,300	5,667,793	5,258,048

Nota. Adaptado de “Situación Financiera de la Empresa CAIPSUR, del periodo 2015 al 2018,” por CAIPSUR, 2020. Lima, Perú: CAIPSUR.

Apéndice C: Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR

Cia. Agroindustrial Punta del Sur SRLTDA			
Acta de Reunión - Business Consulting			Pag 1 de 1
Confidencial: <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
Datos Generales			
Asunto:	Diagnostico Interno de la empresa Cia. Agroindustrial Punta del Sur SRLTDA (CAIPSUR)		
Area:	Gerencia		
Fecha:	lunes, 18 de Noviembre de 2019	Lugar:	Planta Lurin
Responsable: Andress Otoya			
Cargo: Candidato MBA - Centrum Católica			
Preparado por: Andress Otoya			
Nº	Participantes	Cargo	Empresa
1	Jaime Guillén Velasquez	Gerente General	CAIPSUR
2	Michelle Kaluer Caillaux	Gerente Administrativo	CAIPSUR
3	Mirtha Malásquez Chacón	Gerente de Finanzas	CAIPSUR
4	Rocío Vega Salas	Candidato MBA - Centrum Católica	
5	Gisvel Atamani Peña	Candidato MBA - Centrum Católica	
6	Andress Otoya Ruiz	Candidato MBA - Centrum Católica	
7	Julio Rodriguez Valdez	Candidato MBA - Centrum Católica	
Agenda de reunión			
Nº	Temas	Responsable	Comentario
1	Diagnostico Interno de las áreas de Administración y gerencia	Equipo Business Consulting	Se identificó fortalezas y debilidades
2	Diagnostico Interno de las áreas de Marketing y Ventas	Equipo Business Consulting	Se identificó fortalezas y debilidades
3	Diagnostico Interno de las áreas de Operaciones y logística	Equipo Business Consulting	Se identificó fortalezas y debilidades
4	Diagnostico Interno de las áreas de Finanzas y Contabilidad	Equipo Business Consulting	Se identificó fortalezas y debilidades
5	Diagnostico Interno de las áreas de Recursos Humanos	Equipo Business Consulting	Se identificó fortalezas y debilidades
6	Diagnostico Interno de las áreas de Sistemas de Información y Comunicación	Equipo Business Consulting	Se identificó fortalezas y debilidades
7	Diagnostico Interno de las áreas de Tecnología, investigación y desarrollo.	Equipo Business Consulting	Se identificó fortalezas y debilidades
Firma del Responsable		 Firma y sello del representante de la empresa Ing. Jaime Guillén Velasquez Gerente General	

Figura C1. Acta de reunión del diagnóstico interno de la empresa CAIPSUR



Figura C2. Zona de Operaciones de la Planta de CAIPSUR.
Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.



Figura C3. Proceso de clasificación de la aceituna.
Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.



Figura C4. Proceso de selección de la aceituna.

Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.



Figura C5. Proceso de deshuesado y relleno de la aceituna.

Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.



Figura C6. Zona de almacenamiento del producto terminado.
Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.



Figura C7. Zona de despacho del producto terminado.
Adaptado de “Acta de Reunión del Diagnóstico Interno de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2019, Lima, Perú.

Apéndice D: Ratios Financieros

En la Tabla D1 se detalla los principales ratios financieros de la empresa CAIPSUR del periodo 2015 al 2018.

Tabla D1

Ratios Financieros Principales de la Empresa CAIPSUR | Periodo 2015 – 2018

Ratios	2015	2016	2017	2018
Ratios de liquidez				
Capital de trabajo neto	1,107,854	-499,813	-839,181	-1,185,083
Razón de circulante	2.15	0.83	0.71	0.54
Razón o prueba acida	0.9	0.4	0.3	0.1
Ratios de endeudamiento				
Razón de endeudamiento a activos	0.56	0.56	0.54	0.5
Calidad de deuda (apalancamiento respecto al pasivo)	0.29	0.9	0.94	0.99
Gastos financieros sobre ventas	0.12	0.08	0.03	0.02
Costo de la deuda (Kd)	0.19	0.11	0.04	0.03
Ratio de cobertura de intereses	0.66	1.31	1.54	1.42
Ratios de administración de activos				
Rotación de activo totales	0.93	0.84	0.81	0.79
Rotación de inventarios	2.49	2.36	2.36	2.12
Rotación de inventarios días	146	155	155	172
Ratios de gestión de cobranzas y pagos				
Rotación de cuentas por cobrar	20.06	13.76	24.61	19.38
Días promedio de cobranza	18.2	26.53	14.83	18.83
Rotación de cuentas por pagar	3.6	2.74	2.96	2.29
Días promedio de pago	101.46	133.24	123.23	159.12
Financiación de inversión	3.03	2.97	5.26	5.29
Ratios de rentabilidad				
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	-7.40%	4.90%	1.40%	1.20%
Rentabilidad neta del activo (ROA)	7.10%	8.30%	3.20%	2.30%
Rentabilidad sobre ventas (margen de utilidad neta)	-3.50%	2.50%	0.80%	0.80%
Punto de equilibrio				
Costos fijos (gasto de venta + administrativo)	2,126,465	1,539,726	1,506,948	1,441,124
Margen de utilidad bruta	46%	41%	37%	37%
Punto de equilibrio	4,665,021	3,777,696	4,113,348	3,859,828
Nopat				
Utilidad operativa (EBIT)	390,701	486,434	176,583	117,195
Impuestos	-188,391	-134,166	-78,252	-29,379
Nopat	202,310	352,268	98,331	87,816

