

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting – Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO  
PERUANO DE CONSERVAS Y CONGELADO A BASE DE ALCACHOFAS  
CON LA MARCA ALSUR**

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

**PRESENTADA POR**

Maritza, Mendia Hermoza, DNI: 43835439

Lizzeth Carmen, Sánchez Manotupa, DNI: 43574544

Elmer Manuel, Tapia Gamarra, DNI: 18026843

**Co-ASESOR**

MBA. Igor Leopoldo Loza Geldres DNI: 41529143

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8277-1041>

**Co-ASESOR**

Gonzalo Ricardo Alegría Varona, DNI: 06513752

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5033-9086>

**JURADO**

Presidente: Percy Samoel Marquina Feldmann

Jurado: Kelly Rojas Valdés

**Surco, Octubre 2021.**

## **Agradecimientos**

Al Sr. Julio Alberto Gonzales Burga, Gerente (Interino) de la empresa AGRÍCOLA Alsur Cusco S.A.C. y a los jefes de las distintas áreas por su colaboración y participación en la obtención de información de cada una de las actividades que desarrollamos en presente trabajo.

A nuestros docentes por brindarnos la asesoría y los conocimientos necesarios para efectuar esta consultoría y por estar disponibles para hacerles las consultas necesarias.

A CENTRUM PUCP por los conocimientos compartidos y por la facilidad de acceso al material bibliográfico y literatura necesaria para la realización del presente estudio.

Finalmente, a nuestro asesor MBA. Igor Leopoldo Loza Geldres, por brindarnos la asesoría y el apoyo para poder cumplir con el desarrollo de esta tesis.

## **Dedicatorias**

A Dios, por darme la fortaleza y guiarme por el buen camino, a mis padres por su ejemplo, aliento y motivación para seguir adelante cada día y por ser parte fundamental en mi formación, a mis hermanos y familiares por su afecto y apoyo incondicional.

Maritza Mendía Hermoza

A Dios, a toda mi familia que me acompaña diariamente, por darme fuerzas y motivación para seguir adelante en mi compromiso de convertirme en mejor persona y en una profesional competente.

Lizzeth Carmen Sánchez Manotupa

A Dios, a mis padres y a mi esposa, por su constante aliento y motivación para seguir adelante y cumplir mis objetivos.

Elmer Manuel Tapia Gamarra

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio tiene como objetivo realizar un análisis a la empresa AGRÍCOLA Alsur Cusco S.A.C., empresa dedicada al cultivo, transformación y exportación de alcachofas congelados y en conserva. Como problema principal se identificó la disminución de las ventas, la cual se debe a la dependencia de la empresa con el mercado internacional, problema que se acrecentó por el aislamiento social por el COVID-19. En ese sentido, se ha propuesto la introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano, la realización de esta alternativa está compuesta por cinco etapas, las cuales son: estudio de mercado, definición de objetivos generales, identificación de canales de distribución, propuesta de un plan de marketing, evaluación económica y financiera. Por otro lado, se ha realizado un análisis externo e interno de sus procesos logísticos, financieros y comerciales con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora y eficiencia en todos sus procesos. Posteriormente, se elaboró el plan de implementación de la propuesta, con costos y el tiempo, finalmente se evalúa la propuesta para ver los resultados esperados, a través de proyecciones del flujo de caja de la empresa, que se basan en datos obtenidos en la encuesta y datos de estados financieros anteriores de la empresa, encontrando en un escenario pesimista con COVID-19 e implementación de la propuesta, que en el primer año, luego de una inversión de S/211'500 para la propuesta se tuvo un incremento en los ingresos de 9.49%. Por otro lado, el valor del VAN (S/1'109'038), indica que la propuesta es viable, la tasa interna de retorno es de 17.79% y el periodo de recuperación del capital es de 4 años, 6 meses y 27 días.

## Abstract

The main objective of this thesis research is to analyze the company AGRÍCOLA Alsur Cusco S.A.C., a company dedicated to the cultivation, processing and export of frozen and canned artichokes, in order to identify the main problem that prevents it from achieving its objectives. The main problem was identified as the decrease in sales, which is due to the company's dependence on the international market, a problem that was exacerbated by the social isolation caused by COVID-19. In this sense, it has been proposed the introduction of the products of the company Agrícola Alsur Cusco S.A.C. in the Peruvian market, the realization of this alternative, is composed of five stages, which are: market research, definition of general objectives, identification of distribution channels, proposal of a marketing plan, economic and financial evaluation. On the other hand, an external and internal analysis of its logistic, financial and commercial processes has been carried out in order to find opportunities for improvement and efficiencies in all its processes. Subsequently, the implementation plan of the proposal was prepared, with costs and time, finally the proposal is evaluated to see the expected results, the evaluation is done through cash flow projections of the company, which are based on data obtained in the survey and data from previous financial statements of the company, finding in a pessimistic scenario with COVID-19 and implementation of the proposal, that in the first year, after an investment of S/211'500 for the proposal there was an increase in revenue of 9.49%. On the other hand, the NPV value (S/1'109'038) indicates that the proposal is viable, the internal rate of return is 17.79% and the capital recovery period is 4 years, 6 months and 27 days.

## Tabla de contenidos

Agradecimientos .....	ii
Dedicatorias .....	iii
Resumen Ejecutivo .....	iv
Abstract .....	v
Tabla de contenidos .....	vi
Lista de Tablas .....	x
Lista de Figuras .....	xiii
<b>Capítulo I: Situación General de la Organización .....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación de la Organización .....	1
1.1.1. Historia .....	1
1.1.2. Misión .....	6
1.1.3. Visión .....	6
1.1.4. Objetivos Estratégicos .....	6
1.2. Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Análisis Micro (Sectorial) .....</b>	<b>8</b>
2.1. Análisis de la Industria o Sector .....	8
2.1.1. Ratios Clave de las principales empresas “Bench” .....	8
2.1.2. Procesos y tecnologías al uso .....	10
2.1.3. Productos: gama e innovación. Bienes sustitutos y complementarios .....	11
2.1.4. Poder de negociación de los compradores .....	12
2.1.5. Poder de negociación con los proveedores .....	14
2.1.6. Rivalidad: nuevos competidores y modelos de negocio .....	15
2.1.7. Responsabilidad Social .....	17
2.2. Conclusiones .....	18

<b>Capítulo III: Análisis Macro (Entorno)</b> .....	<b>19</b>
3.1. Análisis PESTEC.....	19
3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	19
3.1.2. Factores Económicos (E) .....	21
3.1.3. Factor Social, Cultural y Demográfico (S) .....	22
3.1.4. Factores Tecnológicos y Científicos (T).....	24
3.1.5. Factores Ecológicos y Ambientales (E).....	25
3.1.6. Factores Competitivos (C) .....	27
3.1.7. Oportunidades y Amenazas .....	28
3.2. Análisis Interno .....	29
3.2.1. Análisis de gestión .....	30
3.2.2. Análisis de las áreas de la empresa .....	33
3.2.3. Fortalezas y Debilidades .....	58
3.3. Conclusiones .....	59
<b>Capítulo IV: Problema clave</b> .....	<b>61</b>
4.1. Identificación de Problemas Clave.....	61
4.1.1. Disminución de las ventas .....	61
4.1.2. Bajo reconocimiento de marca.....	62
4.1.3. Antigüedad de las maquinarias .....	62
4.2. Elección de Problema Central .....	63
4.3. Problema Principal .....	65
4.3.1. Definición .....	65
4.3.2. Existencia.....	65
4.3.3. Ubicación .....	65
4.3.4. Propiedad .....	66

4.3.5.	Magnitud.....	66
4.3.6.	Tiempo.....	66
4.3.7.	Conclusiones.....	66
<b>Capítulo V: Revisión de la Literatura.....</b>		<b>68</b>
5.1.	Mapa de la Literatura.....	68
5.2.	Revisión de la Literatura.....	70
5.2.1.	Planeamiento estratégico.....	70
5.2.2.	Segmentación de Mercado.....	73
5.2.3.	Marketing mix.....	76
5.2.4.	Gestión por procesos.....	78
5.2.5.	Calidad.....	81
5.3.	Conclusiones.....	83
<b>Capítulo VI: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave.....</b>		<b>84</b>
6.1.	Diagrama de Ishikawa.....	84
6.2.	Conclusión.....	87
<b>Capítulo VII: Alternativas de solución evaluadas.....</b>		<b>88</b>
7.1.	Alternativas para la Solución del Problema.....	88
7.1.1.	Plan de Ventas y marketing en el mercado internacional.....	89
7.1.2.	Introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. ....	90
7.2.	Evaluación de Alternativas.....	92
7.3.	Conclusiones.....	93
<b>Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....</b>		<b>94</b>
8.1.	Factores claves de éxito.....	94
8.2.	Desarrollo de un Plan Estratégico.....	94
8.2.1.	Tiempo de implementación.....	95

8.2.2. Costo de la implementación.....	96
8.3. Conclusiones .....	97
<b>Capítulo IX: Resultados Esperados .....</b>	<b>99</b>
9.1. Incremento de Ingresos por Ventas .....	99
9.2. Supuestos.....	99
9.2.1. Estudio de mercado.....	99
9.2.2. Definición de objetivos generales.....	121
9.2.3. Identificación de canales de distribución.....	121
9.2.4. Propuesta de un plan de marketing .....	121
9.2.5. Evaluación económica y financiera .....	124
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>134</b>
10.1. Conclusiones.....	134
10.2. Recomendaciones .....	136
<b>Referencias.....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>144</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Empresas Exportadoras de Alcachofa</i> .....	15
Tabla 2. <i>Modelo de Negocio de las Empresas Dentro del Sector de la Alcachofa (Modelo CANVAS)</i> .....	17
Tabla 3. <i>Funciones del Área Contable- Agrícola Alsur Cusco S.A.C.</i> .....	52
Tabla 4. <i>Funciones del Área de Recursos Humanos - Agrícola Alsur Cusco S.A.C.</i> .....	54
Tabla 5. <i>Ponderación de Problemas</i> .....	64
Tabla 6. <i>Votación del Gerente</i> .....	64
Tabla 7. <i>Votación del Grupo Consulting</i> .....	65
Tabla 8. <i>Mapa de Literatura</i> .....	69
Tabla 9. <i>Estado de Resultados 2017-2020</i> .....	85
Tabla 10. <i>Calificación General de Alternativas</i> .....	92
Tabla 11. <i>Costo de la Implementación</i> .....	97
Tabla 12. <i>Pregunta 1: ¿Cuál es su Género?</i> .....	106
Tabla 13. <i>Pregunta 2: ¿Cuál es tu Grupo de Edad?</i> .....	106
Tabla 14. <i>Pregunta 3: Lugar de Residencia (Región. Provincia. Distrito)</i> .....	106
Tabla 15. <i>Pregunta 4: ¿Cuál es tu Actividad Favorita?</i> .....	107
Tabla 16. <i>Pregunta 5: ¿Cuánto es su Ingreso Mensual?</i> .....	107
Tabla 17. <i>Pregunta 6: Usted. ¿Conoce las Propiedades Depurativas y Digestivas de los Espárragos?</i> .....	108
Tabla 18. <i>Pregunta 7: Usted. ¿Consume Espárrago?</i> .....	108
Tabla 19. <i>Pregunta 8: Usted. ¿Conoce las Propiedades Depurativas y Digestivas de la Alcachofa?</i> .....	108
Tabla 20. <i>Pregunta 9: Usted. ¿Consume Alcachofa?</i> .....	109
Tabla 21. <i>Pregunta 10: ¿Por Qué Consume Alcachofas?</i> .....	109

Tabla 22. <i>Pregunta 11: ¿Cómo Consume las Alcachofas?</i> .....	109
Tabla 23. <i>Pregunta 12: ¿Cómo Adquiere las Alcachofas?</i> .....	110
Tabla 24. <i>Pregunta 13: ¿Qué Precios Acostumbra Pagar por las Alcachofas Frescas?....</i>	110
Tabla 25. <i>Pregunta 14: ¿Qué Precios Acostumbra Pagar por 500gr de Alcachofas Congelados?</i> .....	110
Tabla 26. <i>Pregunta 15: ¿Qué Precios Acostumbra Pagar por 500gr de Conserva de Alcachofa?</i> .....	111
Tabla 27. <i>Pregunta 16: ¿Qué Peso Tiene la Alcachofa que Mayormente Consume?</i> .....	111
Tabla 28. <i>Pregunta 17: ¿Con qué Frecuencia Compra Alcachofas?</i> .....	112
Tabla 29. <i>Pregunta 18: ¿En qué Supermercado Acostumbra Comprar Alcachofas?</i> .....	112
Tabla 30. <i>Pregunta 19: ¿Cuál es la Característica Más Importante al Momento de Comprar Alcachofas?</i> .....	113
Tabla 31. <i>Pregunta 20: Al momento de Adquirir las Alcachofas. ¿Se Fija en la Marca? ..</i>	113
Tabla 32. <i>Pregunta 20.1: (*) Especifique ¿Cuál es la Marca de su Preferencia?</i> .....	114
Tabla 33. <i>Pregunta 21: ¿Usted Consumiría Alcachofas?</i> .....	114
Tabla 34. <i>Pregunta 22: ¿Usted Consumiría Alcachofas en Conserva y Congeladas Producidas en la Región del Cusco que Tienen Calidad de Exportación (Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C)?</i> .....	115
Tabla 35. <i>Pregunta 23: ¿Cómo le Gustaría Consumir las Alcachofas?</i> .....	115
Tabla 36. <i>Pregunta 24: ¿Qué Tipo de Envases Prefiere en una Conserva Congelada de Alcachofa?</i> .....	116
Tabla 37. <i>Pregunta 25: ¿En qué Cantidades le Gustaría Consumir las Alcachofas?</i> .....	116
Tabla 38. <i>Pregunta 26: ¿Cuánto Estaría Dispuesto a Pagar por un Kilo de Conserva de Alcachofa?</i> .....	117

Tabla 39. <i>Pregunta 27: ¿A través de qué Medios le Gustaría Enterarse de los Productos Hechos a Base de Alcachofa?</i> .....	117
Tabla 40. <i>Cantidad de Consumo Mensual Total en Kilogramos</i> .....	120
Tabla 41. <i>Flujo de Caja Antes de la Propuesta</i> .....	125
Tabla 42. <i>Flujo de Caja- Situación sin Propuesta y sin COVID-19</i> .....	126
Tabla 43. <i>Flujo de Caja en -Situación con Propuesta y sin COVID-19</i> .....	127
Tabla 44. <i>Flujo de Caja en -Situación sin Propuesta y con COVID-19</i> .....	128
Tabla 45. <i>Flujo de Caja en –Escenario Pesimista, Situación con Propuesta y con COVID-19</i> .....	129
Tabla 46. <i>Flujo de Caja en –Escenario Optimista, Situación con Propuesta y con COVID-19</i> .....	130

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Alcachofas con Rabo en Aceite</i> .....	3
<b>Figura 2</b> <i>Alcachofas en Conserva</i> .....	4
<b>Figura 3</b> <i>Cuartos de Alcachofa Congelados</i> .....	5
<b>Figura 4</b> <i>Exportación de Alcachofas Periodo 2017-2019</i> .....	8
<b>Figura 5</b> <i>Principales Destinos de la Exportación de Alcachofas Periodo 2019</i> .....	9
<b>Figura 6</b> <i>Estado de Resultados de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. 2018-2019</i> .....	30
<b>Figura 7</b> <i>Estructura Organizativa de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.</i> .....	35
<b>Figura 8</b> <i>Vista de los Productos en la Página Web de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.</i> .....	50
<b>Figura 9</b> <i>Vista de Contactos en la Página Web de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.</i> .....	51
<b>Figura 10</b> <i>Diagrama de Ishikawa, Lista de Causas Raíces Principales- Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.</i> .....	87
<b>Figura 11</b> <i>Diagrama de Gantt de la Implementación de la Introducción de los Productos en el Mercado Peruano</i> .....	95
<b>Figura 12</b> <i>Productos ofrecidos en Supermercado Plaza Vea</i> .....	100
<b>Figura 13</b> <i>Productos ofrecidos en Supermercado La Canasta</i> .....	102
<b>Figura 14</b> <i>Productos ofrecidos en Supermercado ORIÓN</i> .....	103
<b>Figura 15</b> <i>Productos ofrecidos en Supermercado TOTTUS</i> .....	105
<b>Figura 16</b> <i>Áreas de Mercado</i> .....	119
<b>Figura 17</b> <i>Precios y Productos de las Marcas con Mayor Preferencia</i> .....	123
<b>Figura 18</b> <i>Escenarios de Volumen de Ventas de Productos de Alcachofa (Kilos)</i> .....	132

## **Capítulo I: Situación General de la Organización**

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

El presente estudio de Bussines Consulting, se desarrolló para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., empresa agroindustrial ubicada en el departamento del Cusco, provincia de Anta, distrito de Anta y Comunidad Campesina de Markjo.

#### **1.1.1. Historia**

Agrícola Alsur Cusco S.A.C. es una empresa dedicada al cultivo, transformación y exportación de productos vegetales (alcachofas) congelados y en conserva. La empresa está relacionada con la empresa familiar española Alsur, la cual opera a nivel internacional desde hace más de 25 años y está consolidada como una de las primeras compañías del sector en España (Empresa Alsur, 2020).

Con un monto de inversión aproximado de US\$ 12 millones, “la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., en el 2015, inauguró en la Comunidad Campesina de Markjo, provincia de Anta, departamento del Cusco, una planta de procesamiento de conservas de alcachofas frescas y congeladas” (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú , 2015). Cabe destacar que, este proyecto productivo contó con el apoyo técnico del Gobierno, a través de Sierra Exportadora, a fin de generar más de 1000 puestos de trabajo dentro de la provincia de Anta.

Esta planta Agroindustrial “tiene una capacidad instalada para procesar 80 toneladas de alcachofas por turno de 10 hrs. al día, de los cuales el 80% del producto con valor agregado se exporta a España, mientras que, el otro 20% se envía al mercado de los Estados Unidos de América” (Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, 2015).

Actualmente, cuenta con 750 hectáreas de cultivo de alcachofas, un área techada para el proceso de 19000 metros cuadrados y da trabajo a 1500 personas entre personal de campo y planta. Las tierras de cultivo se encuentran alrededor de la planta de procesamiento. Se

siembra distintas variedades de alcachofas tales como Blanca de Tudela, Lorca, Imperial Star y Nova, entre otras variedades.

La empresa Agrícola Alsur Cusco S. A. C. elabora productos alimenticios a partir de alcachofas completamente sanas, frescas y exentas de olores extraños. El producto final se comercializa en conserva y congelado.

#### ***1.1.1.1. Descripción del producto en conserva***

Las unidades son escaldadas, enfriadas, deshojadas, cortadas, perfiladas, calibradas, envasadas, pesadas, dosificadas con líquido de cobertura, cerradas herméticamente y sometidas a pasteurización. El producto en conserva se comercializa en las siguientes presentaciones:

1. Alcachofas en conservas en salmuera natural: alcachofas, agua, sal y ácido cítrico.
2. Alcachofas en conservas en marinadas: alcachofas, agua, ácido acético o vinagre de caña, aceite vegetal (girasol), sal, mezcla de especias (ajo, perejil, cebolla, cayena, hierbas aromáticas, vitamina C, sal y aromas naturales) y ácido cítrico.

Las características físico-organolépticas del producto son:

- Olor: su olor evoca al aceite de oliva y al frescor de la hierba recién cortada
- Sabor: un poco amargo, pero con un regusto dulzón -salado.
- Color: verde claro y blanco con el líquido transparente.
- Textura: Firme.
- Turbidez: Mínimo 2 unidades Kertes

Las Características químicas son:

- pH :3.8 - 4.3
- Sal :0.7 – 1.1%
- AW :> 0.85

El Método de Preservación es a través de la pasteurización.

### Material de Empaque y Presentación:

#### 1. Envase Primario:

- Envases de hojalata
- Envases de vidrio (transparente)

#### 2. Envase Secundario:

- Cajas o bandejas de cartón (corrugado)
- Sellado de cajas con cinta adhesiva.
- Mangas termo contraíbles

### Figura 1

*Alcachofas con Rabo en Aceite*



*Nota.* Adaptado de *Alsur PERÚ- nuestras conservas* [Fotografía] por ALSUR PERU S.A.C., 2020, ALSUR PERU (<https://alsurperu.com/es/#empresa>). CC BY 2.0

**Figura 2***Alcachofas en Conserva*

*Nota.* Adaptado de *Alsur PERÚ- nuestras conservas* [Fotografía] por ALSUR PERU S.A.C., 2020, ALSUR PERU (<https://alsurperu.com/es/#empresa>). CC BY 2.0

Estas presentaciones pueden mejorar a partir del proceso de calibrado de la línea de producción del producto en conserva.

**1.1.1.2. Descripción del producto congelado**

Las unidades son escaldadas, enfriadas, deshojadas, perfiladas, calibradas, pasteurizadas, cloradas y enfriadas. Luego son sometidas a un congelamiento rápido por el sistema de aire forzado, logrando temperaturas inferiores o iguales a  $-18^{\circ}\text{C}$ .

El producto congelado se comercializa en las siguientes presentaciones:

1. Corazones, Cuartos y Mitades de alcachofa congelados.

Las características físico-organolépticas del producto son:

- Olor: Típico del producto fresco.
- Sabor: un poco amargo, pero con un regusto dulzón -salado.
- Color: Verde pálido, amarillo débil.

- Textura: Firme y tierna, exenta de hojas duras.

Las Características químicas son:

- pH :5.8 - 6.3

El Método de Preservación es a través de la Congelación IQF.