Apéndice E: Acta de Reunión para la Presentación del Problema Clave

Cia. Agroindustrial Punta del Sur SRLTDA			
Acta de Reunión - Business Consulting			Pag 1 de 1
Confidencial: <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
Datos Generales			
Asunto:	Presentación del problema clave de la empresa Cia. Agroindustrial Punta del Sur SRLTDA (CAIPSUR)		
Area:	Gerencia		
Fecha:	viernes, 7 de Febrero de 2020	Lugar:	CENTRUM PUCP
Responsable: Andress Otoya			
Cargo: Candidato MBA - Centrum Católica			
Preparado por: Andress Otoya			
Nº	Participantes	Cargo	Empresa
1	Jaime Guillén Velasquez	Gerente General	CAIPSUR
2	Michelle Kaluer Caillaux	Gerente Administrativo	CAIPSUR
3	Rocío Vega Salas	Candidato MBA - Centrum Católica	
4	Gisvel Atamari Peña	Candidato MBA - Centrum Católica	
5	Andress Otoya Ruíz	Candidato MBA - Centrum Católica	
6	Julio Rodríguez Valdez	Candidato MBA - Centrum Católica	
7			
Agenda de reunión			
Nº	Temas	Responsable	Comentario
1	Presentación del capítulo I: Situación General	Equipo Business Consulting	Se presentó el modelo de negocio y el objetivo a largo plazo que se ha replanteado
2	Presentación del capítulo II: Análisis de Contexto	Equipo Business Consulting	Se presentó el análisis externo, interno y la matriz FODA
3	Presentación del capítulo III: Problema Clave	Equipo Business Consulting	Se presentó la lista de problemas que tiene la empresa y se identificó el problema clave
4			
5			
6			
7			
Firma del Responsable		 Firma y sello del representante de la empresa Inc. Jaime Guillén Velasquez Jaime Guillén Gerente General	

Figura E1. Acta de reunión para la presentación del problema clave a la gerencia general de la empresa CAIPSUR



Figura E2. Foto de la presentación del problema clave a la gerencia general de la empresa CAIPSUR.

Adaptado de “Acta de Reunión de la Presentación del Problema Clave a la Gerencia General de la Empresa CAIPSUR,” por CAIPSUR, 2020, Lima, Perú.

Apéndice F: Información para la implementación del Sistema de Costeo

A continuación, se detalla los formatos que se requieren para la implementación de la segunda actividad del sistema de costeo. Para esta actividad se requiere primero identificar los costos de los materiales directos, para ello se debe hacer uso de la Tabla F1.

Tabla F1

Formato del Costo del Material Directo

Material directo (MD)	Descripción	Unidad de medida	Costo unitario (S/.)
Aceituna			
Aceituna Verde Entera	Nacional	Kg	
Aceituna Negra Entera	Nacional	Kg	
Aceituna Verde Entera	Importada	Kg	
Aceituna Negra Entera	Importada	Kg	
Relleno			
Pimiento	Nacional	Kg	
Rocoto	Nacional	Kg	
Castaña	Nacional	Kg	
Cabanossi	Nacional	Kg	
Envase			
Sachet	Capacidad: 250ml	Unidad	
Bolsa	Dimensiones: 24x35 cm x 82micras	Unidad	
Táper	Capacidad: 250 ml	Unidad	
Táper	Capacidad: 500 ml	Unidad	
Táper	Capacidad: 1000 ml	Unidad	
Frasco	Capacidad: 200 ml	Unidad	
Frasco	Capacidad: 450 ml	Unidad	
Etiqueta			
Etiqueta	Informativo para táper	Ciento	
Etiqueta	Informativo para frasco	Ciento	
Etiqueta	Standard de marca	Ciento	
Etiqueta	Standard octógono	Ciento	
Embalaje			
Caja	Para sachet	Unidad	
Caja	Para bolsa	Unidad	
Caja	Para táper	Unidad	
Caja	Para frasco	Unidad	
Ácido acético	Vinagre	L	
Sal	Gruesa	Kg	
Agua	Potable	m3	
Benzoato de sodio	Conservante	ml	
Ácido cítrico	Conservante y antioxidante	ml	

Después se debe hacer uso de la Tabla F2, para llenar los datos del costo de la mano de obra directa requerida para el proceso de producción; los procesos identificados son: clasificación, selección, deshuesado, rellenado, corte en rodajas, elaboración de pasta, envasado rígido y envasado flexible, etiquetado y embalado.