Material de Empaque y Presentación:

#### 1. Envase Primario

- Bolsas de Polietileno (0.345 kg y 10 kg)
- Las bolsas pequeñas (0.345 kg) son selladas para garantizar la hermeticidad.
- Las bolsas grandes (10 kg) se traslapan.

#### 2. Envase Secundario

- Cajas de 8.5 kg selladas con cinta de color azul.
- Tótem de cartón corrugado con capacidad de 475-600 kg.

### Figura 3

*Cuartos de Alcachofa Congelados*



*Nota.* Adaptado de *Alsur PERÚ- nuestras conservas* [Fotografía] por ALSUR PERU S.A.C., 2020, ALSUR PERU (<https://alsurperu.com/es/#empresa>). CC BY 2.0

### **1.1.2. Misión**

La misión de Agrícola Alsur Cusco S.A.C. se plasma a continuación:

“Somos un grupo humano comprometido con el mejoramiento y desarrollo de la Agroindustria, buscamos la plena satisfacción de las expectativas de nuestros clientes a través de la formación de personas con alto nivel de autoestima, conocimientos, habilidades y responsabilidad orientada al desarrollo familiar, empresarial y nacional permitiéndonos así ser altamente competitivos” (Alsur PERÚ, 2020).

### **1.1.3. Visión**

La visión de Agrícola Alsur Cusco S.A.C es:

“Consolidar a Agrícola Alsur Cusco S.A.C. como la primera empresa exportadora de alcachofas procesadas del Perú en los próximos años” (Alsur PERÚ, 2020).

### **1.1.4. Objetivos Estratégicos**

La estrategia corporativa se entiende como el propósito de una corporación para satisfacer las expectativas de los propietarios y demás interesados en la organización, mediante la configuración y coordinación de sus actividades, recursos y negocios.

La empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. se ha trazado las siguientes estrategias corporativas:

- Desarrollar plenamente las capacidades para proveer, procesar y comercializar sus productos en conserva y congelado de alcachofas con altos estándares de calidad, adaptándose anticipadamente a los constantes cambios en el competitivo mundo de la agroindustria.
- Seguir dando servicios gratuitos de salud a los colaboradores y hacerlos extensivos hacia su familia, para ello se buscará y tomará acciones para lograrlo.

- Buscar abrir nuevos mercados de exportación, aumentar la frontera agrícola y lograr posicionarse como la primera agroexportadora de conservas y congelado de alcachofas en el Perú para el año 2025.
- Mejorar la cadena logística cumpliendo las normas y legislaciones nacionales e internacionales para lograr mejores índices de productividad.

El Grupo Consulting, después de una reunión con los representantes de la empresa, propone el siguiente objetivo de largo plazo para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.: Ampliar el mercado nacional a través de la introducción de productos en conservas y congelado de alcachofas para el año 2021, en las regiones de Arequipa y Cusco.

## **1.2. Conclusiones**

El presente estudio se desarrollará para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. la cual está dedicada al cultivo, transformación y exportación de productos vegetales (alcachofas) congelados y en conserva. Esta empresa está comprometida con el mejoramiento y desarrollo de la Agroindustria y la competitividad.

La empresa como objetivos estratégicos busca desarrollar capacidades que incrementen su competitividad, potenciar el desarrollo de sus trabajadores, abrir nuevos mercados y mejorar la cadena logística a fin de incrementar sus índices de productividad.

## Capítulo II: Análisis Micro (Sectorial)

### 2.1. Análisis de la Industria o Sector

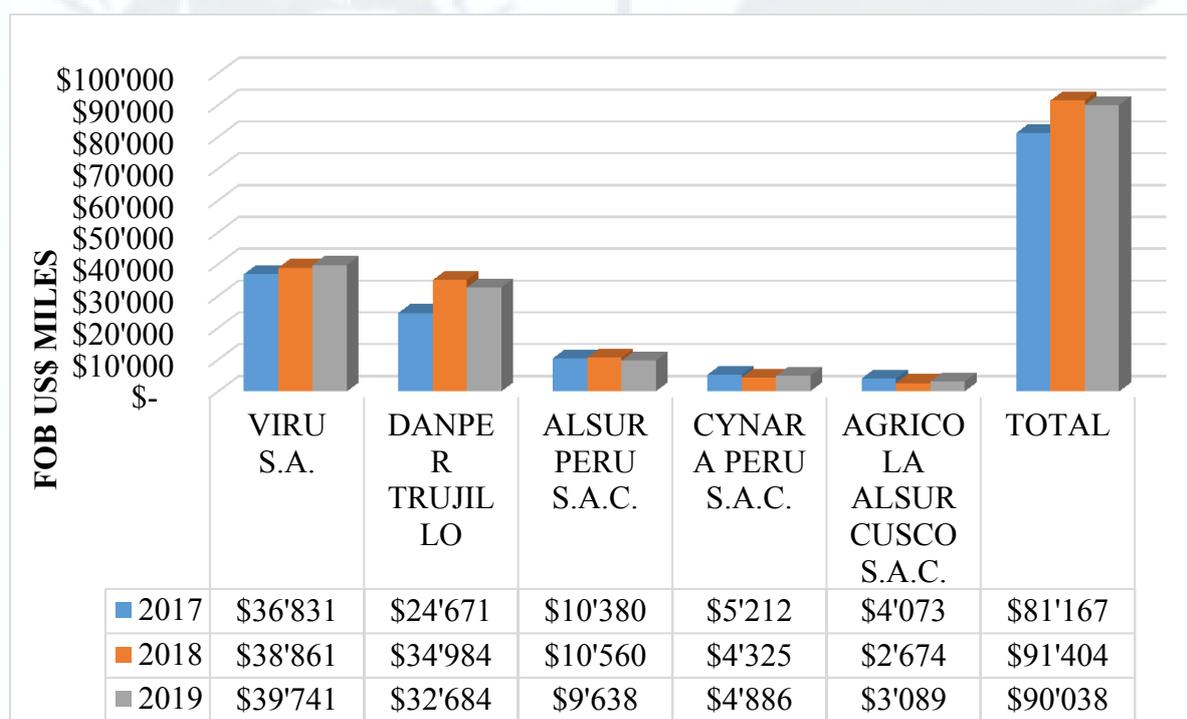
#### 2.1.1. Ratios Clave de las principales empresas “Bench”

La alcachofa, antes de ser considerada un tubérculo, es definida como un alimento que ayuda a preservar la salud, ya que, tiene diversas propiedades como: diurética, antidiabética, protector hepático y biliar, cardiosaludable, reduce el colesterol y los triglicéridos, entre otras propiedades, razón por la cual es muy apreciada en diferentes países.

A continuación, se muestran los principales datos de exportación sobre la alcachofa:

**Figura 4**

*Exportación de Alcachofas Periodo 2017-2019*



*Nota.* Adaptado de *Exportación de Alcachofas* [Fotografía] por AGRODATAPERU, 2020, AGRODATAPERU <https://www.agrodataperu.com/2020/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-2019-diciembre.html>. CC BY 2.0

Las exportaciones de alcachofas según el último reporte para el año 2018 y 2019 de AGRODATA PERÚ han disminuido.

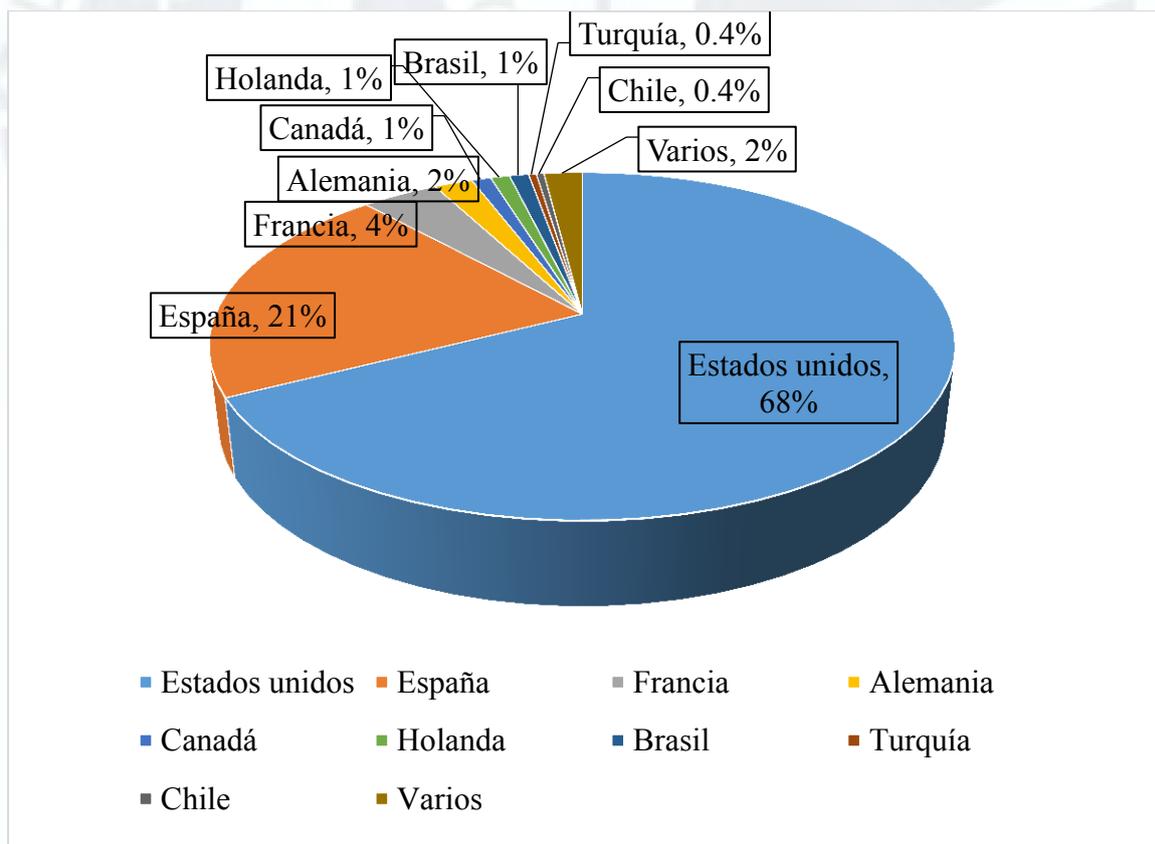
Esto debido principalmente a que los envíos a España y Francia disminuyeron en -14.96% y -42.24% respectivamente; sin embargo, las exportaciones a los Estados Unidos de América aumentaron 18.95% según la Asociación de Exportadores (ADEX).

### Destinos de exportación

En el 2019, según AGRODATAPERU (2020), del 100% de las exportaciones realizadas por el Perú, un 21% tuvo como destino a países como España, un 4% a Francia y un 2% Alemania, un 1% a Canadá y Holanda, entre otros países, Estados Unidos de América, que es el principal destino de las exportaciones con un 68% del total (AGRODATAPERU, 2020).

### Figura 5

*Principales Destinos de la Exportación de Alcachofas Periodo 2019*



*Nota.* Adaptado de *Exportación de Alcachofas* [Fotografía] por AGRODATAPERU, 2020,

AGRODATAPERU <https://www.agrodataperu.com/2020/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-2019-diciembre.html>. CC BY 2.0

La Empresa Agrícola Alsur Cusco S. A. C. ha visto como oportunidad incrementar sus operaciones en el mercado local específicamente en la ciudad del Cusco y Arequipa, esto debido a una disminución de las exportaciones de la alcachofa, especialmente en conserva y a una creciente penetración de parte de la competencia en el mercado peruano, la empresa Agrícola Alsur Cusco S. A. C. está apostando por introducir su producto de conservas y congelado de alcachofas en el mercado peruano, especialmente en la ciudad del Cusco y Arequipa. Los peruanos consumen cada vez más productos de muy buena calidad.

Según el diario Gestión (2014), en promedio el 80% de los consumidores peruanos prefieren productos de buena calidad, antes que un precio bajo al momento de comprar, según informa el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

Antes se tenía la idea de que consumir productos de muy buena calidad, entre ellos los orgánicos era costumbre solo de los estratos económicos altos (Jurado 2009).

Esta percepción ha cambiado, puesto que hoy en día, la mayoría de los ciudadanos acceden a estos productos más saludables y están más predispuestos a informarse sobre el cuidado nutricional en los lugares donde los compran (Ipsos Apoyo 2008).

## **2.1.2. Procesos y tecnologías al uso**

### ***2.1.2.1. Tecnología de manejo del cultivo de alcachofa de exportación***

Los sistemas de producción más generalizados en el Perú son a través de almácigos y trasplante de hijuelos o bubones. El sistema de almácigos consiste en la utilización de semilla botánica, como las variedades sin espinas: Imperial Star, Lorca, Madrigal y Blanca de Tudela (variedades introducidas al país); estas requieren ser manejadas en camas de almácigo durante 2 a 3 meses en bandejas plásticas antes de ser trasplantadas a campo definitivo.

### **2.1.3. Productos: Gama e innovación. Bienes sustitutos y complementarios**

La alcachofa es un producto alimenticio vegetal perteneciente a las hortalizas y se encuentra en el grupo de alimentos con mayores cualidades nutritivas en favor de la salud humana, la cadena de valor de este producto ofrece distintas posibilidades para su consumo, teniendo la siguiente gama de productos y subproductos:

#### **Productos alimenticios:**

- Alcachofa fresca
- Alcachofa criolla para fondos fresca: ofrecida en el Perú por empresas como AgroMantaro.
- Alcachofas en conservas en salmuera natural: ofrecida en el Perú por empresas como Agrícola Alsur Cusco S.A.C.
- Alcachofas en conservas en marinadas: ofrecida en el Perú por empresas como Agrícola Alsur Cusco S.A.C.
- Corazones, Cuartos y Mitades de alcachofa congelados: ofrecida en el Perú por empresas como Agrícola Alsur Cusco S.A.C.
- Alcachofa criolla para fondos en conserva: ofrecida en el Perú por empresas como AgroMantaro, VALLE FÉRTIL
- Alcachofa sin espina para corazones en conserva, ofrecida en el Perú por empresas como AgroMantaro.
- Alcachofas marinadas: ofrecida en el Perú por empresas como AgroMantaro.
- Corazones de alcachofa en conserva
- Tapenade de alcachofa: en innovación en el Perú por empresas como AgroMantaro
- Dip de Alcachofa, espinaca y quinua: ofrecida en el Perú por empresas como CASAVERDE GOURMET.

### **Productos medicinales:**

- Alcachofa en polvo, capsulas: ofrecida en el Perú por empresas como Organix Perú e INKANATURA.
- Bebida de alcachofa con stevia: ofrecida en el Perú por empresas como Cóndor Andino.

Estos productos se pueden complementar según la preparación con productos como:

- Tamales de alcachofa en lata: ofrecida en el Perú por empresas como CASAVERDE GOURMET.
- Quinoa Lunch (quinua cocida) con salsa alcachofa y pimiento: ofrecida en el Perú por empresas como CASAVERDE GOURMET.
- Galletas saladas, pan tostado y pastas.

En los productos sustitutos, la alcachofa no tiene un sustituto directo; sin embargo, existen productos que indirectamente podrían considerarse como sustitutos, ya que, tienen algunos beneficios o propiedades similares. Estos productos son:

- El espárrago
- Corazones de Palmito
- Las alcaparras
- Pimientos

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

En el 2019, según AGRODATAPERU (2020), se tiene como principales clientes al mercado americano (Estados Unidos) y al mercado europeo (España, Francia, Alemania), estos mercados demandan altos estándares de calidad y establecen estándares que deben de cumplir los alimentos para poder ingresar a sus mercados. De no cumplir con los estándares señalados, los compradores podrían adquirir productos provenientes de otros países y

reemplazar al producto peruano, teniendo esto en cuenta los compradores poseen un alto poder de negociación.

Otros clientes son las empresas multinacionales, como: la empresa americana DOLE, la cual adquirió de empresas peruanas como AgroMantaro, servicios de producción/envasado de alcachofas frescas. Otra empresa multinacional es General Mills, que opera en más de 100 países, que adquiere del Perú alcachofa fresca para elaborar fondos de alcachofa.

Ultracongelados Virto es otra empresa dedicada al procesamiento de productos congelados que se abasteció de alcachofa congelada en mitades peruana (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

Estas empresas se caracterizan por procesos totalmente automatizados y brindar al mercado productos de una calidad garantizada al costo de mayor eficiencia, por lo que, como clientes exigen que las alcachofas peruanas cumplan con los requisitos de sanidad e inocuidad que requieren; sin embargo, existe una preferencia del mercado por las alcachofas provenientes de Perú, estas empresas multinacionales se caracterizan por tener procesos totalmente automatizados y brindar al mercado productos de una calidad garantizada al costo de mayor eficiencia.

Respecto a los nuevos compradores, se tiene mercados como el japonés, que es un gran consumidor de productos en conserva y verduras congeladas como el espárrago y alcachofa y que aún no adquiere la alcachofa de Perú, por esto se considera la alcachofa dentro de las partidas con potencial de exportación a Japón en el largo plazo, con la posibilidad de ser un nuevo mercado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2007, p. 258).

### **2.1.5. Poder de negociación con los proveedores**

Respecto a los proveedores, se tiene una variedad de proveedores en cada etapa del proceso de producción, teniendo lo siguiente:

**Preproducción:** proveedores de semillas, plántones, fertilizantes, abonos y pesticidas, donde se tiene gran variedad de proveedores, en el caso de las semillas, estas se importan de Estados Unidos de América y también con ayuda del Instituto Nacional de Innovación Agraria INIA se producen en el Perú y existen empresas peruanas como Agronegocios Genesis.

**Producción:** Las empresas existentes en el sector de la alcachofa producen sus propias alcachofas y a la vez, se abastecen de otros productores, teniendo: Los productores de valles de Ica, Lima, La Libertad (provincias de Trujillo, Virú, Chepén y Pacasmayo), Huancavelica, Ayacucho, Junín (valles de Concepción, Chupaca, Jauja y Huancayo), Ancash, Arequipa. De acuerdo a la Asociación de Exportadores – ADEX (2015), los departamentos donde se encuentra el mayor nivel de producción de alcachofa son Junín, La Libertad, Ica y Lima.

**Transformación:** especias (ajo, perejil, cebolla, cayena, hierbas aromáticas y aromas naturales), agua, ácido acético o vinagre de caña, aceite vegetal, sal, vitamina C y ácido cítrico, donde existe una menor variedad de proveedores.

**Envasado:** Envases de vidrio, tapas, etiquetas, latas, cajas y bolsas, donde existe una menor variedad de proveedores, teniendo empresas como Owens-Illinois Perú, LatinFac de España, Trupal, Carvinsa e ICyP.

**Comercialización:** para la exportación se requiere de agentes como Hansa Aduanas y Boxpool Agencia de Aduanas.

Estos datos muestran que los proveedores para las etapas de preproducción, producción, transformación y comercialización son variados; además que estos proveedores

trabajan con varias empresas del sector, teniendo un bajo poder de negociación, ya que, si incrementan sus costos o disminuyen la calidad, se puede recurrir a otros proveedores.

En cuanto al envasado, el poder de negociación es medio, ya que, si bien se tiene menor variedad, estos envases podrían importarse de otros proveedores, en caso de que los proveedores incrementen en demasía sus precios.

### 2.1.6. Rivalidad: nuevos competidores y modelos de negocio

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2020), en el Perú existen las siguientes empresas en el sector de la alcachofa:

**Tabla 1**

*Empresas Exportadoras de Alcachofa*

<b>Ruc</b>	<b>Empresa</b>
20340584237	CAMPOSOL S.A.
20170040938	DANPER TRUJILLO S.A.C.
20101676120	PRODUCTOS ENCURTIDOS S A
20373860736	SOCIEDAD AGRÍCOLA VIRU S.A.
20476152594	THE GREEN FARMER S.A.C.
20104420282	AGROINDUSTRIAS AIB S.A.
20486209063	AGROINDUSTRIAS DEL MANTARO S.A.C.
20132365424	AGROINDUSTRIAS JOSYMAR S.A.C.
20564022765	AGROINDUSTRIAS Alsur Cusco S.A.C.
20454186002	ALSUR PERU S.A.C.
20455883432	ANVESA S.A.C.
20340584237	CAMPOSOL S.A.
20491359804	CONSERVAS VEGETALES CERRO VERDE S.A.C.
20454289669	CONSORCIO PERÚ - MURCIA S.A.C.
20518581237	CYNARA PERÚ S.A.C.
20481464499	DANPER AREQUIPA S.A.C.
20170040938	DANPER TRUJILLO S.A.C.
20372734061	DESHIDRATADORA DE ALIMENTOS NATURALES S.R.L.
20397680038	GREEN PERÚ S.A.
20100032709	I Q F DEL PERÚ SA
20537051206	JORISA IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES S.A.C
20511759642	LOS CUYES S.A.C.
20498300252	OPEN EXPORT SAC
20101676120	PRODUCTOS ENCURTIDOS S A
20373860736	SOCIEDAD AGRÍCOLA VIRU S.A.
20382970404	VALLE FÉRTIL S.A.C.

*Nota.* Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2020)

El modelo de negocio de la alcachofa se caracteriza por procesos totalmente automatizados y brindar al mercado productos de una calidad garantizada al costo de mayor eficiencia. Destaca el elevado nivel de automatización de sus procesos.

El modelo de negocio de las empresas dentro del sector de la alcachofa es el siguiente:

Producen o adquieren la alcachofa, cumpliendo estándares de calidad internacionales y destinando los productos a mercados externos, a través de sistemas automatizados y exhaustivos procesos de selección.

El producto es transformado de dos formas: congelada y en conserva; y en presentaciones que requiere el mercado

La comercializan a través de agentes de exportación, cabe mencionar que, algunas empresas abarcan otras hortalizas o verduras además de la alcachofa.

Este modelo se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 2***Modelo de Negocio de las Empresas Dentro del Sector de la Alcachofa (Modelo CANVAS)*

<b>8. Asociaciones clave</b>	<b>7. Actividades clave</b>	<b>1. Propuesta de Valor</b>	<b>4. Relación con Clientes</b>	<b>2. Segmentos De Clientes</b>
Distribuidores de producto Supermercados Peruanos: Plaza vea y Vivanda Cadenas de tiendas Supermercados Orión	Producción y distribución de alcachofas de calidad de exportación y de temporada producidas en la Región. Control de calidad Participación en eventos de ferias alimentarias. Gestión con proveedores Logística, abastecimiento	Brindar al cliente, productos a base de alcachofas de calidad, inicialmente se ofrecerán conservas de alcachofa y posteriormente se podría ofrecer productos congelados.	Trato amable, atención rápida y responsable. Garantía de calidad en la entrega de los productos. Información real y verificable sobre el producto.	Personas de ambos sexos de 15 a 59 años de edad, de las regiones de Cusco y Arequipa del ámbito urbano, nivel socioeconómico alto y medio, empresas y restaurantes gourmet de las regiones de Cusco y Arequipa
	<b>6. Recursos Clave.</b> Personal: •Producción en campo •Acopio de la producción de campo •Envasado-Empaque •Transporte Infraestructura: •Local y Sitio Web •Capital Propio y Financiado Tecnología •Cortadores, Congeladores, Balanza electrónica •Dominio, Hosting		<b>3. Canales</b> Página web Redes Sociales. Expo ferias Correo electrónico Stand de degustación. Tiendas y Supermercados	
<b>9. Costos:</b>		<b>5. Ingreso:</b>		
Pago de personal. Pagos de impuestos. Compra de materia prima e insumos, Mantenimiento de maquinas		Pueden pagar el producto en efectivo o tarjeta. Paypal Tarjeta, transferencia bancaria		

### 2.1.7. Responsabilidad social

Muchas de estas empresas generan empleo para los pobladores de sus respectivas zonas, apoyando el desarrollo social y económico de las familias de cada zona.

Otras empresas como Agrícola Alsur Cusco S.A.C. brindan servicios gratuitos de salud a los colaboradores que trabajan en jornadas laborales que no pueden incluirse dentro de una planilla y busca hacerlos extensivos hacia su familia, para ello se buscará y tomará acciones para lograrlo.

Al ser un producto de exportación las distintas empresas del sector buscan alcanzar los estándares de calidad exigidos, sin embargo, la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. busca ir un paso más adelante, teniendo un fuerte compromiso con la calidad de los productos que entregan al mercado, pretendiendo no solo cumplir con los estándares exigidos, sino brindar un producto excelente, que supere las expectativas de los clientes, aportando productos muy saludables a sus consumidores.

## **2.2. Conclusiones**

La industria de la alcachofa es una industria muy competitiva, debido a que los segmentos del mercado son generalmente países europeos y los Estados Unidos de América, por lo que, las barreras de entrada son altas, ya que, se requiere de una gran inversión para cumplir con las certificaciones que exigen estos países, tales como: ISO 9001, BRC, NSF, BASC, GLOBAL GAB, OHSAS 36 18001, SA8000, FORLIFE. ISO 14001, entre otros. Respecto a los proveedores, se tiene una variedad de proveedores, en la preproducción se consideran: proveedores de semillas, plántones, hijuelos, fertilizantes, abonos y pesticidas. En cuanto al envasado, el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que, estos envases podrían importarse de otros proveedores. El modelo de negocios de la alcachofa se caracteriza por utilizar procesos totalmente automatizados y brindar al mercado productos de una calidad garantizada al costo de mayor eficiencia. Destaca el elevado nivel de la automatización de sus procesos.

## **Capítulo III: Análisis Macro (Entorno)**

### **3.1. Análisis PESTEC.**

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

En el Perú se rige el derecho, la justicia y las normas del país a través de la carta magna “Constitución Política del Perú” en esta ofrece un marco legal favorable para la inversión nacional y extranjera, asimismo se tienen leyes como: Ley de Promoción Agraria (Ley 27360), Ley de Promoción de Inversión Extranjera (Ley N° 25327), Ley de Fomento D del Empleo (Decreto Legislativo N° 728), Norma Antimonopolio (Decreto de Urgencia N° 013-2019), las cuales garantizan: (a) trato no discriminatorio: el inversionista extranjero recibe el mismo tratamiento que el inversionista nacional; (b) acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos; (c) libre transferencia de capitales; (d) libre competencia; (e) garantía a la propiedad privada; (f) libertad para adquirir acciones a nacionales; (g) libertad para acceder al crédito interno y externo; (h) libertad para remesar regalías; (i) acceso a mecanismos internacionales de solución de controversias; y (j) participa en el Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En el Perú se tienen en el sector agrario y para la exportación de hortalizas:

#### 1: Certificaciones

Económicas y gestión de calidad: ISO 9001, BRC, NSF, BASC, GLOBAL GAB, las cuales aseguran que se cumplan las normas internacionales de calidad y buenas prácticas agrícolas (BPA) en las plantas de procesamiento y fundos; Certificaciones Sociales: OHSAS 36 18001, SA8000, FORLIFE, destinados a la protección de los derechos Humanos, Leyes Laborales, Salud y Seguridad en el Trabajo.

Parte del compromiso con la protección del medio ambiente ISO 14001, USDA ORGANIC.

#### 2. Acuerdos Comerciales con los principales mercados mundiales

Perú goza de acceso preferencial a los principales mercados internacionales, ya que, tiene Tratados de Libre Comercio vigentes con Estados Unidos, Singapur, Tailandia y Canadá, es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), goza del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), sistema que busca mecanismos que permiten que los productos exportados puedan ingresar a su territorio con menor arancel o arancel cero, mejorando la interacción del comercio internacional, con la Unión Europea y está próximo a concluir un acuerdo de libre comercio con este gran bloque, mantiene Acuerdos de Complementación Económica con la mayoría de países latinoamericanos, incluido Mercosur. Así mismo, hay que destacar que el Perú forma parte del Asia Pacific Economic Cooperation (APEC).

### 3. Ventajas fiscales

Las exportaciones desde el Perú no están sujetas al IVA; además, otros impuestos como los aranceles a las importaciones intermedias se devuelven en su totalidad (drawback). Las empresas y negocios en la agricultura se encuentran en la tercera categoría del impuesto a la renta, posee un incentivo especial, donde el pago del Impuesto a la Renta es sólo 15%.

### Coyuntura política y gubernamental actual

En el Perú con fecha 9 de noviembre de 2020 Congreso declaró la vacancia del presidente Martín Vizcarra, aplicando un mecanismo de la Constitución que permite remover al jefe del Estado por “incapacidad moral permanente”, cambiando por tercera vez de presidente en menos de cinco años. El titular del Congreso, Manuel Merino de Lama deberá conducir el Gobierno nacional hasta el 28 de julio de 2021.

Después de estos hechos, en el país se vienen produciendo protestas a nivel nacional, donde los jóvenes son los principales participantes, estas manifestaciones

Como efectos económicos inmediatos de la vacancia presidencial, destacan la caída de los bonos de Perú en dólares, la subida del tipo de cambio y el paro en las inversiones

privadas empiezan a actuar con cautela, cabe destacar que, antes de la vacancia se asignaron importantes montos destinados al gasto público.

A pesar de esta situación y para garantizar la democracia del país para el año 2021, el congreso de la República emitió un comunicado en el que garantiza la impostergable conducción de las elecciones del 11 de abril de 2021.

### **3.1.2. Factores Económicos (E)**

Antes de la pandemia:

La economía peruana tuvo un crecimiento continuo de 21 años al cierre del 2019, al considerar la expansión de 2.2%.

La economía nacional ha demostrado resiliencia frente a los vaivenes de la economía internacional, fundamentada en el crecimiento de sus exportaciones, de la mano de su política de integración comercial a diversos mercados globales.

En la última década el PBI del país mostró un comportamiento variable, en parte por la volatilidad de los precios de los metales como: el cobre, entre otros factores externos e internos, pero siempre en terreno positivo. Así, la variación del crecimiento económico del país fue la siguiente: 2010 (8.45%), 2011 (6.45%), 2012 (5.95%), 2013 (5.83%), 2014 (2.39%), 2015 (3.27%), 2016 (4.04%), 2017 (2.47%) y 2018 (4.0%).

La economía peruana también ha mostrado resistencia ante la coyuntura política interna, indicadores macroeconómicos como la inflación se han mantenido en el rango meta (1% - 3%) del Banco Central de Reserva (BCR), por ejemplo, el 2019 cerró con una variación de 1.90% en Lima Metropolitana y a nivel nacional la inflación fue de 2.14%.

Después de la pandemia

Para el presente año, al cierre del 2020, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó una caída de -13.9% para el PBI nacional.

Algunos indicadores económicos como el Índice de Precios al por Mayor (IPM) han sufrido variaciones mínimas, según el Portal Web de la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) a octubre del 2020, el IPM registrado es de 109.325, con una variación porcentual de 0.25.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2020), actualmente, existe un panorama económico mundial recesivo, los precios de *commodities* se encuentran por debajo de sus estimaciones. Esta incertidumbre en las tendencias económicas afecta la inversión. Este panorama mundial también afecta directamente a la industria peruana.

El Ministerio de Agricultura (2020), indicó que, en el mes de agosto del 2020, el sector agropecuario registró un decrecimiento de 6.6%, para la industria de la alcachofa, en ese mismo mes, se tuvo una disminución de la superficie cosechada en Arequipa y Cusco en un 61.5%, esto debido a una disminución de las exportaciones.

Para el 2021 el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronóstico un crecimiento para la economía peruana de 7.3%, este crecimiento sería a causa del rebrote de la economía y la apertura del comercio.

### **3.1.3. Factor Social, Cultural y Demográfico (S)**

El último censo en el país se realizó en octubre del año 2017. Según los resultados del XII Censo Nacional de Población, al 22 de octubre del año 2017, la población censada fue de 29'381'884 habitantes y la población total, es decir, la población censada más la omitida, 31'237'385 habitantes.

En el periodo intercensal 2007 - 2017 (10 años), la población total del país se incrementó en 3'016'621 habitantes, equivalente a 301'662 habitantes por año, es decir, un incremento de 10.7% respecto a la población total de 2007, que fue 28'220'764 habitantes.

El incremento de la población, medido por la Tasa de Crecimiento Promedio Anual, refiere que, la población ha presentado un crecimiento promedio anual para el periodo 2007 –

2017 de 1.0%, lo cual confirma la tendencia decreciente observada en los últimos censos realizados en el país. Así, en el periodo intercensal 1981-1993, el crecimiento poblacional fue de 2.0% por año. Este nivel fue mayor entre los censos 1972 y 1981 (2.6% promedio anual) y entre 1961 y 1972 (2.8% promedio anual).

Esta tendencia declinante del ritmo de crecimiento poblacional, se explica fundamentalmente por la reducción de los niveles de fecundidad, comportamiento que se confirma con los resultados de las encuestas demográficas y de salud familiar realizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

La población censada en los centros poblados urbanos del país es de 23'311'893 habitantes, la misma que representa el 79.3% de la población nacional. La población empadronada en los centros poblados rurales es de 6'069'991 personas que representa el 20.7% de la población censada del país.

En el aspecto social y económico de las familias, el diario Gestión (2020) refiere que, a inicios del 2020, según el sondeo de Datum el 58% de peruanos creen que su economía familiar no mejorará este año. Asimismo, indicó que antes de la cuarentena el 68% de limeños llegaba a fin de mes con facilidad; sin embargo, después de la cuarentena, esta cifra se redujo a un 22% (Gestión, 2020).

Estos datos muestran que la disposición para pagar el precio de un producto de exportación no es muy alta, por lo que la introducción de productos como la alcachofa debe de considerar una disminución en los precios.

En los aspectos culturales, después de la pandemia la población en general incremento su preocupación por seguir una dieta saludable, los alimentos orgánicos y los alimentos con propiedades benéficas para su salud.

### 3.1.4. Factores Tecnológicos y Científicos (T)

El avance de la ciencia y la tecnología, puede mejorar el costo de producción de alcachofas, esto debido a la tecnología para el riego, la cual se efectúa generalmente mediante aspersión, manta y goteo.

La Asociación de Riego de EEUU realiza cada año en diferentes ciudades dentro de EEUU, la exhibición de sistemas y tecnologías de riego más grande del mundo. En Irrigation Show están presente las principales empresas fabricantes de equipos y componentes de sistemas de riego del mundo, teniendo tecnología que puede ser usada para el cultivo de alcachofas, tales como micro riego localizado, aspersión o pivote, asimismo se tienen equipos como:

Alcorque en forma de anillo con riego por goteo fabricado en PVC y que se instala en árboles para prevenir la erosión del suelo y mejorar la eficiencia del riego.

Grifo anti heladas diseñado con materiales y con juntas especiales que impiden que el agua se estanque interiormente y se pueda helar por las bajas temperaturas, evitando la rotura del grifo (considerando la altitud del departamento del Cusco y las temporadas de ausencia de lluvias).

Por otro lado, se tienen empresas que ofrecen servicios de monitoreo de riego en base a imágenes remotas o a sensores de humedad de suelo, como la empresa chilena Wiseconn, la que presta servicios en EEUU, Chile y Perú, las cuales permite acceder en tiempo real a las condiciones del campo, proveyendo a los usuarios la información necesaria para tomar decisiones en vistas a optimizar el manejo del cultivo (Enviro Monitor) (TRAXCO, 2019).

Los factores tecnológicos, también facilitan el proceso de ventas y atención al cliente, ya que, se implementan sistemas donde las personas no tienen que acudir necesariamente a una tienda física para realizar sus compras, sino que puede hacerlas mediante un dispositivo conectado a internet. Ello podría reducir el costo en mano de obra y agilizar los tiempos de

respuesta. Otros sectores que gozan de muchas ventajas gracias a la tecnología son los bancos, las telecomunicaciones, el retail y la minería.

La regulación es importante para que las tecnologías sean soportadas en plataformas unificadas y conversen en un mismo lenguaje. De lo contrario, no se podrá fomentar el uso de estas tecnologías. Otra consecuencia directa es que las tecnologías no podrán comunicarse ni tendrán interoperabilidad entre ellas, ya que se instalarán versiones incompatibles entre unas y otras.

La autorregulación en el sector privado ha permitido gestionar la innovación tecnológica hasta llegar a la situación actual. Sin embargo, las herramientas que funcionan en una y otra compañía aún son incompatibles entre sí. Mientras tanto, el sector público se encuentra relegado en estos avances. Es necesario impulsar su desarrollo en este ámbito para generar mayor valor social y calidad de vida en la población.

### **3.1.5. Factores Ecológicos y Ambientales (E)**

La industria de la alcachofa tiene una gran variedad de productos, originando entre 65 y 70% de residuos sólidos altamente perecibles, por lo que, en los últimos años ha habido un incremento en la preocupación por aprovechar los productos y subproductos para lograr un mayor rendimiento económico y reducir los gastos y el desperdicio de alimentos en favor de la explotación de los terrenos agrícolas y los recursos de la naturaleza. Teniendo las siguientes formas de aprovechamiento (Monge et al., 2019):

Obtención de compuestos, tales como: fibra alimentaria, proteínas, entre otros, otorgando una revalorización a los residuos y así generar material útil en el campo alimentario, médico o químico.

Aprovechamiento de residuos de alcachofa para la fabricación de harina utilizada en el enriquecimiento con fibra de un yogurt frutado con pro-bióticos, esto considerando

que las brácteas externas de la alcachofa tienen altos valores de fibra total próximos al 60%, siendo un 52% fibra insoluble y un 8% fibra soluble.

La producción de alcachofas requiere de terrenos fértiles y riegos frecuentes durante el periodo de crecimiento de la planta, haciendo un uso intensivo de agua y requiriendo el uso de fertilizantes. La calidad del agua es uno de los principales desafíos que afronta la sociedad. La degradación de la calidad del agua deriva directamente en problemas ambientales, sociales y económicos. Por lo que, es importante que los productores hagan un uso racional del agua y utilicen fertilizantes que sean lo menos contaminantes posibles. En ese entorno, es necesario contar con una herramienta que permita resumir datos complejos de calidad de agua y facilite su comprensión, interpretación y comunicación acorde a la realidad nacional del país; para lo cual la Autoridad Nacional del Agua (2020) ha elaborado la “Metodología para la Determinación del Índice de Calidad Ambiental de los Recursos Hídricos Superficiales ICA RHS”, según este documento las aguas que se utilizan para la producción de alcachofa deben de estar en la Categoría 3: Riego de vegetales y bebida de animales y la Subcategoría D1: Riego de vegetales.

Las Leyes que dan respaldo y regulan el uso del agua son:

- Ley N° 28611, Ley General del Ambiente.
- Ley N° 29338, Ley de Recursos Hídricos y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 001-2010-AG, que aprueba el Reglamento de la Ley de Recursos Hídricos y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 004-2017-MINAM, que aprueba los Estándares de Calidad Ambiental para Agua y establecen disposiciones complementarias.

- Decreto Supremo N° 018-2017-MINAGRI, Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Agua.
- Resolución Jefatural N° 010-2016-ANA, que aprueba el Protocolo Nacional para el monitoreo de la Calidad de los Recursos Hídricos Superficiales.
- Resolución Jefatural N° 042-2016-ANA, que aprueban la Estrategia Nacional para el mejoramiento de la Calidad de los Recursos Hídricos.
- Resolución Jefatural N° 056-2018-ANA, aprueba la Clasificación de cuerpos de agua continentales superficiales.

### **3.1.6. Factores Competitivos (C)**

La industria de la alcachofa en el Perú está entre las más competitivas a nivel mundial, recientemente Danper Trujillo S.A.C., empresa peruana destacó en el décimo Concurso de Innovación de la Expoalimentaria 2019, al llevarse el primer lugar en la categoría Confitería y Snacks, por su Poshi, snack bajo en calorías elaborado con alcachofas marinadas en vinagre y aceite de oliva.

Sin embargo, a nivel nacional el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2018), refiere que, la economía peruana experimenta el mayor retroceso competitivo de la última década. En el año 2017 retrocede 5 puestos, ubicándose en la posición 72 en el ranking de competitividad a nivel mundial. La posición competitiva de Perú se ha venido deteriorando desde el año 2013, donde se ubicaba en el puesto 61, acumulando una pérdida de once posiciones en los últimos cuatro años. El análisis de la competitividad de la última década en Perú muestra dos tendencias claramente opuestas, la primera que se registra desde el 2007 hasta el 2012, donde se evidencia una importante ganancia de situación competitiva y la otra que va desde el 2013 hasta el 2017, donde la tendencia es una pérdida constante de competitividad. Esta tendencia declinante de la competitividad en los últimos años tiene una

relación directa con el proceso de desaceleración que viene experimentando la economía peruana, que se traduce en una menor tasa de crecimiento de la producción nacional.

Factores que restringen los negocios: El reporte del World Economic Forum también muestra la relación de factores que restringen los negocios en todos los países del mundo. En el caso de Perú, la corrupción encabeza el factor más limitante de los negocios con un 18%, seguido de la ineficiente burocracia gubernamental con 13.9%, continúa la tasa de impuestos con 10%, seguido de una inadecuada infraestructura con 8.8%, sigue regulaciones laborales restrictivas con 8.3%, entre los principales.

Al realizar un análisis comparativo de los factores que restringen los negocios en algunos países latinoamericanos, se observa que en México, Colombia y Perú la corrupción es el principal factor que limita los negocios. En Uruguay y Brasil las altas tasas impositivas se constituyen en el principal factor restrictivo de las empresas. En Argentina y Venezuela la inflación aparece como el primer elemento restrictivo de las compañías. De otro lado, en Ecuador la inestabilidad política se consolida como el factor limitante del desarrollo empresarial y en Chile la regulación laboral restrictiva es el factor que restringe la evolución de los negocios.

### **3.1.7. Oportunidades y Amenazas**

#### **Oportunidades**

- Nuevos hábitos de consumo del consumidor peruano especialmente de los alimentos que sean más sanos y de mayor valor nutricional.
- Se considera una oportunidad la implementación del comercio electrónico, ya que, está alcanzando un mayor protagonismo en los últimos años en el Perú.
- Política del Gobierno Peruano que promueve el consumo de productos naturales y de producción Nacional.
- Apoyo a las exportaciones por el Estado peruano.

- Firmas de TLC con diferentes países lo que facilita las exportaciones.

#### **Amenazas**

- Falta de capital (humano, económico, tecnológico) para llevar a cabo las operaciones propias de la empresa.
- Preferencias por otros productos similares en los centros de expendio
- No existe hábito de consumo de la población peruana.
- Variedad de empresas competidoras posicionadas: Virú S.A., Danper Trujillo S.A.C. y Danper Arequipa S.AC.
- Cierre de fronteras por la pandemia del COVID-19.

#### **3.2. Análisis Interno**

Para apoyar en la identificación de fortalezas y debilidades, se realizó el análisis de gestión y se describieron las actividades de cada área de la empresa, detectando las problemáticas internas.