Tabla F2

Formato de Mano de Obra Directa

Proceso	Cantidad de operarios	Costo anual unitario (S/.)	Costo de hora – hombre (S/. / H-H)
Clasificación			
Selección			
Deshuesado			
Rellenado			
Corte en rodajas			
Elaboración de pasta			
Envasado rígido			
Envasado flexible			
Etiquetado			
Embalado			

Luego, se debe identificar los costos indirectos de fabricación variable y fijo, para ello se debe hacer uso de la Tabla F3. Se ha determinado que los costos indirectos de fabricación variable se deben aplicar en base a los kilogramos producidos, para ello tomar de referencia el periodo 2019.

Tabla F3

Formato de Costo Indirecto de Fabricación

Costo indirecto de fabricación	Descripción	Costo variable anual (S/.)	Costo fijo anual (S/.)
Energía eléctrica	Consumo de la planta		No aplica
Cloruro de calcio	Para tratamiento del agua		No aplica
Hipoclorito de calcio	Para tratamiento del agua		No aplica
Insumos de limpieza	Para la planta		No aplica
Mano de obra indirecta		No aplica	
Jefe de producción		No aplica	
Ingeniero de calidad 1		No aplica	
Ingeniero de calidad 2		No aplica	
Almacenero		No aplica	
Practicante 1		No aplica	
Practicante 2		No aplica	
Impuestos municipales	Arbitrios y predial	No aplica	
Depreciación	Maquinaria, equipos y vehículos	No aplica	
Sistemas de seguridad de planta	Sistema de alarmas	No aplica	
Total			

Después, se debe identificar los gastos de venta variable y fijo, para ello se hará uso de la Tabla F4; se ha considerado pertinente que el gasto de venta variable debe ser aplicado en base a los kilogramos producidos del periodo 2019. Finalmente, se debe identificar los gastos administrativos haciendo uso de la Tabla F5.

Tabla F4

Formato de Gasto de Venta

Gasto de venta fijo	Costo variable anual (S/.)	Costo Fijo anual (S/.)
Combustible		No aplica
Chofer 1	No aplica	
Chofer 2	No aplica	
Chofer 3	No aplica	
Ayudante de chofer 1	No aplica	
Ayudante de chofer 2	No aplica	
Ayudante de chofer 3	No aplica	
Mantenimiento	No aplica	
Publicidad	No aplica	
Gastos de vehículo (Peaje, seguro, SOAT, etc)	No aplica	
Personal de Venta	No aplica	
Supervisor comercial 1	No aplica	
Supervisor comercial 2	No aplica	
Mercaderista 1	No aplica	
Mercaderista 2	No aplica	
Mercaderista 3	No aplica	
Mercaderista 4	No aplica	
Mercaderista 5	No aplica	
Mercaderista 6	No aplica	
Mercaderista 7	No aplica	
Mercaderista 8	No aplica	
Mercaderista 9	No aplica	
Mercaderista 10	No aplica	
Mercaderista 11	No aplica	
Mercaderista 12	No aplica	
Total		

Tabla F5

Formato de Gasto Administrativo

Gasto administrativo	Costo anual (S/.)
Personal administrativo	
Gerente general	
Gerente de administración	
Administrador	
Asistente de ventas	
Asistente de contabilidad	
Asistente de compras y pagos	
Servicio de telefonía e internet	
Servicios externos (contable/legal/Informática/asesoría)	
Gasto de oficina varios (caja chica)	
Total	

Para la tercera actividad, que consiste en la elaboración de un balance de masa, se detalla el diagrama de bloques del proceso, de la empresa CAIPSUR, para el envasado de aceituna verde o negra: entera, deshuesada, rellena, en rodaja y/o en pasta, ver Figura F1. Asimismo, en la Figura F2 se muestra el formato para el balance de masa del proceso de clasificación y selección. En la Figura F3 se muestra el formato para el balance de masa del proceso de deshuesado y relleno. En la Figura F4 se muestra el formato para el balance de masa del proceso de corte en rodajas y elaboración de pasta de aceituna. En la Figura F5. Figura 6 y Figura F7 se muestra el formato para el balance de masa del proceso de envasado de aceituna. En la Figura F8 se muestra el formato para el balance de masa del proceso de etiquetado. Finalmente, en la Figura F9 se muestra el formato para el balance de masa del proceso de embalado.

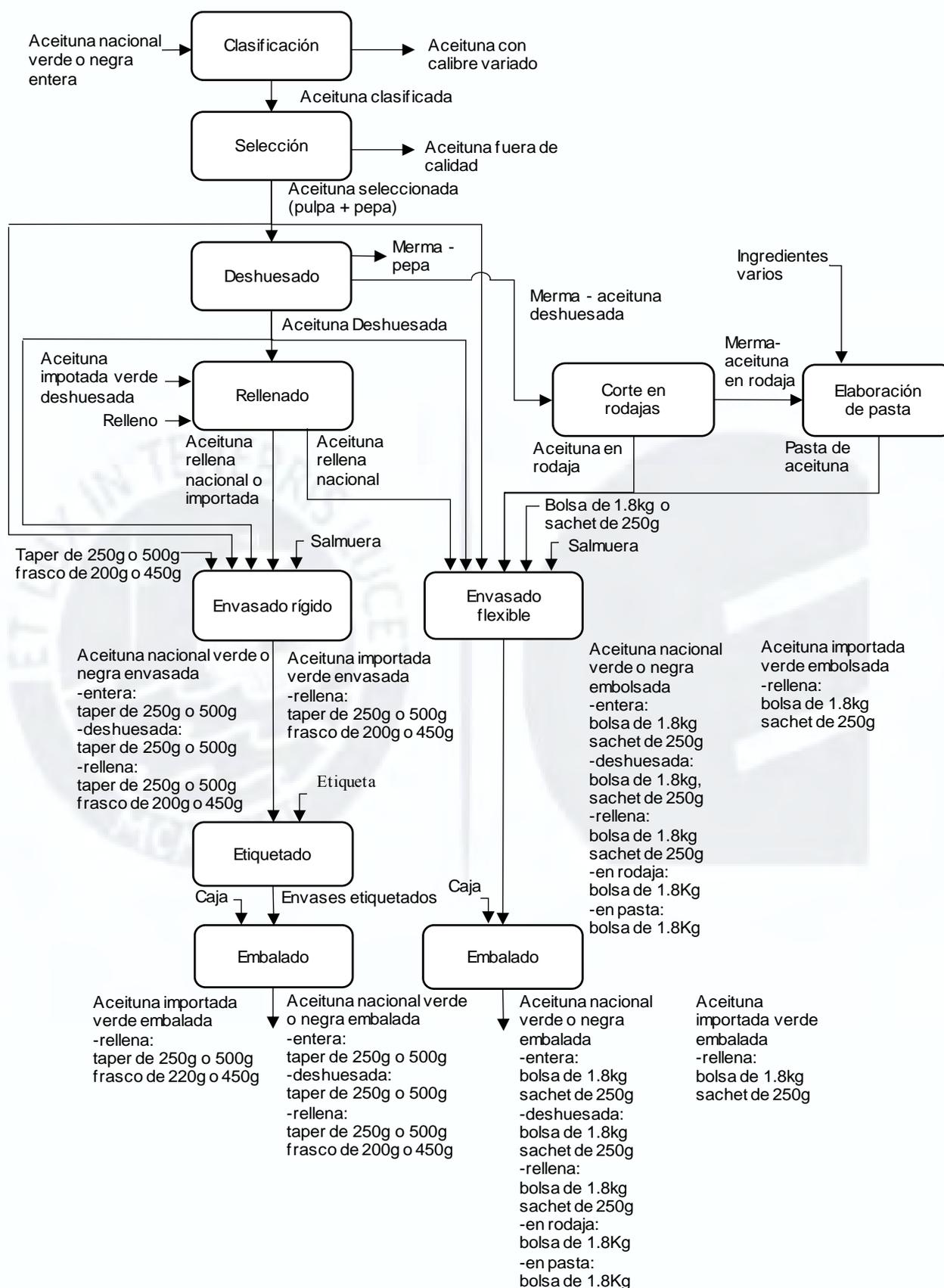


Figura F1. Diagrama de bloques del proceso para el envasado de aceituna de la empresa CAIPSUR.

Adaptado de "Entrevista con Jaime Guillén," por Guillén, 2019. Lima, Perú: CAIPSUR.