### 3.2.1. Análisis de gestión

#### 3.2.1.1. Ratios clave y cadena de valor

**Figura 6**

*Estado de Resultados de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. 2018-2019*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<i>del 01 de Enero al 30 de Diciembre del 2019</i>					
<b>(Expresado en Soles)</b>					
	<i>Diciembre 2019</i>			<i>Diciembre 2018</i>	
Ventas Netas	25,919,526	-	(A)	23,662,644	-
Draw Back	633,236	2.38%	-	571,678	2.36%
<b>VENTAS - DRAWBACK</b>	<b>26,552,762</b>	<b>-</b>		<b>24,234,322</b>	<b>-</b>
Costo de Ventas	-16,119,219	-60.71%	(A)	-18,116,268	-74.75%
Depreciacion del Ejercicio	-1,344,728	-5.06%		-1,169,329	-4.83%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>9,088,815</b>	<b>34.23%</b>		<b>4,948,725</b>	<b>20.42%</b>
Gastos Administrativos	-633,103	-2.38%	(B)	-684,615	-2.82%
Gastos de Ventas	-1,309,906	-4.93%	(C)	-871,537	-3.60%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>7,145,806</b>	<b>26.91%</b>		<b>3,392,573</b>	<b>14.00%</b>
Gastos Financieros	-524,654	-1.98%	(D)	-152,000	-0.63%
Ingresos Financieros	425	0.00%	-	19	0.00%
Perdida por Diferencia de Cambio	-4,513,648	-17.00%	-	-1,945,194	-8.03%
Ganancia por Diferencia de Cambio	4,687,520	17.65%	-	2,091,874	8.63%
Ingresos / Gastos Diversos	-93,563	-0.35%		-44,391	-0.18%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>6,701,885</b>	<b>25.24%</b>		<b>3,342,882</b>	<b>13.79%</b>
Participación de Utilidades	-652,248			-302,015	
Impuesto a la Renta	0			0	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>6,049,637</b>			<b>3,040,867</b>	

*Nota.* Adaptado de Alsur PERÚ- Estado de resultados[Fotografía] por ALSUR PERU S.A.C., 2020, ALSUR PERU

Se puede apreciar que, en el 2019, las utilidades netas del ejercicio fueron de S/6'049.637, mostrando un incremento en un 99% respecto al año 2018, asimismo, se aprecia que las ventas netas pasaron de S/23'662.644 en el 2018 a S/25'919.526 en el 2019 mostrando un incremento de un 10%, asimismo el monto de drawback (monto a devolver por la solicitud de restitución) paso de 2.36% a 2.38% incrementando los ingresos.

Por otro lado, se aprecia que los costos de ventas pasaron de S/18'116'268 en el 2018 a S/16'119'219 en el 2019 mostrando una disminución de un 11%, por lo que, la utilidad bruta pasa de S/4'948'725 en el 2018 a S/ 9'088'815 en el 2019, teniendo un aumento en un 84% (S/4'140'090).

Respecto a los gastos administrativos, se aprecia que hubo una disminución en un 8% (S/51'512), aunque los gastos de ventas se incrementaron en un 50% (S/438'369), por lo que, las utilidades de operación pasaron de S/3'392'573 en el 2018 a S/7'145'806 en el 2019 mostrando un incremento de un 111% (S/3'753'233).

### **3.2.1.2. Cadena de valor**

#### **Producción**

Para la producción se tiene como materia prima principal la alcachofa, la cual es producida por la misma empresa; sin embargo, para la producción en campo de alcachofa, se tiene los siguientes proveedores de materia prima (semilla, tecnología de riego, agroquímicos):

- Producción en Campo

1. Netafim Perú S.A.

Empresa Israelí que provee equipos de sistemas de riego tecnificado.

2. Farmagro S.A.

Empresa proveedora de agroquímicos para el cultivo y tratamiento de la planta de alcachofas.

3. Vivero Génesis SAC

Empresa que nos provee de semillas de alcachofas.

- Acopio de la producción de campo

1. Logipack

Empresa proveedora de jabas y parihuelas plásticas para la cosecha y almacenamiento de la alcachofa.

- Envasado

1. Metalpren SA

Empresa Peruana proveedora de los envases de hojalata en sus dos presentaciones 15 oz y 8.5 oz.

1. Owens Illinois

Empresa Estadunidense que es proveedora de los envases de vidrio en las presentaciones requeridas.

- Empaque

1. Ingeniería en Cartones y Papeles SAC
2. Imprenta Mastergraph SA
3. Renda

Empresas peruanas que nos proveen de materiales para los empaques de producto terminado.

***Circulación -comercialización***

- Transporte

1. Titanes del Sur SRL
2. Lubribaterias SRL
3. Negociación Lanera Felicitas EIRL

Empresas peruanas que se encargan del transporte de las conservas de alcachofas en contenedores desde la planta, hasta el almacén en el puerto de embarque.

### ***Consumo***

Los principales consumidores son empresas Retail (empresas dedicadas a la comercialización masiva de productos a gran variedad de clientes, entregando productos al consumidor final) a las cuales se les produce de acuerdo a pedidos establecidos.

- Congelado
  1. Fimcor
  2. IQF del Perú
  3. Virto
  4. Elaborados Naturales

Clientes que nos compran alcachofas congeladas en sus diferentes presentaciones

- Conserva
  1. Atalanta
  2. Sola de Antequera
  3. Roland

Clientes que compran conservas de alcachofas en sus diferentes presentaciones

### **3.2.2. Análisis de las áreas de la empresa**

A continuación, se describe el funcionamiento de las áreas de la empresa, asimismo, se describen la problemática en cada área.

Según D'Alessio (2015), es necesario realizar una evaluación interna de la organización para la definición de estrategias, para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Por ende, se analizarán las principales áreas funcionales de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., este análisis permitirá describir la problemática interna detectada en la empresa.

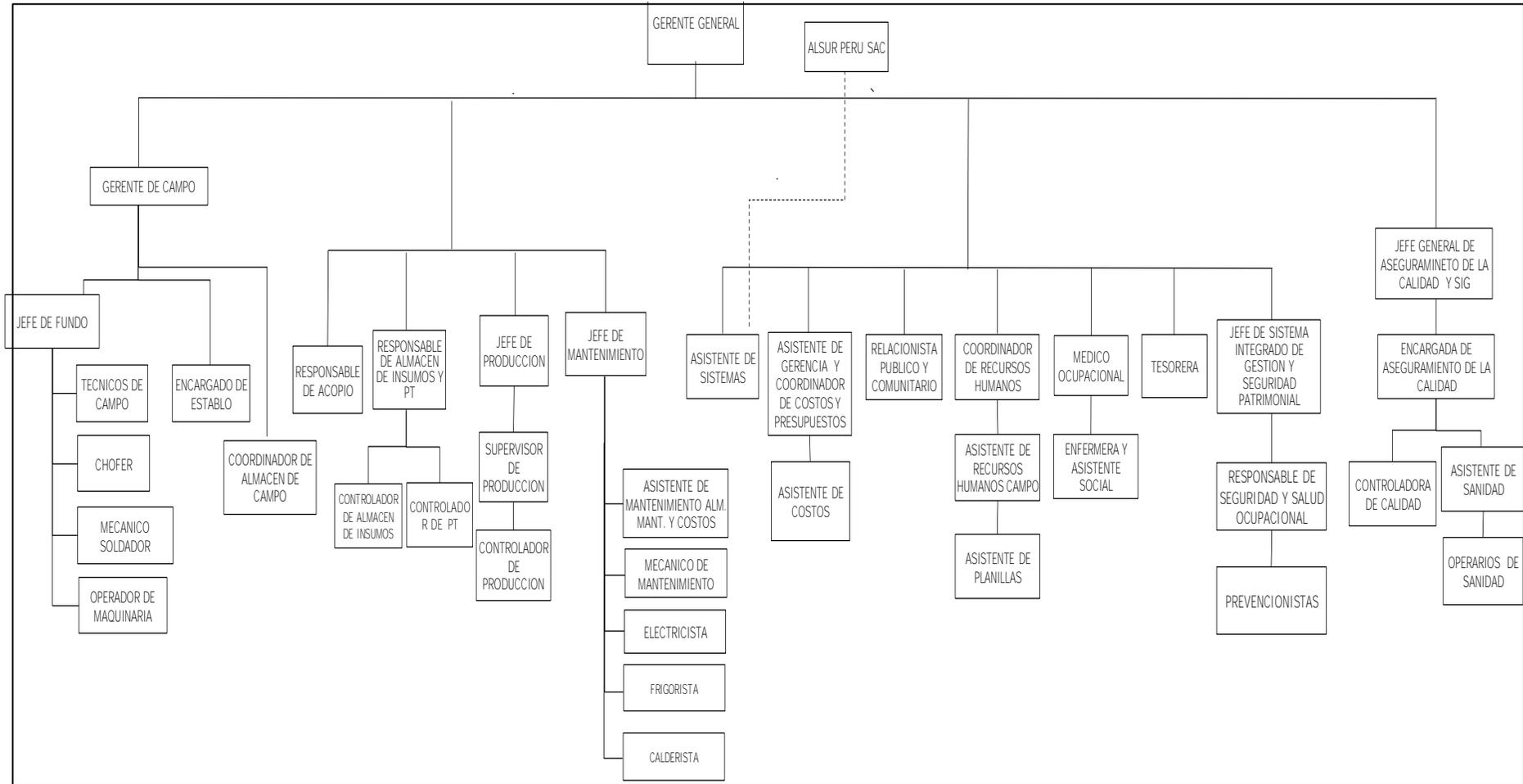
La estructura organizativa de la empresa es funcional, ya que, es una estructura jerárquica, donde los colaboradores de las distintas áreas tienen un superior a cargo y las sub divisiones de la organización se agrupan por especialidades.

La comunicación dentro de la organización es vertical, desde los mandos superiores hasta los mandos medios. El Grupo Consulting recomienda que se promueva la comunicación horizontal por lo menos en los mandos medios de las distintas sub divisiones, ya que, existe una interdependencia en estas subdivisiones y estas determinan la calidad de los procesos y el producto final.



**Figura 7**

*Estructura Organizativa de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.*



Nota. Adaptado de *Alsur PERÚ- nuestras conservas* [Fotografía] por ALSUR PERU S.A.C., 2020, ALSUR PERU.

### **3.2.2.1. Producción y operaciones**

A continuación, se describe el proceso de producción de la alcachofa en conserva y congelada, considerando las acciones desde la recepción de materia prima hasta el despacho.

#### **Elaboración de alcachofa en conserva**

##### **1. Recepción de materia prima**

En esta etapa se recibe la materia prima sana, fresca, limpia, procediendo a inspeccionar la materia prima recibida y el medio en el que ha sido transportada. La recepción de la alcachofa se realiza en jabas plásticas de materia prima y debe hacerse bajo sombra, evitando golpearla.

Parte de esta inspección es revisar el formato de control de aplicaciones que se desarrolla en campo, para verificar los tiempos de carencia asignados a los agroquímicos de acuerdo a la lista de plaguicidas permitidos. La frecuencia de control es una vez por campaña y se realiza en producto terminado. Los límites permisibles de pesticidas (LMR) es de acuerdo a la regulación nacional y del país destino.

##### **2. Almacenamiento**

En caso sea necesario almacenar la materia prima esta se realiza bajo sombra, en cajas plásticas, identificándola por fecha de recepción y proveedor respetando la regla FIFO. Puede estar almacenada a temperatura ambiente como máximo tres días.

##### **3. Calibrado**

La clasificación de la materia prima se hace de acuerdo a su diámetro en forma mecánica a través de una máquina calibradora. En la clasificación se separan los frutos por diámetros facilitando así el proceso de la etapa posterior. En esta etapa se eliminan las materias extrañas (hojas, ramas, u otras) así como el polvo por acción de las duchas ubicadas en la parte superior de los equipos.

#### **4. Lavado, pre – escaldado**

Esta operación se realiza en el pre-escaldador con un tratamiento térmico leve entre 50 °C y 55 °C de temperatura (ver CT-PR-001), en agua acidulada y a presión atmosférica. En esta etapa se termina de eliminar las materias extrañas presentes en la materia prima. La temperatura y el tiempo de pre-escaldado deben controlarse en forma permanente para garantizar el pre-escaldado durante todo el proceso. Este se realiza en forma continua, se añade ácido cítrico (E 330) de modo que el pH del agua se mantenga entre 4.5 a 5.5, se verifica que el nivel de agua se encuentre en el nivel señalado y que panel de control del pre-escaldador tengan la frecuencia y temperatura de acuerdo al diámetro de la materia prima, luego el producto pasa automáticamente al escaldador.

#### **5. Escaldado**

Tratamiento térmico severo a presión atmosférica a variables condiciones de tiempo y temperatura en función al diámetro de la cabezuela. Tiene como objetivo reducir la carga microbiana, inhibir el proceso enzimático protegiéndose de esta manera el valor nutritivo, el sabor, el color y la consistencia del fruto, elimina los gases ocluidos en los haces fibrovasculares favoreciendo el tiempo de vida útil de la conserva y facilita el trabajo de las etapas posteriores.

La temperatura y el tiempo de escaldado deben controlarse en forma permanente hasta lograr una temperatura entre 80°C y 85°C (de acuerdo al diámetro de la MMPP). Este se realiza en forma continua, se añade ácido cítrico (E 330) de modo que el pH del agua se mantenga entre 4.5 a 5.5, se verifica que el nivel de agua se encuentre en el nivel señalado y que el panel de control del escaldador tengan la frecuencia y temperatura de acuerdo al diámetro de la materia prima. Luego a su salida pasa a la etapa de enfriado.

## **6. Enfriado**

El enfriamiento del producto se realiza en zona de almacenamiento, esta se realiza a temperatura ambiente y con ayuda de ventiladores que inyecta aire frío.

## **7. Pelado**

Una vez enfriado el producto, se procede a realizar el pelado manualmente y tiene por objetivo eliminar las hojas externas fibrosas de la alcachofa, para hacer el fruto comestible. El operario retira en forma manual y paulatinamente las hojas externas que presentan fibra, y/o defectos mayores y críticos, hasta conseguir hojas frescas de color cremoso.

## **8. Corte/perfilado**

El producto pelado se corta de la punta y tallo de manera manual. Una vez realizado este proceso el operario elimina parte del pedúnculo cortándolo a una longitud aproximada de 1.5 cm. y eliminando defectos como óxido, manchas, etc. obteniéndose el fruto terminado listo para envasarse. El perfilado se realiza solo a solicitud de algunos clientes.

## **9. Selección/clasificado**

El producto cortado y/o perfilado es seleccionado y clasificado por peso y calidad de cabeza. Las cabezas compactas se usarán posteriormente en la etapa de envasado y las cabezas defectuosas serán usadas en el troceado.

## **10. Troceado**

El troceado se realiza en forma mecánica o a mano. Las alcachofas que no califican para corazones enteros por tamaño y/o calidad se destinan para trozos, mitades o tallos y hojas. Los trozos son corazones cortados longitudinalmente (3, 4, 5, a más partes) y las mitades en dos.

## **11. Envasado**

En esta operación se coloca el fruto terminado, corazones o trozos y hojas y tallos, en sus respectivos envases de acuerdo al Programa de producción.

El operario encargado debe:

- Seleccionar el fruto terminado y de acuerdo al tamaño colocarlo dentro del envase.
- Colocar tantos frutos como indica la marca del envase.
- El envase lleno se coloca en la faja de transporte para que pase a la siguiente etapa de pesado.

## **12. Adición de especias y aceite**

Para el caso del producto en marinadas se adiciona la mixtura de especias y el aceite vegetal de manera manual.

## **13. Pesado**

En esta etapa se asigna el peso de llenado de cada envase según los pesos establecidos para cada producto. Para ello el personal encargado de esta actividad debe conocer los pesos de llenado de cada formato, manteniendo siempre un rango de tolerancia según los requerimientos de calidad y márgenes seguridad, pues puede tener una alta incidencia en los valores de pH.

El operario encargado debe:

- Pesar todos los envases con producto y verificar si el peso se encuentra dentro del rango establecido para cada formato.
- En caso que el peso sea inferior al establecido debe cambiar y/o colocar uno o dos frutos más en los envases, de modo que no sobrepase el número máximo de frutos establecidos en la especificación de producto.
- En caso de sobrepasar el peso establecido debe cambiar frutos o quitar alguno para lograr que el peso se encuentre dentro del rango establecido, teniendo en cuenta el número de frutos que tiene el envase, de tener el cuento mínimo estipulado no se puede quitar frutos.

#### **14. Preparación de líquido de gobierno**

Corresponde a una operación dentro del proceso productivo, y se considera un punto crítico de control. En esta operación el líquido de gobierno se acidifica mediante la adición de ácido cítrico (E 330).

El operario encargado debe:

- Pesar exactamente los ingredientes de acuerdo al volumen de agua que se va a preparar y al pH requerido.
- Adicionar los insumos pesados y agitar hasta disolución total.
- Sacar una muestra para verificar que el pH del líquido de gobierno y del producto homogenizado se encuentren dentro de los rangos establecidos
- En caso de desviación de los parámetros de pH corregir la preparación y volver a llevar una muestra al laboratorio.
- Una vez obtenido el visto bueno de Aseguramiento de la Calidad se puede empezar a llenar los envases con el líquido de gobierno respectivo.
- La temperatura de adición del líquido de gobierno debe oscilar en 85° C como mínimo.

#### **15. Dosificación de líquido de gobierno**

En esta etapa se adiciona el líquido de gobierno caliente a la alcachofa envasada para preservar el producto final, lograr la formación de vacío y facilitar el proceso térmico.

Para ello el líquido de gobierno del dosificador debe mantener una temperatura entre 70° C a 90 ° y cumplir así con la formación de vacío en el envase.

#### **16. Cerrado**

El objetivo en esta etapa es obtener un sellado hermético para garantizar la inocuidad del producto; esta etapa es un punto crítico de control.

El cerrado de los envases de hojalata se realiza en máquina cerradora. El operario encargado debe:

- Al inicio de la jornada verificar el estado de limpieza de la máquina.
- Limpiar las rolas y pulirlas de ser necesario
- Sacar muestras del formato que se va producir de acuerdo al Programa de Producción para que Aseguramiento de la Calidad para el correcto calibrado de la máquina.
- Una vez dado el visto bueno de Aseguramiento de la Calidad el personal encargado debe:
  - i. Para maquina manual: Colocar el envase sobre el plato base y luego colocar la tapa sobre el envase para proceder a cerrar.
  - ii. Para cerrado automático: Verificar que las tapas sean abastecidas de manera correcta y sincronizada a los envases.
- Limpiar la máquina continuamente.
- Al finalizar la jornada debe engrasar la máquina.

El cerrado de los envases de vidrio se hace en forma manual, el operario encargado debe:

- Tener las tapas en jabs separadas según formato.
  - Proceder a cerrar respetando las medidas de seguridad de cierre instruidas.
- (\*) Para el caso de Alcachofas Marinadas los envases se enjuagan previo al Enjaulado.

### **17. Enjaulado**

Envases Metálicos: Los envases se acomodan de forma vertical en las jaulas de metal teniendo especial cuidado de no golpearlos.

Envases de Vidrio: Una vez cerrados los frascos se acomodan de forma vertical en las jaulas de metal, separando cada cama con mallas para evitar daños del barniz de las tapas.

Una vez llenas las jaulas son llevadas inmediatamente a la zona de pasteurizado.

Para diferenciar el producto pasteurizado del que aún no ha pasado por esta etapa el controlador coloca la cinta térmica, esta cinta térmica cambia de color luego del tratamiento térmico recibido por el producto.

### **18. Pasteurizado**

Esta etapa es un punto crítico de control, los envases cerrados son llevados a un procesamiento térmico de pasteurización con el objetivo de proveer un producto comercialmente estéril. Los tiempos y temperaturas de pasteurizado para los diferentes formatos de este producto son determinados por el estudio de penetración de calor.

La esterilidad comercial o la estabilidad en almacenamiento se logran en un producto por medio de la aplicación de calor al alimento por un espacio de tiempo, temperatura; para producir un producto libre de microorganismos capaces de reproducirse en el alimento bajo condiciones normales de almacenamiento y distribución sin refrigeración.

El operador de las autoclaves debe aplicar los parámetros de temperatura y tiempo determinados para los diferentes productos.

### **19. Enfriado**

Luego del proceso de pasteurizado se procede a enfriar con agua clorada con un mínimo de 0.5 ppm de cloro libre residual. El enfriamiento de las conservas se completa, hasta que alcancen temperaturas menores o iguales a 40 °C; para ser paletizados.

### **20. Paletizado**

En esta etapa se realiza la limpieza y el secado de los envases de producto pasteurizado contenidos en las jaulas.

El operario encargado debe:

- Revisar el estado de la tapa, envases, separando aquellas que presenten desbarnizado, abolladura o cualquier otro defecto.

Estas deben contar con su respectiva tarjeta de Control de estibado; en caso de existir alguna observación del batch en cuestión por alguna desviación en el proceso, se califica como producto no conforme, se identifica, y es trasladado a la zona de producto no conforme. Se dispone de su liberación o segregación tras un informe de verificación.

El operario encargado debe:

- Apilar los envases sobre parihuelas por formato, calidad y/o cliente formando un pallet, utilizando para ello separadores de cartón en cada nivel.
- Una vez formado el pallet se envuelve con stretch film, se identifica y se estiba en el Almacén de Producto terminado.

## **21. Almacenado**

En esta etapa el producto paletizado se traslada a un área limpia y seca, a temperatura ambiente, ubicándolos según formato y referencia de producción.

## **22. Empacado**

En esta etapa se realiza la codificación, etiquetado y empaque de acuerdo a las especificaciones de compra del cliente.

Previamente al codificado el producto defectuoso es retirado como: manchados, tapas de frascos sin vacío, envases oxidados, con golpes en el cierre o cuerpo, frascos rotos, etc.

### **23. Almacenado**

Los productos codificados, etiquetados, empacados son almacenados hasta antes de su despacho.

### **24. Despacho**

En esta etapa se realiza la estiba del producto terminado en camiones y/o contenedores.