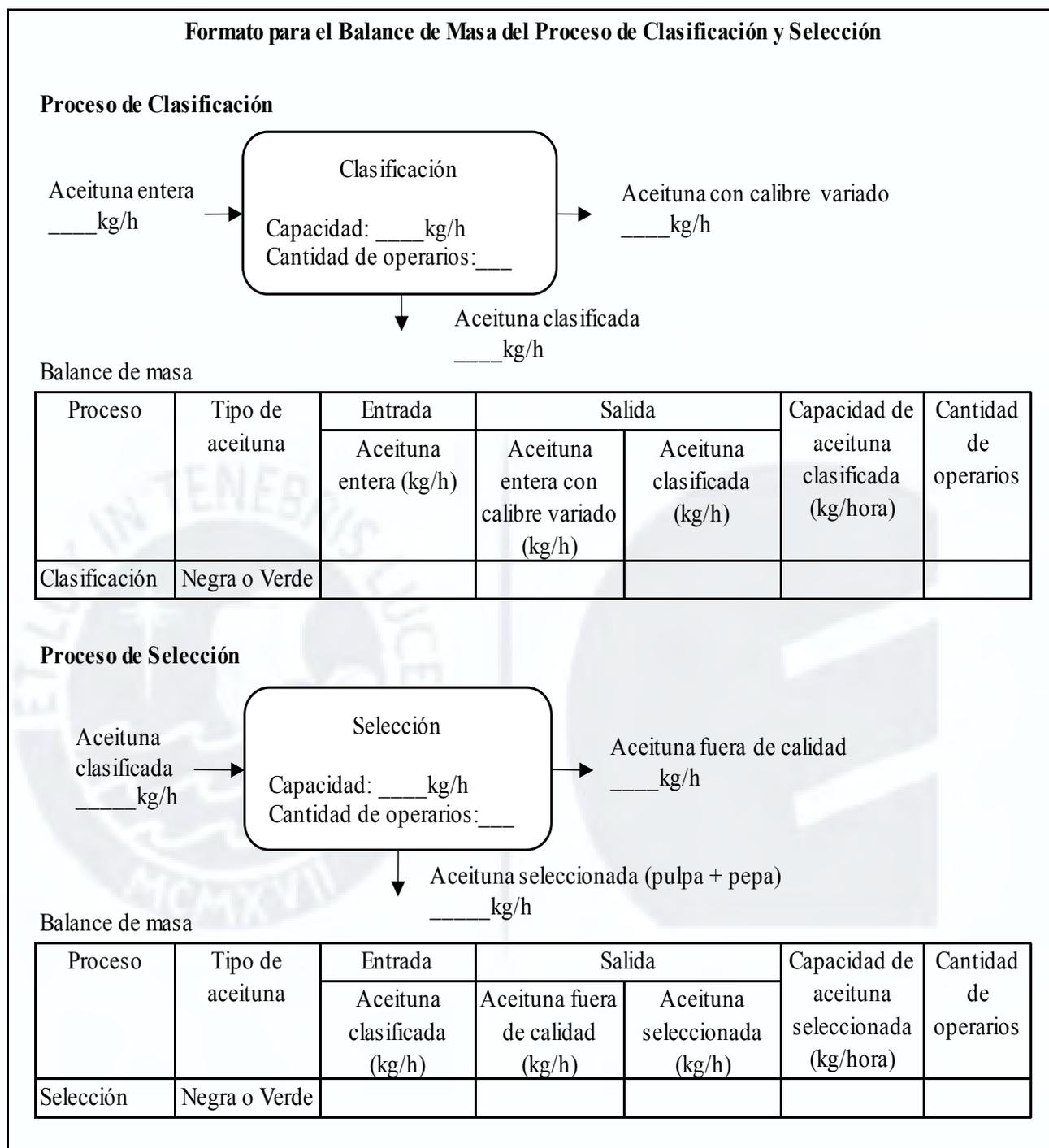


Figura F2. Formato para el balance de masa para el proceso de clasificación y selección.