#### ***Elaboración de alcachofa IQF (Individual Quick Frozen)***

Es un proceso de congelación rápida de la alcachofa de manera individual

Para este producto se repiten las primeras diez etapas de elaboración de alcachofa en conserva, desde el proceso 1. Recepción de materia prima, hasta el 10. Troceado

#### **11. Pasteurizado**

El producto en presentación corazones, troceado en cuartos o mitades es sumergida en una tina, el cual sufre un tratamiento térmico ayudando a eliminar o reduciendo alguna presencia de carga microbiana. La temperatura del agua debe estar  $\geq 76$  °C y un tiempo  $\geq 90$  seg. Este es un punto crítico de control.

#### **12. Enfriado**

A la salida de la tina de pasteurizado, el producto es trasladado hacia una siguiente tina donde el producto inmediatamente es enfriado con agua fría.

#### **13. Cloración en el enfriamiento**

A la salida de la tina de enfriado, el producto pasa a una siguiente tina de enfriamiento continua, la misma que es dosificada con agua clorada a una concentración entre 0.5 a 3.5 ppm de cloro libre para ayudar a reducir cualquier presencia de carga microbiana a niveles aceptables. La temperatura del agua de la ducha en esta etapa es  $< 10$  °C. A través de una faja continua de elevación el producto es llevado hacia una siguiente faja, quedando listo para el ingreso al túnel de congelación.

#### **14. Congelado**

El congelado se hace en un túnel IQF, la temperatura del túnel debe estar a  $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$  para poder empezar el proceso. En esta etapa el producto va tomando temperatura hasta llegar a una temperatura interna de  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ . El tiempo de permanencia del producto en el túnel dependerá del peso del fruto.

#### **15. Tamizado**

El producto congelado pasa por un tamiz donde se retiran las unidades pequeñas.

#### **16. Selección**

En esta etapa se retiran las unidades defectuosas, se desgranar las unidades que están pegadas.

#### **17. Detección de metales**

Esta etapa es un punto crítico de control.

Antes de la salida del Túnel IQF del producto congelado se realizan pruebas en el detector de metales para verificar el correcto funcionamiento de la detección de las esferas de metal y el mecanismo de rechazo a través de la paralización de la faja, estas pruebas se realizan a través del uso de testigo.

Una vez que se verifica el correcto funcionamiento se procede a pasar el producto por el detector de metales, la operación de verificación se realiza cada 02 horas.

Si se detecta alguna desviación se procederá de acuerdo al Capítulo VI del Plan:

Acciones Correctivas.

(C\*\*\*) Para el caso del producto a granel que es envasado y sellado en cajas pequeñas (aprox. 8.5 Kg) pasan por el detector de metales, siguiendo el mismo principio y procedimiento del producto que sale del túnel IQF.

## 18. Envasado

Para la producción a granel (Octavín o Tote):

El producto congelado que ha pasado por el detector de metales es recepcionado en una bolsa plástica la misma que se encuentra dentro de una caja de cartón a granel. Luego se procede a la siguiente etapa de pesado.

Para la producción en cajas pequeñas de aprox. 8.5 Kg

Las cajas a granel que se encuentran almacenadas y son asignadas para el envasado en cajas pequeñas son retornadas hacia el área de envasado procediendo a envasarse en sus respectivas bolsas de plástico. Luego pasa a la siguiente etapa de sellado. (a \*)

Estas operaciones se realizan en la cámara de frío N° 2 a una temperatura máx. De 5° C.

## 19. Pesado

En esta etapa se pesa el producto congelado. Esta operación se realiza en la cámara de Frío N° 2.

Para producto a Granel (Octavín o Tote):

El operario encargado debe:

- Prender la balanza.
  - Armar el octavín y colocar la etiqueta adhesiva de identificación.
  - Pesar primero la parihuela con el octavín/tote y la bolsa plástica y anotar el peso (tara) en la etiqueta que va adherida en el octavín.
  - Pesar el producto congelado, descontar la tara y anotar el peso neto del producto congelado en la etiqueta que va adherida en el octavín.
  - En caso que no se llene el octavín/tote se completará en la siguiente producción.
- Se reporta el saldo y el día de producción.
- Una vez terminado el proceso de pesado apagar la balanza.

- El peso neto de cada octavín es aproximadamente de 300 Kg y del Tote de 475 – 600 Kg., el objetivo es ocupar el máximo espacio de la caja.

En esta etapa se registra el número de la tarjeta adhesiva de identificación, luego se coloca un marco de madera en la tapa superior del Toten y los flejes plásticos alrededor de los Toten para su posterior almacenamiento. Luego se sellan con cinta azul.

Para el caso de cajas pequeños:

Se introducen las balanzas en la cámara de frío N° 2. Las bolsas que contienen cuartos de alcachofas se pesan a razón de 346 a 350 gramos hasta completar 24 bolsas por caja haciendo un peso total de 8.7 kg/caja aproximado

## **20. Sellado**

Las cajas grandes totes son selladas con cinta azul tanto superior como inferiormente.

Las cajas de menor denominación son selladas con cinta azul o transparente de acuerdo a lo establecido por el cliente.

Las bolsas que contienen los cuartos de alcachofas ya pesadas se sellan herméticamente en selladoras manuales.

## **21. Almacenado**

En esta etapa las cajas los octavines o totes llenos con el producto congelado y las cajas de menor denominación (d\*\*\*\*) son almacenados en la cámara frigorífica N ° 3 a una temperatura no mayor de -18 °C.

## **22. Embalado**

El embalaje del producto depende de las especificaciones del cliente. En algunos casos el producto IQF se embolsa y se embala en cajas de cartón, en otros casos el producto se envía en el mismo Toten embalado externamente con zunchos y grapas.

### **23. Despacho**

En esta etapa se realiza la estiba del producto terminado en contenedores, la temperatura del contenedor debe ser no mayor de  $-18^{\circ}\text{C}$  o  $0^{\circ}\text{F}$  al iniciar la estiba.

Al terminar la estiba del contenedor se coloca un termo registrador en la última caja para verificar la temperatura del contenedor durante la travesía; una vez lleno el contenedor se cierra y se coloca un precinto de seguridad.

Problemática detectada: El grupo Consulting mediante la aplicación de fichas de observación y una entrevista con los operadores pudo determinar que la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. cuenta con maquinarias de segundo uso desde la zona de calibración hasta las líneas de proceso, contando con máquina de pelado de alcachofas que datan de hace 20 años (conserva y congelado), esto trae problemas de rendimiento del producto y mano de obra, la competencia por el contrario actualizó su maquinaria de proceso desde escaladores con más capacidad y máquinas para pelar alcachofas crudas de última generación generando mayores rendimientos y menores costos de mano de obra.

Los cultivos son vulnerables en época de lluvias (se pierden campos de cultivo de alcachofas)

De continuar esta situación, la empresa terminaría con un diferencial de precio del producto final muy elevado, por lo que perdería competitividad en el mercado.

#### **3.2.2.2. Comercial y Marketing**

Según Fischer y Espejo (2011), el marketing es la “satisfacción de los clientes reales y potenciales de la empresa, a través de la realización de un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades, y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente” (p. 2).

Actualmente la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. destina el 100% de su producción para el mercado internacional, por lo que, su segmento principal de mercado eran

las cadenas de Retail en el extranjero y algunas transnacionales, a las cuales se les produce de acuerdo a pedidos establecidos, tales como:

- Consumidores producto congelado
  1. Fimcor
  2. IQF del Perú
  3. Virto
  4. Elaborados Naturales
- Consumidores producto conserva
  1. Atalanta
  2. Sola de Antequera
  3. Roland

En el mercado nacional y específicamente en las regiones de Cusco y Arequipa, que se encuentran geográficamente más próximas a la empresa, no se cuenta con canales de distribución de su producto, ya que, no era su mercado objetivo, sin embargo, debido a la pandemia del COVID-19, la empresa disminuyó sus exportaciones, por lo que podrían distribuirse los productos en estos departamentos.

Como canal de difusión de su producto, la empresa solo cuenta con una página web: [www.alsurperu.com](http://www.alsurperu.com), donde se puede encontrar la gama de productos y formatos que ofrece la empresa.

**Figura 8**

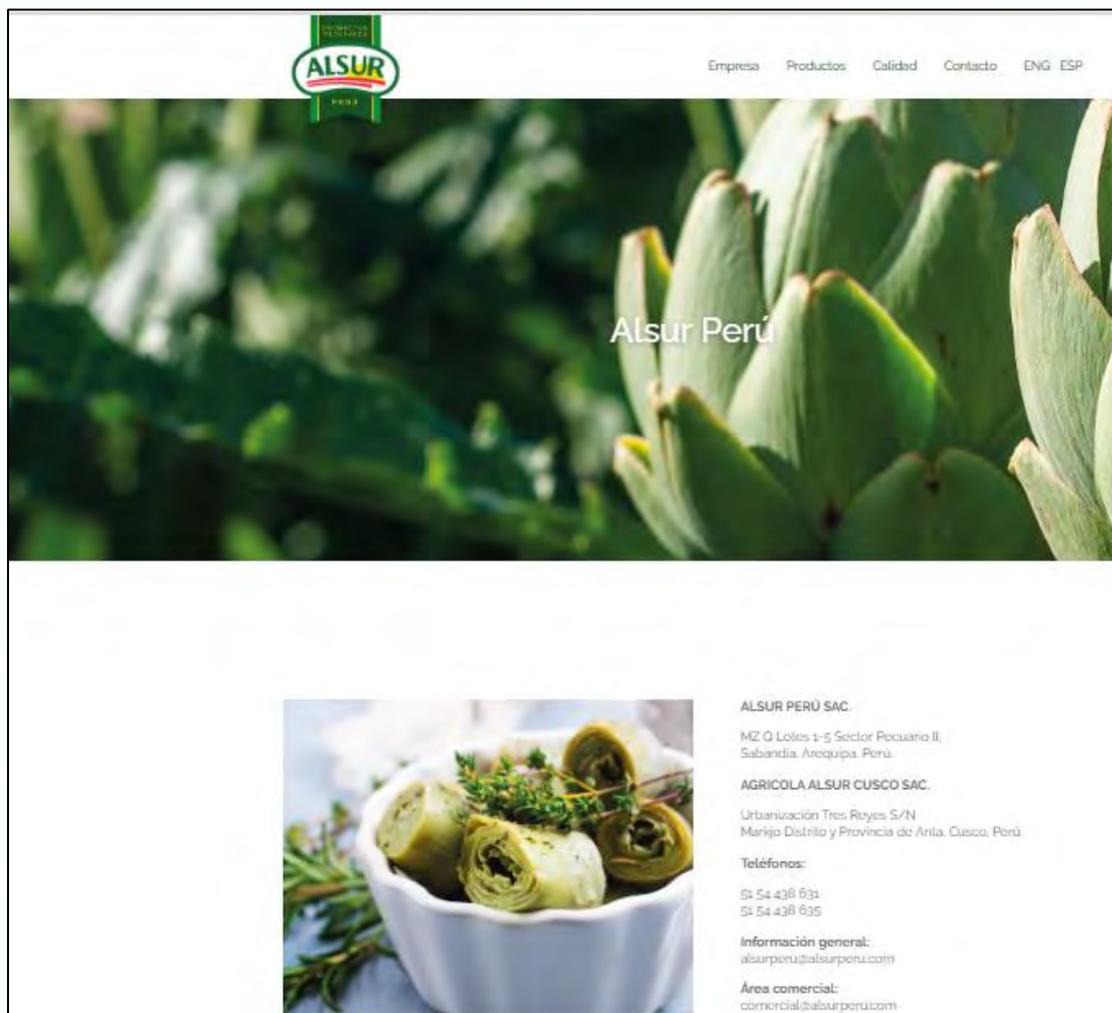
*Vista de los Productos en la Página Web de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.*

The screenshot shows the website interface for Alsur Peru. At the top, the URL 'alsurperu.com/es/#empresa' is visible. The navigation menu includes 'Empresa', 'Productos', 'Calidad', 'Contacto', and 'ENQ ESP'. The main banner features a large image of a green field with mountains in the background, overlaid with the text 'Productos procedentes de nuestros cultivos en Cusco y Arequipa'. Below this, there are two buttons: 'Conservas' and 'Congelados'. The 'Productos vegetales' section is divided into two parts: 'Nuestras conservas' and 'Nuestros congelados'. The 'Nuestras conservas' section displays three cans of 'ALSUR CORAZONES DE ALGACHOFA' and includes a 'Ver productos' button. The 'Nuestros congelados' section shows artichokes and includes a 'Ver productos' button. The text for 'Nuestros congelados' states: 'Productos ultrarcongelados no tratados con las características de un producto fresco, debido a la aplicación de la tecnología IQF (Individual Quick Freezing)'.

*Nota.* Adaptado de *Alsur PERÚ- productos* [Captura] por ALSUR PERU S.A.C., 2020, ALSUR PERU (<https://alsurperu.com/es/#empresa>).

## Figura 9

Vista de Contactos en la Página Web de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.



Nota. Adaptado de *Alsur PERÚ- productos* [Captura] por ALSUR PERU S.A.C., 2020, ALSUR PERU (<https://alsurperu.com/es/#empresa>).

Asimismo, la página permite conocer las distintas certificaciones con las que cuenta la empresa y descargar un Brochure de los productos, detallando las presentaciones, los empaques, el contenido y los pesos.

Problemática interna detectada: En concordancia con el objetivo estratégico de ampliar el mercado nacional en la región de Cusco y Arequipa, planteado por el Grupo Consulting, en la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. se detectó que: no se cuenta con un segmento de mercado definido para estas regiones, tampoco con canales de distribución y no se tiene un plan de marketing para posicionar la marca y vender los productos.

### 3.2.2.3. Contabilidad y Finanzas

El área contable está conformada por 3 personas: 1 Contador y 2 asistentes, quienes se encargan de los registros contables manuales y de la supervisión de los registros automáticos realizados por otras áreas.

Las funciones de esta área son:

#### Tabla 3

*Funciones del Área Contable- Agrícola Alsur Cusco S.A.C.*

---

#### Funciones del área contable

---

Elabora estados financieros mensuales de Alsur Perú SAC. y Agrícola Alsur Cusco S.A.C., cuyo plazo presentación es los 12 de cada mes.

Elabora declaraciones mensuales de IGV e impuesto a la renta, retenciones.

Elabora el DAOT anual, según cronograma SUNAT.

Elabora declaración de activos netos, según cronograma SUNAT.

Elabora y presenta solicitudes de devolución de IGV – saldo a favor del exportador.

Elabora y gestiona solicitudes de restitución de derechos arancelarios. Draw back.

Concilia las planillas electrónicas contra lo provisionado de las remuneraciones

Elabora y presenta la declaración jurada anual de impuesto a la renta.

Supervisa el control de inventarios.

Supervisa el control de activos fijos.

Prepara informes a gerencia sobre materia contable y tributaria.

Determina el costo de producción y ventas.

Realiza asesoría en materia tributaria a las diversas áreas de Alsur Perú SAC.

Representa a la empresa ante instituciones públicas y privadas como apoderado.

Responsable de atender a los equipos de auditoría tributaria y financiera interna y externa.

Responsable de la información financiera, tributaria y de la presentación de declaraciones juradas de la empresa Alsur Perú SAC. y Agrícola Alsur Cusco S.A.C., y de todas tareas encomendadas por su inmediato superior.

Reporta directamente de todas las actividades, al gerente general

En caso de ausencia será reemplazado por el asistente contable.

---

*Nota. Agrícola Alsur Cusco S.A.C. (2020)*

El sistema contable con el que cuenta la empresa o programa contable es el CONCAR, el cual es un software Contable-Financiero, que no se ajusta a las necesidades de la empresa.

En las finanzas, para el año 2020, las exportaciones de alcachofa fueron unas de las más afectadas por la pandemia del Coronavirus. Entre enero y agosto del 2020, Agrícola Alsur Cusco S.A.C. tuvo un valor en ventas de US\$ 1'966'194, con una participación en las exportaciones del 2%. A nivel nacional, los envíos de alcachofa en junio se redujeron más de 20% en volumen.

Problemática interna detectada: El Grupo Consulting, a través de entrevistas con el encargado de la contabilidad y finanzas halló que:

La empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. cuenta con un software Contable-Financiero, que no se ajusta a las necesidades de la empresa.

El volumen de ventas y las exportaciones de la empresa han disminuido.

#### **3.2.2.4. Recursos Humanos**

La empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. cuenta con 39 trabajadores permanentes y con 450 colaboradores para las campañas de producción, este número de colaboradores puede variar según la temporada.

A continuación, se muestra el número de trabajadores de la empresa según áreas o departamentos de la empresa:

- Área de producción campaña alta (diciembre a abril): 450
- Área de mantenimiento: 10
- Área de acopio: 02
- Área de almacén: 03
- Área de sistemas: 01
- Área de costos: 02
- Área de relaciones públicas: 01
- Área de recursos humanos: 02
- Área de médica: 02

- Área de tesorería: 01
- Área de sistema integrado de Gestión y seguridad patrimonial: 07
- Área de calidad: 08

La empresa cuenta con un área de recursos humanos, la cual cumple las siguientes funciones.

#### **Tabla 4**

*Funciones del Área de Recursos Humanos - Agrícola Alsur Cusco S.A.C.*

---

#### **Funciones del área contable**

Cumple con la política del sistema integrado de gestión de AGRÍCOLA ALSUR CUSCO SAC.

Recluta y selecciona al personal.

Supervisa la correcta elaboración de las planillas de remuneraciones del personal.

Realiza el cronograma de capacitación del personal, tanto de empleados y obreros, de acuerdo a los requerimientos de las áreas y supervisar su ejecución.

Mantiene todos los registros necesarios concernientes al personal.

Entrevista, aconseja y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.

Controlar el cumplimiento del rol vacacional.

Incentiva la integración y buenas relaciones humanas entre el personal

Recibe quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores

Realiza la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Realiza programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.

Es miembro del Equipo de Revisión por la Dirección.

Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.

Es miembro del equipo HACCP.

Desarrolla iniciativas de la cultura valores y principios de la empresa.

Responsable de realizar los comités de calidad del personal.

Canalizara las sugerencias del personal al área administrativa.

Responsable del cumplimiento de obligaciones labores.

Responsable de boletines de la empresa.

Reporta directamente al Gerente General de la Empresa.

En caso de ausencia será reemplazado por la Asistente de planillas o Asistente de recursos humanos de Campo.

---

*Nota.* Agrícola Alsur Cusco S.A.C. (2020)

Respecto a la motivación y el desempeño laboral, se identificó que, en la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. es de suma importancia contar con colaboradores capacitados, competitivos y sobre todo motivados que contribuyan al logro de las metas y objetivos de la organización, lo cual no es tarea sencilla.

El área de recursos humanos pudo apreciar que un colaborador motivado, asiste a su trabajo más contento y es mucho más productivo, ya que, aprovecha mejor el tiempo en sus tareas designadas, invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

En ese entender, el área de recursos humanos conjuntamente con la gerencia y el jefe de producción, decidieron implementar un sistema de recompensas, estas recompensas, se dan a través de bonos y se asignan en función al reconocimiento al buen desempeño laboral, este bono se aplica a todos los encargados de las líneas de producción así mismo al equipo del área de congelado, acopio y sanidad.

Otra forma de recompensa, son los lonches semanales Alsur, que consisten en brindar un vaso de chocolate con su respectivo sándwich, al equipo que tuvo mejores rendimientos o mayor productividad durante la semana, esto como agradecimiento y premio al trabajo bien hecho y al cumplimiento de metas establecidas.

En conclusión, en base a las observaciones del Grupo Consulting, la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. reconoce el esfuerzo, dedicación, compromiso y eficiencia de sus colaboradores, motivándolos y favoreciendo un buen desempeño laboral mejorando de esa manera el proceso productivo.

En cuanto al entorno laboral, se pudo apreciar un ambiente positivo, ya que, en los colaboradores prima el respeto y responsabilidad, asimismo, existe una buena interacción entre compañeros, por ende, se sienten cómodos y seguros en su puesto de trabajo, lo cual les permite desempeñarse correctamente en sus funciones.

Problemática interna detectada: El Grupo Consulting, a través de entrevistas con el jefe del área de recursos humanos detectó que:

En la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. no se tienen encuestas o estudios que midan la satisfacción laboral de los colaboradores, perdiendo información valiosa, ya que, no pueden asegurar que los trabajadores estén satisfechos con su trabajo o que estén aumentando o disminuyendo su satisfacción laboral.

En el área de recursos humanos uno de los problemas primordiales es el proceso de reclutamiento, ya que, se pudo apreciar que algunos trabajadores reclutados no fueron responsables o no fueron idóneos para las funciones, por lo que, el proceso de reclutamiento debe de ser mejorado.

En algunos casos, los colaboradores contratados carecen de la comprensión de la cultura de la empresa, esta falta de entendimiento puede transferirse a los nuevos empleados durante el proceso de contratación.

La retención del personal en el área de producción.

#### ***3.2.2.5. Sistemas de información y comunicación***

Los sistemas de información que usa la empresa son: CONCAR, para el área contable y NISIRA para manejar las planillas.

Problemática interna detectada:

Los sistemas empleados no son apropiados para las necesidades de la empresa, que es una agroindustria, no abarcan todo el proceso desde la siembra hasta la exportación, pasando por la cosecha, transporte, selección, producción de los diferentes productos, el sistema que actualmente utilizan es más conveniente para una empresa comercial, más no para una agroindustrial, esto genera muchas dificultades de análisis puntuales según las características y requerimientos de la empresa.

Los sistemas de información y comunicación no son muy seguros, por lo que, se amenaza a la confidencialidad y seguridad de la información interna de la empresa.

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

Según D'Alessio (2008), la definición de la tecnología es amplia y abarca más allá de maquinaria o equipos sofisticados, debiendo considerar conocimientos, procedimientos, metodologías, personas y materiales.

La empresa cuenta con tecnología en las distintas etapas del proceso productivo de alcachofas congeladas y en conserva. En la etapa de producción de alcachofas, se utiliza tecnología para el riego, empleando el riego tecnificado por goteo, aunque también se ayuda con el agua de las lluvias por épocas de octubre a febrero.

En la etapa de transformación, se identificó que el empleo de las máquinas escaldadoras y máquinas de pelado de alcachofas son muy antiguas y todas son de segundo uso.

Asimismo, se pudo identificar que no existe un área que se encargue de evaluar la adquisición de nueva tecnología.

En cuanto a los conocimientos, procedimientos y metodologías, se pudo apreciar que, la empresa si cuenta con un sistema de gestión de calidad denominado (British Retail Consortium) o Norma Mundial de Seguridad Alimentaria, este sistema ayuda en la consecución de certificaciones que tiene la empresa, como son: BRC V-8, BPM y HACCP.

Para el cumplimiento y monitoreo de los procedimientos de trabajo la empresa utiliza los siguientes mecanismos: Auditoría internas, auditorías a los proveedores, auditorías externas por empresas certificadoras (en algunos casos, estas son los mismos clientes).

Problemática interna detectada: El Grupo Consulting, a través de entrevistas con el jefe del área de calidad, sistemas, producción y la gerencia detectó que: No se cuenta con área

de investigación y desarrollo y la maquinaria empleada es muy antigua (Escaldadores y máquinas de pelado de alcachofas).

### **3.2.3. Fortalezas y Debilidades**

#### **Fortalezas**

- El producto que vende la empresa es un alimento con propiedades: diurética, antidiabética, protector hepático y biliar, cardiosaludable, reduce el colesterol y los triglicéridos.
- Se ofrecen cultivos que se adaptan bien a diversas zonas productoras peruanas, especialmente en la sierra y empieza a ser un ingrediente diferenciador en alimentos gourmet procesados
- Reconocimiento de la empresa en el mercado internacional
- Reconocimiento de la empresa en la zona de producción, como dinamizador de la economía.
- Agradable entorno laboral, que favorece el buen desempeño de los trabajadores.
- La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad (British Retail Consortium)

#### **Debilidades**

- Bajo reconocimiento de la marca en el mercado nacional
- La empresa no cuenta con tiendas de expendio en el mercado nacional para los productos ofertados
- Producto poco conocido en el mercado peruano
- Uso de maquinarias de segundo uso que generan desventajas en rendimientos y costos de mano de obra respecto a los competidores.
- Los cultivos son vulnerables en época de lluvias (se pierden campos de cultivo de alcachofas).

- No se cuenta con un segmento de mercado definido para las regiones de Cusco y Arequipa (mercado objetivo)
- No se cuenta con canales de distribución y no se tiene un plan de marketing para posicionar la marca y vender los productos.
- La empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. cuenta con un software Contable-Financiero, que no se ajusta a las necesidades de la empresa.
- El volumen de ventas y las exportaciones de la empresa han disminuido.
- El proceso de reclutamiento de colaboradores es deficiente.
- Los sistemas de información y comunicación no son apropiados para la empresa y no son muy seguros, por lo que se amenaza a la confidencialidad y a la seguridad de la información interna de la empresa.
- No se cuenta con área de Investigación y desarrollo.
- Maquinaria muy antigua (Escaldadores y máquinas de pelado de alcachofas)

### **3.3. Conclusiones**

En cuanto al análisis PESTEC, se halló que en el Perú se tienen leyes que promueven la inversión nacional y extranjera, para la exportación de alcachofas, se tienen certificaciones económicas y de gestión de calidad, así como acuerdos comerciales con los principales mercados mundiales; al cierre del 2020, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó una caída de -13.9% para el PBI nacional, existe una tendencia declinante en el ritmo de crecimiento poblacional, por el contexto de la pandemia, la capacidad de pago ha disminuido, se tienen innovaciones en la tecnología para el riego que puede ser usada para el cultivo de alcachofas, los procesos en las compañías actuales se basan en tecnología, por lo que se debe garantizar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información en los sistemas, existe una tendencia para reducir los desperdicios de la producción de alcachofa, e incrementar el cuidado de los recursos hídricos, la industria de la alcachofa en el Perú está

entre las más competitivas a nivel mundial. En el Análisis SWOT, en las fortalezas se tiene que el cultivo que se adapta bien a diversas zonas productoras peruanas, especialmente en la sierra y empieza a ser un ingrediente diferenciador en alimentos gourmet procesados y reconocido como un alimento muy saludable, en las debilidades, se tiene que no hay reconocimiento de la empresa y el producto en el mercado nacional; en las oportunidades se destaca que se tienen nuevos hábitos de consumo, prefiriendo alimentos que sean más sanos y de mayor valor nutricional; en las amenazas se tiene que, no existe hábito de consumo de la población peruana.



## **Capítulo IV: Problema clave**

Luego de haber realizado el análisis del contexto y de la situación general de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. y de acuerdo con lo identificado en las entrevistas y observaciones realizadas en la empresa y con los jefes de las distintas áreas y la gerencia, en el presente capítulo se procederá a explicar detalladamente cada uno de los problemas detectados. La empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. tiene tres problemas: la disminución de las ventas relacionadas con la pandemia, el bajo reconocimiento de la marca y antigüedad de las maquinarias.

### **4.1. Identificación de Problemas Clave**

#### **4.1.1. Disminución de las ventas**

Para el año 2020, las exportaciones de alcachofa fueron unas de las más afectadas por la pandemia del Coronavirus. Entre enero y agosto del 2020, Agrícola Alsur Cusco S.A.C. tuvo un valor en ventas de US\$ 1'966'194, con una participación en las exportaciones del 2%. A nivel nacional, los envíos de alcachofa en junio se redujeron más de 20% en volumen.

El principal problema radica en la ausencia de un plan de ventas y marketing, las ventas se realizan en los mismos países en los últimos años, y no se ha propuesto un plan donde se plantee una estrategia para captar nuevos clientes. Esto genera dependencia de la empresa con el mercado internacional, por lo que, el aislamiento social de la cuarentena por el COVID-19, decretado en muchos países del mundo, afectó el nivel de ventas.

Asimismo, no se ha diseñado un plan de marketing donde se plantee introducir el producto en el mercado peruano y específicamente en las regiones de Cusco y Arequipa, difundiendo la marca en el Perú y utilizando la estrategia de penetración de mercado.

En el primer semestre de 2020, Perú exportó 18'721 toneladas de alcachofas, una disminución del 22% en comparación con el mismo período de 2019. La alcachofa, es uno de los productos más afectados por la pandemia. En los meses de abril y mayo, los envíos de

alcachofas disminuyeron más de un 30%, mientras que, en junio bajaron más de un 20%. Los principales exportadores de hortalizas son Estados Unidos (75%) y España (13%). En el primer mercado el volumen total de exportación de alcachofas fue de 14'074 toneladas, una disminución del 25% en comparación con 2019. En Norteamérica, los principales compradores son: Atalanta Co. que representa el 12%, y Roland Foods Llc., representa el 8%. Tomando a España como ejemplo, el volumen total de envío de alcachofas fue de 2'482 toneladas, lo que representó el 15% de las exportaciones en 2019. Los principales compradores son: Alsur Productos Vegetales S.L. (46%) y Conservas el Cidaco S.A. (14%).

#### **4.1.2. Bajo reconocimiento de marca**

Si bien la marca Agrícola Alsur Cusco S.A.C. es conocida en el mercado internacional, no es conocida en los distintos departamentos del Perú y tampoco en el departamento del Cusco y Arequipa, que son los mercados potenciales considerados en los objetivos a largo plazo, debido a que, sus ventas únicamente se centraban en el comercio internacional, parte de esto radica en que inicialmente no se consideraba al mercado nacional como segmento de mercado, por lo que, no cuenta con un plan de marketing donde se propague la marca y se de conocimiento sobre los productos, ya sea por canales físicos o digitales, asimismo, la empresa no tiene alianzas con distribuidores y/o cadenas de tiendas en el Perú.

#### **4.1.3. Antigüedad de las maquinarias**

Agrícola Alsur Cusco S.A.C. cuenta con maquinarias de segundo uso desde la zona de calibración hasta las líneas de proceso, contando con máquina de pelado de alcachofas que datan de hace 20 años (conserva y congelado), esto trae problemas de rendimiento del producto y mano de obra, la competencia por el contrario a actualizado su maquinaria de proceso desde escaladores con más capacidad y máquinas para pelar alcachofas crudas de últimas generación generando mayores rendimientos y menores costos de mano de obra.

## 4.2. Elección de Problema Central

Se realizó la elección del problema principal en conjunto con el gerente de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. Para ello, se llevó a cabo una reunión virtual, entrevistando a los colaboradores principales, en la que se examinaron los problemas identificados y se realizó una ponderación basada en criterios proporcionados por el gerente de la empresa, en base a la misión, visión de la empresa y los objetivos a largo plazo.

Estos afectan a los ingresos, la competitividad en el mercado y el costo del producto. Los dos primeros fueron elegidos debido a que son elementos fundamentales para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.

Los ingresos son importantes para asegurar la continuidad de la empresa y cubrir los gastos de producción; la competitividad, resulta trascendente, dado que las empresas deben contar con herramientas y/o procesos necesarios adicionales a que los pongan en ventaja frente a empresas ofrecen en el mercado, al no ser reconocida, la competitividad disminuye drásticamente (como un excelente producto que no es conocido y no se logra vender). El costo es importante, debido a que, el reducir los costos o reinvertir en procesos más óptimos, permite obtener mayor rentabilidad. Es necesario analizar si los problemas identificados afectan a estos puntos considerados.

Posteriormente, se tomó la decisión de otorgar un peso diferenciado de 40% a los criterios de ingresos y competitividad por su relevancia con la empresa y al criterio costos un peso de 20%. Además, el Grupo Consulting planteó al gerente realizar una votación en una escala del 1 al 5, en la que 1 es el aspecto que genera menor impacto y 5 el de mayor impacto.

El impacto está relacionado a cómo el problema afecta a los criterios seleccionados, es decir, para el caso del bajo nivel de ventas y el criterio de ingresos, el impacto es alto (5), porque el bajo nivel de ventas determina un bajo nivel de ingresos. Sin embargo, en el caso

de las maquinarias antiguas y los ingresos, el impacto es bajo (1), porque no determina el nivel de ingresos.

Posteriormente, al gerente se le entregó una plantilla (ver Tabla 4), en la cual debía votar en base a cómo cree que estos problemas afectan a la empresa y lo que cree que es relevante. Se decidió que junto con el gerente, el Grupo Consulting también realizaría la votación en paralelo. Después de votar por ambas partes, los resultados son casi los mismos. En la Tabla 5 y la Tabla 6 se pueden encontrar los resultados obtenidos, y a partir de esto se puede determinar que el principal problema de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. es la disminución de las ventas.

**Tabla 5**

*Ponderación de Problemas*

<b>Criterios</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Competitividad</b>	<b>Costos</b>	<b>Total</b>
<b>Problemas</b>	<b>(40%)</b>	<b>(40%)</b>	<b>(20%)</b>	<b>(100%)</b>
Disminución de las ventas				
Bajo reconocimiento de la marca				
Antigüedad de las maquinarias				

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting

**Tabla 6**

*Votación del Gerente*

<b>Criterios</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Competitividad</b>	<b>Costos</b>	<b>Total</b>
<b>Problemas</b>	<b>(40%)</b>	<b>(40%)</b>	<b>(20%)</b>	<b>(100%)</b>
Disminución de las ventas	5	4	2	3.7
Bajo reconocimiento de la marca	3	5	1	3.0
Antigüedad de las maquinarias	2	3	3	2.7

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting

**Tabla 7***Votación del Grupo Consulting.*

<b>Criterios</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Competitividad</b>	<b>Costos</b>	<b>Total</b>
<b>Problemas</b>	<b>(40%)</b>	<b>(40%)</b>	<b>(20%)</b>	<b>(100%)</b>
Disminución de las ventas	5	4	2	3.7
Bajo reconocimiento de la marca	4	5	1	3.3
Antigüedad de las maquinarias	2	3	3	2.7

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting

### **4.3. Problema Principal**

#### **4.3.1. Definición**

El principal problema identificado para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., es la disminución de las ventas, esto sustentado en la revisión de los estados financieros de la empresa en los últimos años.

#### **4.3.2. Existencia**

El principal problema radica en la ausencia de un plan de ventas y marketing, las ventas se realizan en los mismos países en los últimos años y no se ha propuesto un plan donde se plantee una estrategia para captar nuevos clientes. Esto genera dependencia de la empresa con el mercado internacional, por lo que, el aislamiento social de la cuarentena por el COVID-19 decretado en muchos países del mundo afectó el nivel de ventas.

Asimismo, no se ha diseñado un plan de marketing donde se plantee introducir el producto en el mercado peruano, y específicamente en las regiones de Cusco y Arequipa, difundiendo la marca en el Perú y utilizando la estrategia de penetración de mercado.

#### **4.3.3. Ubicación**

Para encontrar el problema, es necesario analizar los métodos de venta actuales. Se halló que las ventas son enfocadas a clientes distribuidores en el extranjero, donde se utiliza

un único canal que es el de distribuidoras y empresas retail, para que no suceda ello sería necesario utilizar nuevos canales y ampliar el mercado.

#### **4.3.4. Propiedad**

La magnitud de la empresa identifica al gerente general y a los encargados de las ventas como responsables del proceso de ventas y principales definidores de la estrategia de negocio que tiene como misión impulsar el mismo, y ello debe venir de un plan de marketing orientado al reconocimiento de nuevos segmentos de mercado, el diseño de la planta deberá ajustarse a la previsión esperada y cumplir con todos los estándares operativos necesarios en cuanto a infraestructura y sistemas.

#### **4.3.5. Magnitud**

El principal afectado con el problema es la empresa, puesto que el no contar con un plan de ventas y marketing está dando como consecuencia que no se pueda tener nuevos clientes que se fidelicen con la marca y de esta forma pueda crecer las ventas de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.

#### **4.3.6. Tiempo**

La identificación del problema principal se produce desde finales del 2019, considerando que no se pensó en posicionar la marca mediante un plan de marketing, solo se consideró seguir trabajando con los clientes principales.

### **4.4. Conclusiones**

El principal problema de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. es la disminución de las ventas, el cual se relaciona a la dependencia de la empresa con el mercado internacional, por lo que el aislamiento social de la cuarentena por el COVID-19, decretado en muchos países del mundo, afectó el nivel de ventas.

Asimismo, no se ha diseñado un plan de marketing donde se plantee introducir el producto en el mercado peruano, y específicamente en las regiones de Cusco y Arequipa, difundiendo la marca en el Perú, y utilizando la estrategia de penetración de mercado.



## Capítulo V: Revisión de la Literatura

La presente sección permite identificar la literatura principal relacionada al planeamiento estratégico, la segmentación de mercados y plan de marketing que se puedan aplicar a una empresa como Agrícola Alsur Cusco S.A.C. Para realizar la búsqueda de literatura se utilizaron fuentes primarias como libros de administración y planeación especializados en marketing, libros de la biblioteca virtual de CENTRUM Graduate Business School, repositorios de tesis de distintas universidades y artículos científicos.

### 5.1. Mapa de la Literatura

Para clasificar las fuentes bibliográficas de acuerdo con los temas referentes al problema clave y obtener los conceptos más relevantes para su uso, se elaboró el mapa de literatura, para lo cual, se organizó la información extraída de la revisión bibliográfica de acuerdo al desarrollo de los temas establecidos, posteriormente se sintetizará la información necesaria.

En la Tabla 8, se muestra el esquema propuesto que detallará sobre los temas a investigar relacionados directamente con el problema clave.

Tabla 8

## Mapa de Literatura

Problema central	Problemas ligados al central	(Área) Temas relacionados al problema	Argumento	Referencias	
Disminución de las ventas	Limitado segmento de mercado	Planeamiento estratégico	Planeamiento estratégico	El planeamiento estratégico, es útil para enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa y asegurar la competitividad de la empresa	(D'Alessio, 2008) (D'Alessio, 2015) (Sainz de Vicuña, 2018) (Mintzberg & Quinn, 2009)
		Segmentación de mercado	Segmentación	Permite conocer el mercado de la empresa y satisfacer de manera óptima las necesidades de sus clientes.	(Carrión, 2007) (Lamb <i>et al.</i> , 2011) (Gean & Duffy, 2015) (Choque, 2019) (Kotler & Armstrong, 2006)
Falta de reconocimiento de la marca		Plan de marketing	Marketing Mix Precio Producto Plaza Promoción	Permite reconocer el conjunto de instrumentos estratégicos controlables para generar la respuesta deseada en los clientes.	(Kotler & Lane, 2016) (Kotler & Armstrong, 2008) (Kotler G. , 2017) (Díaz de Santos , 2007)
Falta de KPI's, (indicadores claves de desempeño)		Procesos internos	Gestión por procesos KPIs Cadena de suministro, eficiencia y riesgos	El enfoque de la Gestión por Procesos surge a nivel operacional, como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos.	(Rodríguez & Alpuin. 2014) (Arbós, 2012) (Mallar, 2010) (Rodríguez & Alpuin, 2014) (Garry, 2016) (Braga & Fonseca, 2010) (Manzano-Ibarra <i>et al.</i> , 2019) (Pires, 2012) (Carreño, 2018) (Monterroso, 2000) (Anaya, 2007)
Desarrollo de Mercado		Calidad	Calidad Calidad de servicio Componentes de la calidad de servicio Características de un servicio de calidad	La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios	(Álvarez, 2006, p. 5) (Calva, 2009) (Sánchez, 2007) (Duque, 2005) (Kurtz, 2012) (Horovitz, 2000) (Zeithaml <i>et al.</i> , 2009) (Galviz, 2011) (Lovelock, 2009) (Aniorte, 2013)

## 5.2. Revisión de la Literatura

En este apartado, se describirán los temas del mapa de literatura para ahondar en el problema clave donde se comenzará por (a) planeamiento estratégico, (b) segmentación de mercado y (c) Marketing mix. d) Gestión por procesos e) calidad.

### 5.2.1. Planeamiento estratégico

“Planear es buscar estrategias que permitan a una organización diseñar un futuro deseado. Los planeamientos deben ser hechos a la medida para cada organización” (D'Alessio, 2008, p. xxi), es decir, el planeamiento estratégico permite a la empresa trazar estrategias, visualizando sus metas y estudiando el entorno, las cuales permitan a la empresa la consecución de sus objetivos.

Por su parte, Saint de Vicuña (2018) refiere que el plan estratégico de la empresa es el “plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva” (p. 29). Esto debería permitir que la empresa satisfaga las expectativas de los distintos grupos de interés involucrados.

Asimismo, refiere que se debe entender como un proceso que “arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio” (Sainz de Vicuña, 2018, p. 30).

En ese entender, podemos indicar que Sainz de Vicuña considera trascendente que una empresa con intenciones de abarcar nuevos mercados, realice un plan estratégico, ya que este guiará a la empresa hacia la competitividad, teniendo estrategias que permitan afrontar el entorno cambiante.

Los principales conceptos a conocer son:

**Estrategas.** Normalmente son personas en el ápice estratégico de la organización. Sus funciones se concentran en torno a:

- Ser responsables del diseño y ejecución de un efectivo proceso estratégico.
- Buscar, revisar y clasificar la información relevante al proceso.
- Observar y analizar las tendencias del entorno, industria, competencia y demanda.
- Evaluar el desempeño corporativo de las unidades de negocio y de sus divisiones.
- Liderar el proceso estratégico (D'Alessio, 2008, p. 2).

Esto quiere decir que, para un adecuado planeamiento estratégico es importante definir quiénes serán los que diseñarán y ejecutarán el proceso estratégico, asimismo, se entiende que estas personas deben ser conocedoras de los procesos internos de la empresa y su entorno, así como de los propósitos de los grupos de interés involucrados.

**Visión.** “Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro (D'Alessio, 2008, p. 2).

**Misión.** “Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura” (D'Alessio, 2008, p. 2).

**Valores.** “Son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados, y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización” (D'Alessio, 2008, p. 2).

Acorde con D'Alessio, se puede aseverar que, es fundamental para orientar el proceso estratégico y las acciones, conocer el objetivo de la empresa, su modelo de negocio, los involucrados y los principios que guían a la empresa, ya que permite establecer los límites de acción del plan estratégico.

El planeamiento estratégico como indicaron Mintzberg & Quinn (2009), es el proceso administrativo a través del cual se establecen las normas y las alternativas de acción en función a los objetivos y metas planteadas con fines económicos, sociales y políticos de una organización. Tomando en cuenta la disponibilidad de recursos reales que permitan establecer un marco de referencia indispensable para la realización de programas y acciones específicas en un tiempo determinado. Los diferentes niveles en los que el planeamiento se realiza serán globales, sectoriales, regionales o institucionales según la cobertura de la organización y periodo de tiempo establecido.

### **Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico.**

Según Sainz de Vicuña (2018), está conformado por cinco etapas, las cuales se detallan a continuación:

Primero. Se realiza el “análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación” (p. 48).

Segundo. Abarca la elaboración del “Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva” (p. 48).

Tercero. Comprende el “sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años” (p. 48).

Cuarto. Se desarrolla la “elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales” (p. 48).

Quinto. “Abarca las decisiones operativas: planes de acción, priorización de estos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control”

Sainz de Vicuña (2018), indica que un plan estratégico es útil para:

- Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.

- Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro.
- Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
- Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
- Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
- Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
- Profesionalizar más la gestión de la Dirección.
- Definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
- Coordinar el proceso de toma de decisión en la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes.
- Asegurarnos nuestra competitividad como empresa. (p. 35)

### **5.2.2. Segmentación de Mercado**

La segmentación de mercado intenta agrupar a los clientes en grupos más o menos homogéneos. En definitiva, segmentar consiste en hacer grupos a partir de una población de consumidores o clientes (demanda); grupos que sean distintos unos de otros, pero parecidos entre sí (entre los componentes del grupo) y que sean de utilidad comercial. (Carrión, 2007, p. 106)

Para comprender la segmentación debemos entender primero el término segmento, por consiguiente, al referirnos a segmentos hablamos de la división de un mercado en grupos que compartan similares características. (Gean & Duffy, 2015) citado en (Choque, 2019).

La segmentación de mercado “el proceso que involucra la diferenciación del mercado, y su división en grupos con características homogéneas pero distintos al resto” (Choque, 2019, p. 4).

A partir de estas definiciones, se asevera que la segmentación es un proceso de análisis y estudio del mercado, que permite identificar consumidores con características similares y necesidades específicas.

#### **5.2.2.1. Proceso de segmentación**

De acuerdo con Choque (Choque, 2019), el proceso de segmentación tiene la siguiente secuencia:

1. Delimitación del área de mercado
2. Identificación de las variables de segmentación
3. Segmentación en función de las variables identificadas
4. Identificación de las características del segmento
5. Seleccionar los segmentos meta
6. Asegurar la compatibilidad de los segmentos
7. Identificación de los conceptos de posicionamiento para cada segmento.
8. Comunicación del concepto de posicionamiento escogido.

Esto indica que, las empresas para realizar procesos de segmentación, deberán hacer un reconocimiento de su mercado, donde es indispensable el reconocimiento del área de mercado y de características o variables que puedan agrupar a los distintos grupos dentro del área de mercado.

### **5.2.2.2. Beneficios de la segmentación de mercado**

Carrión (2007), refiere como beneficio de la segmentación a:

- Ajustar mejor las necesidades de los clientes.
- Mejorar los beneficios, en la medida en que la segmentación revele grupos de clientes menos sensibles al precio y que por tanto permita trabajar con márgenes superiores.
- Mejorar el crecimiento de la misma manera que el beneficio.
- Conserva a los clientes, identificando no solo sus necesidades, sino también la evolución de estas, de manera que la empresa pueda adaptarse a ellas.
- Comunicación dirigida.

De acuerdo con este autor, realizar la segmentación da como beneficios a la empresa la satisfacción de manera óptima de las necesidades de los clientes permitiendo su crecimiento y la conservación de su mercado.

### **5.2.2.3. Características de la segmentación de mercado**

La segmentación de mercado “debe permitir a la empresa identificar a los potenciales clientes con más eficiencia, para lograr esto, los segmentos identificados deben ser: mensurables, accesibles, sustanciales, diferenciales y accionables” (Kotler & Amstrong, 2006, p. 261).

Para definir la estrategia de marketing de la empresa es necesario tener en cuenta cuatro temas clave (Lamb et al., 2011):

- El grupo de compradores potenciales.
- Los beneficios esperados.
- Los competidores.
- Las capacidades que se debe adquirir.

La estrategia de segmentación de una empresa puede ser:

- General. Atiende al mercado total sin hacer diferenciación.
- Micromarketing. Se enfoca en las necesidades individuales de un consumidor.
- Marketing diferenciado. Cuando una empresa decide brindar sus productos y/o servicios a varios segmentos.
- Marketing concentrado. Selecciona un nicho de mercado, ésta estrategia requiere menores recursos (Lamb *et al.*, 2011).

Acorde con Lamb et al. (2011), las empresas tienen diferentes estrategias de segmentación, las cuales son mutuamente excluyentes, por tanto, es importante escoger bien la estrategia de segmentación que asumirá la empresa.

### **5.2.3. Marketing mix**

Conjunto de instrumentos estratégicos controlables que una organización combina y armoniza para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo influyendo en la demanda de sus productos (Kotler & Armstrong, 2008).

#### **5.2.3.1. Estrategias del marketing mix**

##### **A. Producto**

Según Kotler (2017), es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta para satisfacer necesidades, caracterizado por la variedad, calidad, diseño, características y empaque.

El mix del producto, según Kotler (2017) es:

- Variedad
- Calidad
- Características
- Nombre de marca
- Sub servicios
- Accesibilidad

- Ambiente
- Interacción del cliente
- Incorpora además servicios adicionales.

### ***B. Precio***

Para Kotler y Lane (2016), es el monto de dinero o valor económico que los compradores deben pagar para adquirir el producto.

El mix del precio, según Kotler (2017) es:

- Precio de lista
- Descuentos
- Bonificaciones
- Periodo de pago
- Planes de crédito

### ***C. Promoción***

Para Kotler y Armstrong (2008), refieren que la mezcla de promoción o "mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing".

### ***D. Plaza***

Este componente comprende la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios (Díaz de Santos , 2007).

El mix de plaza, según Kotler (2017) son:

- Canales
- Cobertura

- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística

#### **5.2.4. Gestión por procesos**

De acuerdo con Arbós (2012), “las actividades de un sistema productivo están constituidas por las operaciones, es decir, las actividades conducentes a obtener el producto, sea éste un bien industrial, en cuyo caso la actividad producción de llama fabricación, o sea un servicio”, posteriormente estas actividades “se llevarán a cabo formando parte de los procesos, con lo cual podemos decir que éstos constituyen las agrupaciones de actividades que integran la producción” (p. 47).

Asimismo, Arbós (2012) refiere que “la gestión de la producción implicará gestionar adecuadamente las operaciones; por ello, con frecuencia identifican ambas cosas, aunque la dirección y gestión de operaciones estarían relacionada con las actividades desarrolladas en el sistema productivo que con dicho sistema en sí” (p. 47).

En ese sentido, la producción residirá en efectuar operaciones requeridas para obtener el producto, es decir los procesos productivos correspondientes. Por tanto, la gestión por procesos implicará gestionar adecuadamente estos procesos.

La Gestión basada por Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la “satisfacción de las expectativas de sus stakeholders – clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento” (Mallar, 2010, p. 5).

Según Lucas (2014), la gestión por procesos se basa en la “modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

Su objetivo es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas” (p. 11).

El enfoque de la Gestión por Procesos o BPM (Business Process Management), “surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos” (Rodríguez & Alpuin, 2014, p. 3).

Analizando lo descrito, afirmamos que la gestión por procesos, considera a la organización o empresa, como un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, donde su objetivo es asegurar la coordinación óptima de los procesos internos mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos involucrados.

#### **5.2.4.1. Modelo de madurez de la adopción de BPM**

Según Rodríguez y Alpuin (2014), el modelo es el siguiente:

**Iniciación:** La organización identifica sus procesos principales haciendo foco en las actividades a ser ejecutadas por las distintas áreas funcionales

**Definición:** Los procesos están automatizados y montados sobre una herramienta BPMs

**Integración y monitoreo:** Los procesos se encuentran integrados y se monitorea su desempeño. Los dueños de procesos requieren poder de decisión y responsabilidad por los resultados.

**Optimización y mejora continua:** Los procesos se monitorean en forma centralizada. Se trabaja en la optimización y mejora continua de los procesos.

#### **5.2.4.2. Indicadores clave de desempeño**

Garry (2016), refirió que los indicadores clave de desempeño identifican las estrategias y objetivos que una compañía emplea para alcanzarlos. Las mediciones se realizan

a los procesos y capital humano, a través de personas no tengan intervención sobre estas métricas.

Braga y Fonseca (2010), citados en Manzano-Ibarra et al. (2019), indican que los indicadores clave de desempeño (KPI) son “métricas representativas en los procesos internos de una organización, que permiten tomar decisiones basadas en la información proporcionada por las métricas planteados para una actividad en particular mediante la identificación de oportunidades de mejora y conformidad o no del cliente” (p. 13).

De acuerdo con estas definiciones, los indicadores clave de desempeño permiten a las empresas evaluar la aplicación de sus estrategias operativas, cuantificando el logro de los resultados, e incrementando la satisfacción del cliente.

#### **5.2.4.3. Cadena de suministro, eficiencia y riesgos**

Pires (2012), indico que una cadena de suministro abarca todos los esfuerzos realizados desde la producción hasta la entrega de un producto final, estos esfuerzos se pueden definir en cuatro procesos: Planear, Abastecer, Hacer y Entregar.

Según Carreño (2018), la cadena de suministro cumple “funciones importantes dentro de la empresa y fuentes de ventajas competitivas tanto para el logro de considerables ahorros en los costos como para la generación de mayores ingresos a través de un nivel de servicio adecuado al cliente” (p. 7).

La cadena de suministro está constituida “por empresas que coordinan y colaboran con el objetivo de explotar una oportunidad de mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Dichas empresas, que conforman la cadena de suministro, son proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y el mismo cliente final” (Carreño, 2018, p. 12).

Esto quiere decir que, la cadena de suministro busca la administracion integral los flujos de mercancías e información que se dan a lo largo de los procesos, buscando mejorar el servicio al cliente e incrementar los beneficios para toda la cadena.

#### **5.2.4.4. Gestión logística**

Según Monterroso (2000), la logística “es un proceso relacionado con la administración eficiente del flujo de bienes y servicios y que su operatoria afecta el desenvolvimiento de muchas áreas de la organización” (p. 9).

El sistema logístico considera los siguientes subsistemas: “logística de abastecimiento, logística de planta y logística de distribución” (Monterroso, 2000, p. 9)

Para Anaya (2007) , “es un conjunto de operaciones, que permiten poner a disposición de la empresa, en tiempo oportuno y en la cantidad y calidad deseada; todos los artículos y productos necesarios para su funcionamiento al menor costo posible” (p. 15).

En base a estas definiciones, se puede indicar que la gestión logística, mediante la coordinación de sus funciones y componentes, permite responder velozmente ante una demanda cambiante y cada vez más exigente.

#### **5.2.5. Calidad**

El ser humano como organismo viviente, siempre se ha movido en busca de su satisfacción (Calva, 2009). Por lo cual, el hombre ha recurrido, inicialmente, al trueque, y más tarde, a formas más avanzadas de intercambio, llegando el comercio como un medio para satisfacer sus necesidades (Sánchez, 2007), asimismo, siempre ha buscado una mejor satisfacción de estas necesidades. Apareciendo el concepto de calidad.

La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios (Álvarez, 2006, p. 5).

Según Duque (2005), en el concepto puro de calidad se encuentran dos tendencias: la calidad objetiva y la calidad subjetiva. La calidad objetiva se enfoca en la perspectiva del productor y la calidad subjetiva en la del consumidor.

Por consiguiente, la calidad se entiende como un proceso de mejora continua alrededor de la satisfacción de una necesidad, el cual involucra el producto, servicios y los colaboradores buscando que un productor entregue el mejor producto posible y que el comprador satisfaga su necesidad de la mejor forma.

#### **5.2.5.1. Calidad de servicio**

Kurtz (2012), indica que la calidad de servicio se refiere a la calidad esperada y percibida de una oferta de servicio y tiene un efecto considerable sobre la competitividad en una empresa.

Para Horovitz (2000), “la calidad introducida al servicio es difícil de realizarse no solo significa vender compromiso de hacer algo, también significa la forma en que se hace” (p. 52).

Por ende, se entiende por calidad de servicio, al grado en el que un servicio cubre las necesidades o expectativas del cliente. Es la diferencia que existe entre la calidad que espera el cliente y la que recibe.

Para Zeithaml et al. (2009), la calidad de servicio, engloba cinco aspectos: elementos tangibles, que son:

- Los elementos tangibles son “elementos visibles de la oferta del servicio, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación” (Galviz, 2011, p. 46).
- La confiabilidad indica la “capacidad para desempeñar el servicio prometido con seguridad y precisión” (Lovelock, 2009, p. 421).
- La sensibilidad “es la disposición de ayudar a los clientes y a proporcionar un servicio expedito” (Zeithaml et al., 2009, p. 114).
- La seguridad, supone la “ausencia de peligro físico, financiero o psicológico en la prestación del servicio” (Zeithaml et al., 2009, p. 47)

- Empatía, capacidad de ponerse en el lugar del cliente mediante un proceso personalizado que implica capacidad de respuesta producto de una comunicación personal (Zeithaml et al., 2009, p. 49).

#### **5.2.5.2. Características de la calidad de servicio**

Según Aniorte (2013), las características que se deben cumplir para un adecuado servicio de calidad, son las siguientes:

1. Debe cumplir sus objetivos.
2. Debe servir para lo que se diseñó.
3. Debe ser adecuado para el uso.
4. Debe solucionar las necesidades.
5. Debe proporcionar resultados.

Por tanto, la empresa debe asegurarse de cumplir con estas características, valorando si los servicios, realmente cumplieron el propósito que se tenía.

### **5.3. Conclusiones**

La revisión de literatura permitió comprender el planeamiento estratégico, la segmentación de mercados y plan de marketing que se puedan aplicar a una empresa como Agrícola Alsur Cusco S.A.C.

Se elaboró el mapa de literatura, para clasificar las fuentes bibliográficas de acuerdo con los temas referentes al problema clave y obtener los conceptos más relevantes para su uso, organizando en una tabla la información extraída de la revisión bibliográfica de acuerdo al desarrollo de los temas establecidos.

## Capítulo VI: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

En este capítulo, se analizará a mayor profundidad el problema clave presentado en el capítulo V, con el fin de determinar cuáles fueron las causas principales que originaron el problema principal de disminución de las ventas en la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.

### 6.1. Diagrama de Ishikawa

Para identificar dichas causas, se empleará el diagrama de Ishikawa, también conocido como el diagrama de causa-efecto, ver Figura 10.

La lista de causas identificadas son las siguientes:

- 1) Pandemia (Cierre de fronteras)
- 2) Dependencia de la empresa con el mercado internacional
- 3) Elevada competencia en cuanto a calidad de servicio en el mercado internacional
- 4) Ausencia de un plan de ventas y marketing.
- 5) Ausencia de una segmentación de mercado.
- 6) Falta de un planeamiento estratégico.
- 7) Falta de comunicación entre las áreas.
- 8) Falta de KPI's, (indicadores claves de desempeño)
- 9) Falta de análisis de datos y desarrollo limitado de iniciativas de mejoras.
- 10) Sistemas de información no adecuados a la empresa.
- 11) Falta de una fuerza de ventas.
- 12) Falta de personal de ventas
- 13) Falta de definición de procesos.
- 14) Falta de un flujograma del proceso de comercialización

Las causas mencionadas se evidencian en los informes de estados de resultados, los cuales no consideran la obtención ni el análisis de índices como la liquidez u otros, el único índice que consideran es el EBITDA, el cual es un indicador de rentabilidad, que considera

las ganancias antes de intereses e impuestos, cuando el EBIDTA del proyecto es positivo indicará que el proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros y fiscales es rentable.

**Tabla 9**

*Estado de Resultados 2017-2020*

<b>(ANUAL) del 01 de Enero al 31 de Diciembre (Expresado en Soles)</b>				
	Diciembre 2017	Diciembre 2018	Diciembre 2019	Diciembre 2020
Ventas Netas	34'218'132	23'662'644	25'919'526	27'215'502
Draw Back	773'992	571'678	633'236	664'898
<b>VENTAS – DRAWBACK</b>	<b>34'992'124</b>	<b>24'234'322</b>	<b>26'552'762</b>	<b>26'530'000</b>
Costo de Ventas	-26'596'860	-18'654'302	-16'119'219	-16'119'210
Depreciacion del Ejercicio	-760'465	-631'295	-1'344'728	-1'344'710
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>7'634'799</b>	<b>4'948'725</b>	<b>9'088'815</b>	<b>9'066'080</b>
Gastos Administrativos	-636'220	-684'615	-633'103	-633'103
Gastos de Ventas	-1'540'623	-871'537	-1'309'906	-1'309'906
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>5'457'956</b>	<b>3'392'573</b>	<b>7'145'806</b>	<b>7'123'071</b>
Gastos Financieros	-127'837	-152'000	-524'654	-524'654
Ingresos Financieros	0	19	425	425
Perdida por Diferencia de Cambio	-1'637'798	-1'945'194	-4'513'648	-4'513'648
Ganancia por Diferencia de Cambio	1'470'298	2'091'874	4'687'520	4'687'520
Ingresos / Gastos Diversos	-350'278	-44'391	-93'563	-93'563
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4'812'341</b>	<b>3'342'882</b>	<b>6'701'885</b>	<b>-652'248</b>
Participación de Utilidades		-302'015	-652'248	0
Impuesto a la Renta		0	0	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>3'040'867</b>	<b>6'049'637</b>	<b>6'026'903</b>
<b>EBITDA</b>	<b>6'218'421</b>	<b>4'023'868</b>	<b>8'490'534</b>	<b>8'467'781</b>

*Nota.* (Alsur PERÚ, 2020)

Todas las causas mencionadas, se reflejan en la disminución de las ventas, tal y como se puede observar, donde el nivel de ventas de los años 2018, 2019 y 2020 son inferiores al del año 2017.

Estas causas mencionadas han sido agrupadas en cinco factores que son de suma importancia para la empresa, ya que, ejercen una gran influencia en la mejora del volumen de ventas.

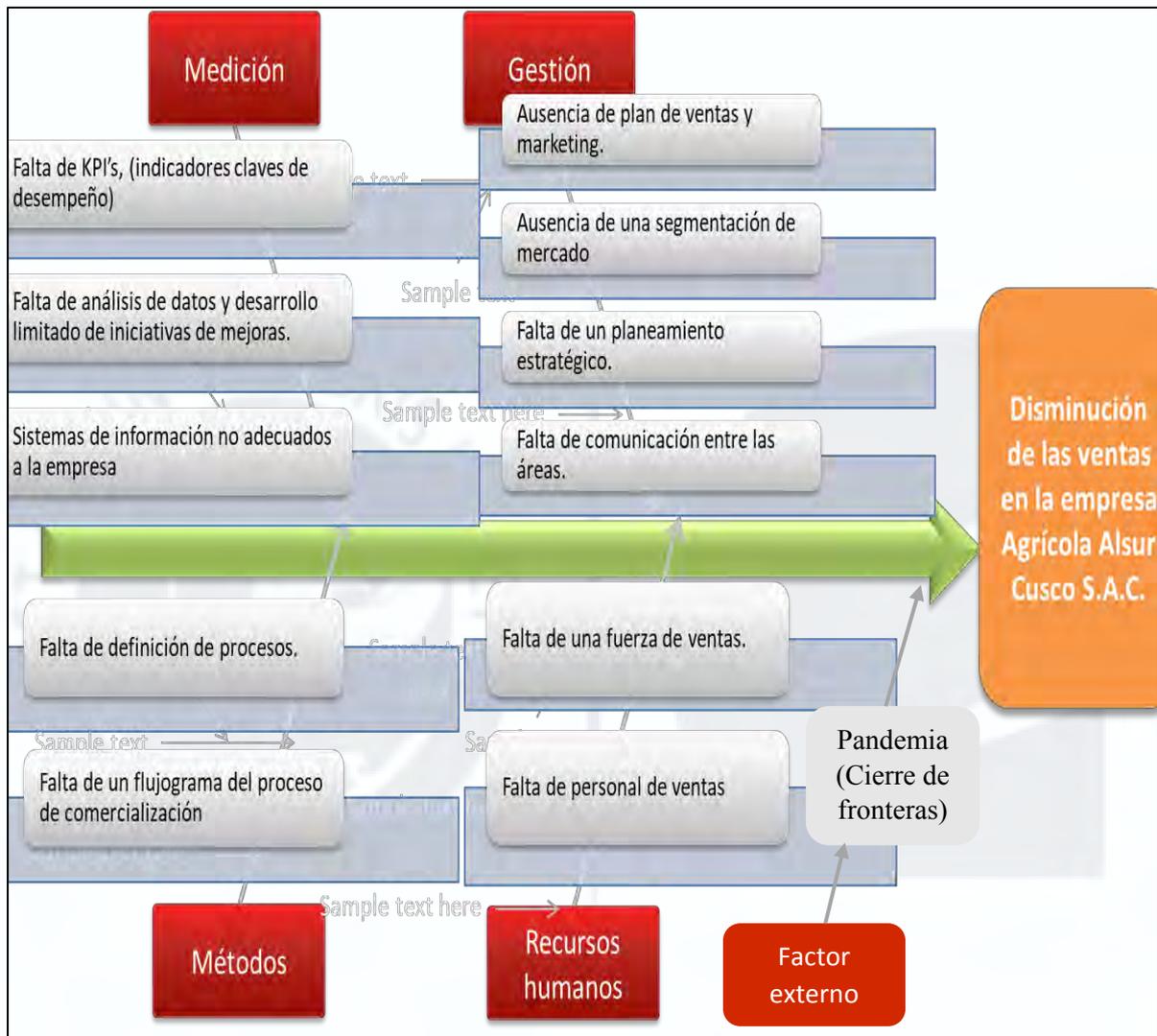
Estos cinco factores son los siguientes:

- Gestión
- Medición
- Recursos humanos
- Métodos
- Factores externos



**Figura 10**

*Diagrama de Ishikawa, Lista de Causas Raíces Principales- Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.*



*Nota.* Elaboración propia en base al análisis de gestión de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.

## 6.2. Conclusión

La inadecuada gestión es la causa principal de la disminución de ventas de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. También, se identificó que la falta de KPI's, (indicadores claves de desempeño), análisis de datos y desarrollo limitado de iniciativas de mejoras, sistemas de información no adecuados a la empresa, falta de una fuerza de ventas y de personal de ventas son causas que impactan al problema clave de la empresa.