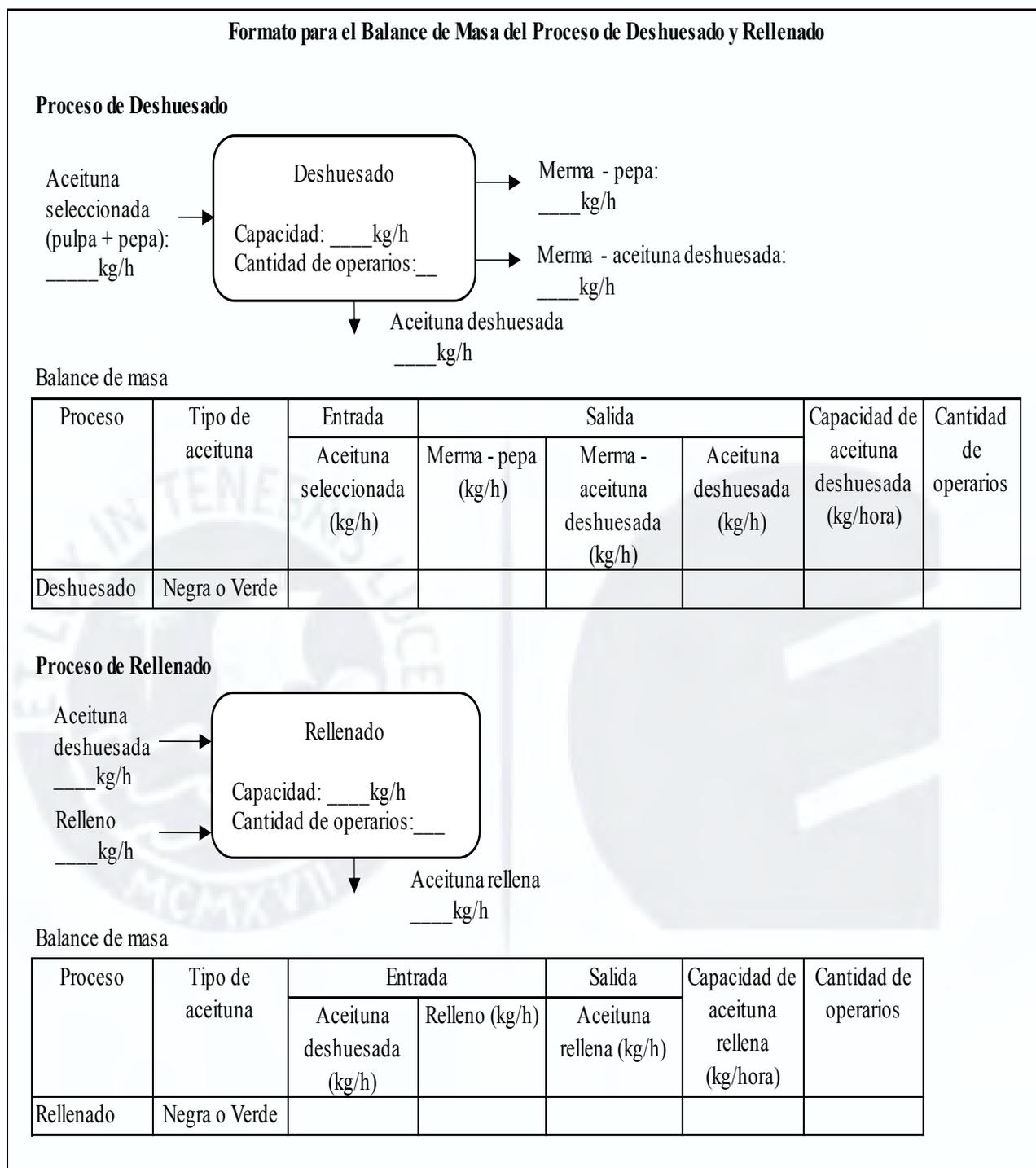


Figura F3. Formato para el balance de masa para el proceso de deshuesado y relleno.

Formato para el Balance de Masa del Proceso de Corte en Rodajas y Elaboración de Pasta de Aceituna

Proceso de Corte en Rodajas

Merma - aceituna deshuesada _____ kg/h → **Corte en rodajas**
 Capacidad: _____ kg/h
 Cantidad de operarios: _____

→ Merma - aceituna en rodaja
 ↓ Aceituna en rodaja _____ kg/h

Balance de masa

Proceso	Tipo de aceituna	Entrada	Salida		Capacidad de aceituna en rodaja (kg/hora)	Cantidad de operarios
		Merma - aceituna deshuesada (kg/h)	Merma - aceituna en rodaja (kg/h)	Aceituna en rodaja (kg/h)		
Corte en rodajas	Negra o Verde					

Proceso de Elaboración de Pasta de Aceituna

Ingredientes varios _____ kg/h → **Elaboración de pasta**
 Merma - aceituna en rodaja _____ kg/h →
 Capacidad: _____ kg/h
 Cantidad de operarios: _____

↓ Aceituna en pasta _____ kg/h

Ingredientes varios para la preparación de pasta de aceituna

Insumos	Cantidad requerida por kilogramo de aceituna	Densidad (g/ml)	Peso (g)	% de peso con respecto a la pasta
Aceituna	1 kg			
Acido acético (vinagre)	ml			
Sal	g			
Benzoato de sodio	ml			
Acido cítrico	ml			
Agua	ml			
		Total Pasta		

Balance de masa

Proceso	Tipo de aceituna	Entrada	Salida	Capacidad de aceituna en pasta (kg/hora)	Cantidad de operarios
		Ingredientes varios (kg/h)	Merma - aceituna en rodajas (kg/h)		
Elaboración de pasta	Negra o Verde				

Figura F4. Formato para el balance de masa para el proceso de corte en rodajas y elaboración de pasta.

Formato para el Balance de Masa del Proceso de Envasado de Aceituna - Parte I

Proceso de Envasado

Tipo de envase:

-rígido

taper de 250g o 500g

frasco de 220g o 450g

-flexible

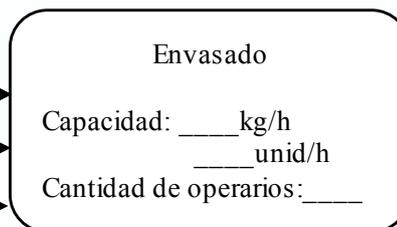
bolsa de 1.8kg

sachet de 250g

___ unid/h

Aceituna entera, deshuesada, con
relleno, en rodaja o en pasta
___ kg/h

Salmuera
___ kg/h



Aceituna envasada en:

-rígido

taper de 250g o 500g

frasco de 220g o 450g

-flexible

bolsa de 1.8kg

sachet de 250g

___ unid/h

Ingredientes para la preparación de salmuera

Insumos	Cantidad requerida por litro de agua	Densidad (g/ml)	Peso (g)	% en peso del total salmuera
Agua	1000 ml			
Acido acético (vinagre)	ml			
Sal	g			
Benzoato de sodio	ml			
Acido cítrico	ml			
Total Salmuera				

Nota: La salmuera es enriquecida con acido cítrico y benzoato de sodio para formar el líquido preservante, conservante y antioxidante de la aceituna

Cantidad de relleno requerido para la aceituna

Relleno	% en peso del peso drenado
Pimiento	
Rocoto	
Castaña	
Cabanossi	
Promedio	

Nota: El peso drenado es peso neto del envase menos la salmuera

Figura F5. Formato para el balance de masa para el proceso de envasado – parte I.

Formato para el Balance de Masa del Proceso de Envasado de Aceituna - Parte II

Cantidad de material directo para productos en envases rígido

Cantidad de material directo por tipo de producto								
Código de producto	Tipo	Descripción	Tipo de envase	Peso neto (g)	Peso drenado (g)	Aceituna (g)	Relleno (g)	Salmuera (g)
NET0250	Negra	Entera	Taper	250			No aplica	
NET0500	Negra	Entera	Taper	500			No aplica	
NSHT250	Negra	Sin Hueso	Taper	250			No aplica	
NSHT0500	Negra	Sin Hueso	Taper	500			No aplica	
VET0250	Verde	Entera	Taper	250			No aplica	
VET0500	Verde	Entera	Taper	500			No aplica	
VSHT0250	Verde	Sin Hueso	Taper	250			No aplica	
VSHT0500	Verde	Sin Hueso	Taper	500			No aplica	
VCRT0250	Verde	Con Relleno	Taper	250				
VCRT0500	Verde	Con Relleno	Taper	500				
VCRF0220	Verde	Con Relleno	Frasco	220				
VCRF0450	Verde	Con Relleno	Frasco	450				

Balance de masa del proceso de envasado - productos en envases rígido

Código de producto	Entrada				Salida	Capacidad de aceituna en envase rígido (unid/h)	Capacidad de aceituna en envase rígido (kg/h)	Cantidad de operarios
	Aceituna (kg/h)	Relleno (kg/h)	Salmuera (kg/h)	Envase (unid/h)	Aceituna en envase rígido (unid/h)			
NET0250		No aplica						
NET0500		No aplica						
NSHT250		No aplica						
NSHT0500		No aplica						
VET0250		No aplica						
VET0500		No aplica						
VSHT0250		No aplica						
VSHT0500		No aplica						
VCRT0250								
VCRT0500								
VCRF0220								
VCRF0450								

Figura F6. Formato para el balance de masa para el proceso de envasado – parte II.

Formato para el Balance de Masa del Proceso de Envasado de Aceituna - Parte III

Cantidad de material directo para productos en envases flexible

Cantidad de material directo por tipo de producto									
Código de producto	Tipo	Descripción	Tipo de envase	Peso neto (g)	Peso drenado (g)	Aceituna (g)	Pasta de aceituna (g)	Relleno (g)	Salmuera (g)
NSHB1800	Negra	Sin Hueso	Bolsa	1800			No aplica	No aplica	
NSHS0250	Negra	Sin Hueso	Sachet	250			No aplica	No aplica	
NERB1800	Negra	En Rodajas	Bolsa	1800			No aplica	No aplica	
NEPB1800	Negra	En Pasta	Bolsa	1800	No aplica	No aplica		No aplica	No aplica
VES0250	Verde	Entera	Sachet	250			No aplica	No aplica	
VEB1800	Verde	Entera	Bolsa	1800			No aplica	No aplica	
VSHS0250	Verde	Sin Hueso	Sachet	250			No aplica	No aplica	
VSHB1800	Verde	Sin Hueso	Bolsa	1800			No aplica	No aplica	
VCRS0250	Verde	Con Relleno	Sachet	250			No aplica		
VCRB1800	Verde	Con Relleno	Bolsa	1800			No aplica		
VERB1800	Verde	En Rodajas	Bolsa	1800			No aplica	No aplica	
VEPB1800	Verde	En Pasta	Bolsa	1800	No aplica	No aplica		No aplica	No aplica

Balance de masa del proceso de envasado - productos en envases flexible

Código de producto	Entrada					Salida	Capacidad de aceituna en envase flexible (unid/h)	Capacidad de aceituna en envase flexible (kg/h)	Cantidad de operarios
	Aceituna (kg/h)	Pasta de aceituna (kg/h)	Relleno (kg/h)	Salmuera (kg/h)	Envase (unid/h)	Aceituna en envase flexible (unid/h)			
NSHB1800		No aplica	No aplica						
NSHS0250		No aplica	No aplica						
NERB1800		No aplica	No aplica						
NEPB1800	No aplica		No aplica	No aplica					
VES0250		No aplica	No aplica						
VEB1800		No aplica	No aplica						
VSHS0250		No aplica	No aplica						
VSHB1800		No aplica	No aplica						
VCRS0250		No aplica							
VCRB1800		No aplica							
VERB1800		No aplica							
VEPB1800	No aplica		No aplica	No aplica					

Figura F7. Formato para el balance de masa para el proceso de envasado – parte III.

Formato para el Balance de Masa del Proceso de Etiquetado

Proceso de Etiquetado

Aceituna envasada:

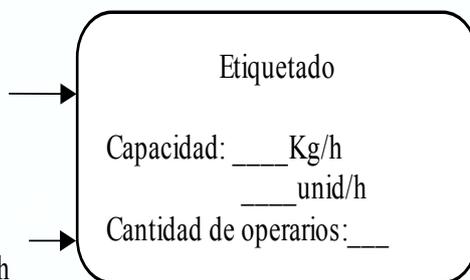
-taper de 250g o 500g

-frasco de 220g o 450g

___ unid/h

Etiqueta

___ unid/h



Envase etiquetado:

-taper de 250g o 500g

-frasco de 220g o 450g

___ caja/h

Balance de masa

Código de producto	Entrada		Salida	Capacidad de envase rígido etiquetado (unid/h)	Capacidad de envase rígido etiquetado (kg/h)	Cantidad de operarios
	Aceituna en envase rígido (unid/h)	Etiqueta (unid/h)	Envase rígido etiquetado (unid/h)			
NET0250						
NET0500						
NSHT250						
NSHT0500						
VET0250						
VET0500						
VSHT0250						
VSHT0500						
VCRT0250						
VCRT0500						
VCRF0220						
VCRF0450						

Figura F8. Formato para el balance de masa para el proceso de etiquetado.

Formato para el Balance de Masa del Proceso de Embalado

Proceso de Embalado

Envase rígido o flexible
___ unid/h

Caja
___ unid/h

Embalado

Capacidad: ___ kg/h
___ caja/h

Cantidad de operarios: ___

↓ Embalaje
___ caja/h

Balance de masa

Código de producto	Envases/caja	Entrada			Salida	Capacidad aceituna embalada (caja/h)	Capacidad aceituna embalada (kg/h)	Cantidad de operarios
		Envase rígido etiquetado (unid/h)	Envase flexible (unid/h)	Caja (unid/h)	Aceitunas enbalada (caja/h)			
NSHB1800		No aplica						
NSHS0250		No aplica						
NET0250			No aplica					
NET0500			No aplica					
NSHT0250			No aplica					
NSHT0500			No aplica					
NERB1800		No aplica						
NEPB1800		No aplica						
VES0250		No aplica						
VEB1800		No aplica						
VET0250			No aplica					
VET0500			No aplica					
VSHS0250		No aplica						
VSHB1800		No aplica						
VSHT0250			No aplica					
VSHT0500			No aplica					
VCRS0250		No aplica						
VCRB1800		No aplica						
VCRT0250			No aplica					
VCRT0500			No aplica					
VCRF0220			No aplica					
VCRF0450			No aplica					
VERB1800		No aplica	No aplica					
VEPB1800		No aplica	No aplica					

Figura F9. Formato para el balance de masa para el proceso de embalado.

Para la actividad cuatro se presentan el detalle de las partidas que deberá tener el estado de resultado, basado en un sistema de costeo variable, para la empresa CAIPSUR, ver Tabla F6.

Apéndice G: Carta de Conformidad del Gerente General de CAIPSUR para el Desarrollo del Business Consulting



Lurín, 30 de junio de 2020

Señores:
Centrum PUCP Business School
Presente.-

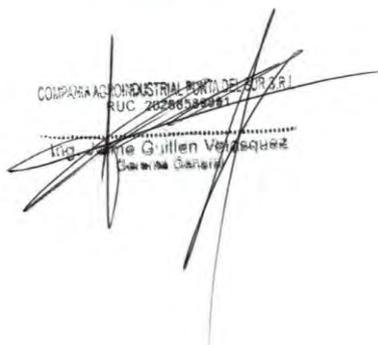
Asunto: Conformidad y Aprobación del trabajo Business Consulting a la Compañía Agroindustrial Punta del Sur SRL "Huerto Mejía"

En calidad de Gerente General de la empresa CAIPSUR, expreso mi profundo agradecimiento y conformidad al trabajo realizado de en mi representada por el grupo de Business Consulting de Centrum PUCP Business School, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la Maestría en Administración Estratégica de Empresas; integrado por los estudiantes; Gisvel Atamari Peña, Andress Otoya Ruiz, Julio Rodríguez Valdez, y Aida del Rocio Vega Salas.

De acuerdo a lo planteado inicialmente se llevó a cabo un análisis interno de la empresa en las diferentes áreas, se efectuaron análisis en las áreas administrativas y de producción que dio como resultado, las fortalezas y debilidades así como oportunidades y amenazas de la empresa CAIPSUR que fueron comunicadas e informadas en su oportunidad. Seguidamente se desarrolló el análisis para determinar las alternativas de solución así como el planteamiento la implementación de las alternativas más relevantes "**Implementación de un Canal de eCommerce y un Sistema de Costeo**" para la consecución de los objetivos de la empresa CAIPSUR.

Quedo conforme con el trabajo realizado y apruebo los resultados finales para que pueda implementarlos en mi representada en el más breve plazo.

Atentamente.


 COMPAÑIA AGROINDUSTRIAL PUNTA DEL SUR S.R.L.
 RUC 2020582001
 Mr. Guillermo Verasquez
 Gerente General

CIA.AGROINDUSTRIAL PUNTA DEL SUR S.R.L.
 Av. Paul Poblette Km 2.2 Ex Fundo Buena Vista Lurín – Lima Perú.
 T: 430-1811 – 430-2998 E: ventas@huertomejia.com.pe

www.huertomejia.com.pe

Figura G1. Carta de conformidad del gerente general de CAIPSUR para el desarrollo del Business Consulting