## Capítulo VII: Alternativas de solución evaluadas

En este capítulo, se realiza el análisis de las posibles soluciones al problema principal de la disminución de las ventas. De esta manera, la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. podrá implementarlas y ayudar en la solución del problema detectado.

Las alternativas de solución, se plantearon luego de realizar el diagnóstico y el análisis de gestión de la empresa, del análisis SWOT y de la identificación del problema clave, tomado en cuenta las oportunidades y amenazas de la empresa. Las alternativas planteadas se evaluaron en una reunión y se realizó la calificación general de alternativas.

### 7.1. Alternativas para la Solución del Problema

Como alternativa de solución al problema principal de la disminución en ventas se generó un pliego de alternativas de solución, las cuales se mencionan a continuación:

Alternativas de desarrollo de mercado:

- Introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano.
- Realizar un plan de ventas y marketing para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado internacional.
- Optimizar y buscar las alianzas estratégicas con intermediarios y empresas a las que se provee.

Alternativas de desarrollo de productos:

- Creación de nuevas presentaciones de producto más económicas.

Alternativas para optimizar procesos internos:

- Reducción de los costos de producción.

Alternativas para mejorar el posicionamiento de la marca:

- Realizar marketing promocional para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado internacional.

De las cuales, se realizó una comparación y descarte de alternativas, para poder considerar las alternativas más viables y con mayor impacto.

De este análisis, se priorizaron dos alternativas, la primera es realizar un plan de ventas y marketing para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado internacional, la segunda alternativa es la introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano, para lo cual se considera realizar un estudio de factibilidad, específicamente en Cusco y Arequipa.

Seguidamente, se desarrollan las dos alternativas de solución.

### **7.1.1. Plan de Ventas y marketing en el mercado internacional**

En el mercado internacional, los consumidores del producto son empresas como: Fimcor, IQF del Perú, Virto, Elaborados Naturales, Atalanta, Sola de Antequera y Roland, las cuales adquieren los productos y les ponen su propia marca, vendiéndolos posteriormente a personas de ambos géneros, de entre 5 y 50 años, con nivel de ingreso medio, medio alto y alto, asimismo, existe una proporción de los productos que se venden con marca propia y donde se tiene gran reconocimiento.

Para incrementar la demanda y expandir el mercado internacional, es importante realizar un plan de ventas y marketing dirigido a los clientes internacionales.

Sustento:

Se puede aprovechar el reconocimiento internacional de la empresa para incrementar la demanda internacional en distintos países.

Se debe considerar que la empresa exporta gran parte de los productos en Línea Blanca, es decir sin una marca definida, por lo que es importante considerar este aspecto.

Detalle:

La realización del plan de marketing, está compuesto por 5 etapas, las cuales son:

### ***Estudio de mercado***

El estudio de mercado abarcara las siguientes actividades:

- Reconocimiento del producto
- Identificación del público objetivo (demanda)
- Conocimiento de la competencia
- Investigación de tendencias, mercado y clientes

### ***Definición de objetivos generales***

El objetivo general es:

- Incrementar las ventas en el mercado internacional

### ***Definición de fuerza de ventas***

Se definirá los canales de venta

### ***Propuesta de un plan de marketing***

- Estrategias en cuanto a precio y producto
- Identificación de los mecanismos de promoción y publicidad

### ***Evaluación económica y financiera***

- Evaluación de previsiones anuales
- Fijar presupuesto de ventas
- Seguimiento, control y evaluación

## **7.1.2. Introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano.**

Sustento:

Al tener una disminución en el volumen de ventas, la producción se realiza sin un aprovechamiento óptimo del nivel de producción, desperdiciando la capacidad de producción de la planta, por lo que, considerando la cercanía a los mercados potenciales de Arequipa y

Cusco y las dificultades temporales para el comercio internacional, se proponer incursionar en estos mercados a nivel nacional.

Detalle de la propuesta

La realización de la introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano, está compuesto por cinco puntos, los cuales son:

***Estudio de mercado***

- Reconocimiento del producto
- Identificación del público objetivo (demanda)

***Segmentación del mercado***

- Conocimiento de la competencia
- Investigación de tendencias, mercado y clientes

***Definición de objetivos generales***

Introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano, específicamente en las regiones de Cusco y Arequipa. para incrementar el nivel de ventas

***Identificación de canales de distribución***

Identificación de socios estratégicos

***Definición de fuerza de ventas***

Se definirá los canales de venta

***Propuesta de un plan de marketing***

- Estrategias en cuanto a precio y producto
- Identificación de los mecanismos de promoción y publicidad

***Evaluación económica y financiera***

- Evaluación de previsiones anuales
- Fijar presupuesto de ventas

- Seguimiento, control y evaluación

## 7.2. Evaluación de Alternativas

Se consideraron como aspectos importantes para evaluar las alternativas los siguientes ítems:

- Viabilidad
- Valor agregado
- Riesgo
- Sostenibilidad
- Innovación
- Costo de Implementación
- Importancia

Posteriormente, se sometió a una votación por parte del gerente y sus funcionarios, para elegir la mejor propuesta. Se eligió por resultado unánime la propuesta: “Introducción de los productos en el mercado peruano” tal como se detalla en la Tabla.

**Tabla 10**

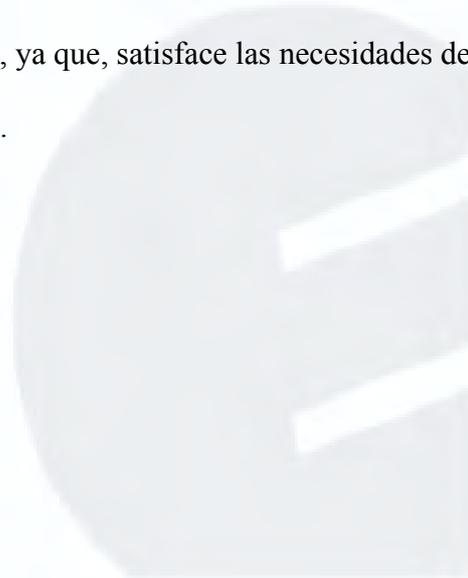
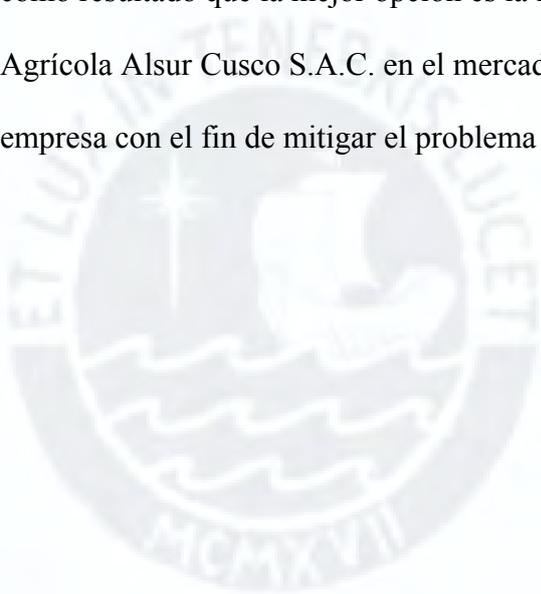
*Calificación General de Alternativas*

<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Plan de Ventas y marketing en el mercado internacional</b>	<b>Introducción de los productos en el mercado peruano</b>
Viabilidad	20%	4	4
Valor agregado	15%	3	4
Riesgo	15%	3	3
Sostenibilidad	15%	3	3
Innovación	10%	3	3
Costo de Implementación	15%	3	3
Importancia	10%	3	4
<b>Total score</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>24</b>

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting

### 7.3. Conclusiones

Como alternativa de solución al problema principal de la disminución en ventas tenemos dos alternativas, la primera es realizar un plan de ventas y marketing para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado internacional, la segunda alternativa es la introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano, para lo cual se considera realizar un estudio de factibilidad, específicamente en Cusco y Arequipa. De las alternativas planteadas y según la evaluación realizada, se obtuvo como resultado que la mejor opción es la introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano, ya que, satisface las necesidades de la empresa con el fin de mitigar el problema de estudio.



## Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

### 8.1. Factores Claves de Éxito

Para identificar los factores claves de éxito se ha tenido que observar tanto hacia fuera y dentro de la empresa.

Entre los factores externos se considera:

- Distribución eficiente de los productos en el mercado internacional.
- Contar con precios competitivos en el mercado
- Brindar información de la composición del producto y los beneficios para la salud.

Entre los factores internos se considera:

- Calidad del producto
- Contar con un mix de productos ofrecidos.
- Contar con el personal adecuado para cada uno de los procesos
- Implementación de un sistema de medición de objetivos para la organización.
- Uso de la tecnología adecuada en los procesos productivos.
- Renovación de maquinarias antiguas.
- Desarrollo de canales de ventas.
- Flujos de caja positivos.
- Posicionamiento de la marca.

### 8.2. Desarrollo de un Plan Estratégico

El desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., permitirá que la empresa Agrícola Alsur Cusco alcance el logro de sus objetivos, el plan se desarrollará en 4 etapas a partir de la aprobación de la propuesta: inicio, planificación, ejecución, supervisión y control. A continuación, se detalla cada una de estas fases y posteriormente se presentará el cronograma de actividades para su implementación y los costos de implementación.

### 8.2.1. Tiempo de implementación

A continuación, se muestra en la Figura 11, el Diagrama de Gantt de la implementación de la introducción de los productos en el mercado peruano y se detalla cada una de estas fases:

**Figura 11**

*Diagrama de Gantt de la Implementación de la Introducción de los Productos en el Mercado Peruano*

	2021								2022							
	Junio	Julio	Agosto	Setiem	Octubr	Novie	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
Acceptación de la propuesta por parte de la gerencia:																
INICIO																
Definición de Objetivos a Nivel Superior	■															
Definición de Responsabilidades	■	■														
Evaluación y Aprobación de recursos necesarios (Humano y capital)	■	■														
PLANIFICACIÓN																
Definición del Alcance: Regiones Cusco y Arequipa			■	■												
Definición de Lineamientos Políticas de Ventas			■	■	■											
Definición de Objetivos de Venta						■										
Definición del Mercado Objetivo						■										
Definición de los canales de venta						■										
Definición de Presupuestos						■						■				
Definición de Perfil de vendedores						■						■				
Definición de Plan de Marketing						■		■	■	■	■	■	■	■	■	
EJECUCIÓN																
Contratación de canales de venta								■	■	■	■	■	■	■	■	
Selección y Contratación de Personal								■	■	■	■	■	■	■	■	
Desarrollo de Redes sociales								■	■	■	■	■	■	■	■	
Ejecución del Plan de Ventas y Marketing								■	■	■	■	■	■	■	■	
SUPERVISIÓN Y CONTROL																
Control de Desempeño de Ventas								■	■	■	■	■	■	■	■	
Control de Presupuesto								■	■	■	■	■	■	■	■	
Reunión general en la empresa								■				■				

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting

**Etapa de inicio.** En esta etapa se realiza la definición de objetivos a nivel superior, la definición de responsabilidades y la aprobación de los recursos necesarios para la implementación de la alternativa de solución, ya que, se debe contar con los recursos ya sean humanos o económicos, asimismo, se analizará que entidades financieras serán consideradas en caso sea necesario el financiamiento.

***Etapas de planificación.*** En esta etapa, se realizará el estudio de mercado, definiendo la demanda y el plan de marketing. El Grupo Consulting propone un tiempo aproximado de tres meses para la planificación de las actividades de la propuesta (estudio de mercado) y definir los objetivos generales y dos meses para definir y organizar el plan de marketing.

***Etapas de ejecución.*** En esta etapa, se empezará con la contratación de canales de venta, selección y contratación de personal, desarrollo de redes sociales y la ejecución del plan de ventas y marketing.

La ejecución se realizará en el mes de enero del 2022, esto debido a que, se espera que en ese mes se tenga una mayor reactivación de toda la economía, y porque este mes implica un nuevo ciclo en los hogares, debido al inicio de vacaciones escolares, donde se incrementa la preocupación por la alimentación saludable en el hogar y se reorganizan las actividades de los hogares pudiendo empezar con nuevos hábitos de consumo.

***Etapas de supervisión y control.*** En esta etapa, se realizará el control de desempeño de ventas, control de presupuesto y reunión general en la empresa.

Cada tres meses se realizará una reunión general para evaluar los resultados acumulados de la implementación y cada seis meses se evaluará y redefinirá el plan de marketing, según se den los resultados.

### **8.2.2. Costo de la implementación**

Se estimaron los costos según las necesidades de la propuesta.

A continuación, se muestran los costos de la propuesta, estos costos no incluyen los costos de los productos que se venderán en los mercados de Cusco y Arequipa.

**Tabla 11***Costo de la Implementación*

	<b>Cant idad</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo total anual Año 1</b>
Estudio de mercado	1	S/5'000	S/5'000		S/5'000
Elaboración del Plan de Marketing	1	S/2'000	S/2'000		S/2'000
Gastos de venta					S/204'500
Canales de venta (retails) personal de venta	12	S/10'00 0	S/10'000	S/10'000	S/120'000
Desarrollo y promoción de Redes sociales	1	S/500	S/500	S/500	S/500
Desarrollo de publicidad por medios tradicionales (Tv y radio)		S/7'000			S/84'000
Televisión	12	S/6'000	S/6'000	S/6'000	S/72'000
Radio	12	S/1'000	S/1'000	S/1'000	S/12'000
<b>Costo total</b>					<b>S/211'500</b>
		<b>Costo total anual Año 2</b>	<b>Costo total anual Año 3</b>	<b>Costo total anual Año 4</b>	<b>Costo total anual Año 5</b>
Estudio de mercado					
Elaboración del Plan de Marketing					
Gastos de venta		S/204'500	S/204'500	S/204'500	S/204'500
Canales de venta (retails). personal de venta		S/120'000	S/120'000	S/120'000	S/120'000
Desarrollo y promoción de Redes sociales		S/500	S/500	S/500	S/500
Desarrollo de publicidad por medios tradicionales (Tv y radio)		S/84'000	S/84'000	S/84'000	S/84'000
Televisión		S/72'000	S/72'000	S/72'000	S/72'000
Radio		S/12'000	S/12'000	S/12'000	S/12'000
<b>Costo total</b>		<b>S/204'500</b>	<b>S/204'500</b>	<b>S/204'500</b>	<b>S/204'500</b>

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting

El costo de implementación de la propuesta en el primer año es de S/211'500, para los siguientes cuatro años es de S/204'500.

### 8.3. Conclusiones

Considerando que el problema principal de la empresa es la disminución de las ventas, con la implementación de la alternativa de solución, se espera incrementar las ventas, considerando factores claves de éxito externos e internos como: conocimiento del modelo de negocio de la industria y calidad del producto, la implementación de la introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano consta de 4 etapas: inicio, planificación, ejecución, supervisión y control, engloban las cinco fases de la

propuesta: estudio de mercado, definición de objetivos generales, identificación de canales de distribución, propuesta de un plan de marketing y evaluación económica y financiera. El costo de implementación de la propuesta en el primer año es de S/211'500.



## Capítulo IX: Resultados Esperados

### 9.1. Incremento de Ingresos por Ventas

Se espera que el impacto esperado sea el incremento de ingresos por ventas. Dicho impacto se describe en: (a) incremento de ingresos por ventas en un 4%. (b) Incremento de la demanda en un % (c) reconocimiento de la marca.

La implementación de la introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano, consta de cinco fases: estudio de mercado, definición de objetivos generales, identificación de canales de distribución, propuesta de un plan de marketing y la evaluación económica y financiera.

### 9.2. Supuestos

Las actividades económicas en el Perú, se reactivarán en los primeros meses del 2021, y se iría normalizando a lo largo del año en gran parte de los sectores, por lo que la capacidad adquisitiva de los hogares se recuperaría hasta el 2022. Según estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú, en el año 2023 se recuperarían valores normales de PBI (BCRP, 2020), por lo que se considera implementar la alternativa de solución en enero del 2022.

A continuación, se muestran los resultados considerados en el estudio de mercado realizado, vale indicar que estos datos servirán de referencia para la realización de un estudio cuando se implemente la alternativa de solución, así como, para el plan de marketing, la obtención del perfil del cliente, proyección de ventas, escenarios de mercado, estimación de costos y evaluación económica financiera de la alternativa de solución (VAN, TIR, PRI, etc.).

#### 9.2.1. Estudio de mercado

##### 9.2.1.1. Identificación de la oferta:

Para obtener información para la identificación de la oferta y productos sustitutos, se realizó la visita en las principales cadenas de supermercados presentes en las regiones de

Arequipa y Cusco, en las visitas se llenaron las fichas de observación, obteniendo la siguiente información:

### Ofertantes de Alcachofas y espárragos en los distintos supermercados

#### Supermercados Plaza Vea

Alcachofa fresca: unidad a 1.50 soles. se encuentra en poca cantidad

#### Figura 12

*Productos ofrecidos en Supermercado Plaza Vea*

EMPRESA	Olivos Del Sur	
PRODUCTO	Tapenade Con Alcachofas	
PESO NETO	280g	
PRECIO	8.99 Soles	
EMPRESA	Cale	
PRODUCTO	Tapenade Aceitunas Con Alcachofas	
PESO NETO	185g	
PRECIO	8.20 Soles	
EMPRESA	Rio Santa	
PRODUCTO	Corazones De Alcachofa	
PESO NETO	950g	
PRECIO	12.90 Soles	
EMPRESA	Bells	
PRODUCTO	Corazones de Alcachofa	
PESO NETO	415g	
PRECIO	8.99 soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Esparrago Blanco	
PESO NETO	380g	
PRECIO	11.50 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	380g	
PESO NETO	Espárragos Verdes	
PRECIO	11.50 Soles	

*Nota.* Elaboración propia en base al análisis de la oferta

**Figura 13***Productos ofrecidos en Supermercado Plaza Vea (Continuación)*

EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Corazón De Alcachofa	
PESO NETO	410g	
PRECIO	12.40 Soles	
EMPRESA	Casa Verde	
PRODUCTO	Alcachofa Grillet	
PESO NETO	220g	
PRECIO	8.90 Soles	
EMPRESA	Casa Verde	
PRODUCTO	Tapenade De Pura Alcachofa	
PESO NETO	190g	
PRECIO	6.70 Soles	
EMPRESA	Casa Verde	
PRODUCTO	Salsa De Alcachofa A La Parmesana	
PESO NETO	200g	
PRECIO	8.90 Soles	
EMPRESA	Casa Verde	
PRODUCTO	Crema De Espárrago	
PESO NETO	220g	
PRECIO	4.90 Soles	
EMPRESA	Bells	
PRODUCTO	Cuartos marinados de alcachofa	
PESO NETO	184g	
PRECIO	5.90 soles	

*Nota.* Elaboración propia en base al análisis de la oferta

## Supermercado La Canasta

### Figura 14

*Productos ofrecidos en Supermercado La Canasta*

EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Fondos De Alcachofa	
PESO NETO	410g	
PRECIO	17.9	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Espárragos Blancos	
PESO NETO	210g	
PRECIO	8.70 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Espárragos Verdes	
PESO NETO	210g	
PRECIO	9.90 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Espárragos Verdes	
PESO NETO	535g	
PRECIO	15.30 Soles	

*Nota.* Elaboración propia en base al análisis de la oferta

## Supermercado *ORIÓN*

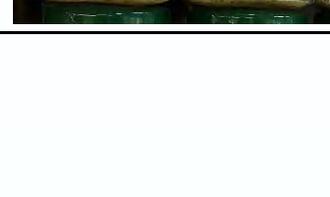
### Figura 15

*Productos ofrecidos en Supermercado ORIÓN*

EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Espárragos Blancos	
PESO NETO	360g	
PRECIO	11.9	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Espárragos Verdes	
PESO NETO	535g	
PRECIO	14.50 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Corazón De Alcachofa	
PESO NETO	410g	
PRECIO	11.80 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Fondos De Alcachofa	
PESO NETO	410g	
PRECIO	15.90 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Fondos De Alcachofa	
PESO NETO	950g	
PRECIO	31.50 Soles	

*Nota.* Elaboración propia en base al análisis de la oferta

**Figura 16***Productos ofrecidos en Supermercado ORIÓN*

EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Alcachofa Marinada	
PESO NETO	340g	
PRECIO	11.80 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Ensalada De Alcachofa	
PESO NETO	370g	
PRECIO	12.50 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Espárragos Blancos	
PESO NETO	210g	
PRECIO	9.00 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Espárragos Verdes	
PESO NETO	360g	
PRECIO	12.20 Soles	
EMPRESA	Valle Fértil	
PRODUCTO	Bruschetta De Alcachofa	
PESO NETO	295g	
PRECIO	12.1	

*Nota.* Elaboración propia en base al análisis de la oferta

## Supermercado *TOTTUS*

### Figura 17

#### *Productos ofrecidos en Supermercado TOTTUS*

EMPRESA	Complejo agroindustrial beta	
PRODUCTO	Espárrago verde fresco	
PESO NETO	450g	
PRECIO	7.99 soles	

*Nota.* Elaboración propia en base al análisis de la oferta

No hay productos enlatados o congelados de espárragos ni alcachofas en TOTTUS

#### **9.2.1.2. Identificación del público objetivo y plan de marketing**

Para obtener información para la estimación de la demanda se realizó una encuesta (Ver Apéndice C) en las regiones de Arequipa y Cusco.

Esta encuesta considera información para la segmentación de la demanda (ingresos, edad, hábitos de consumo), asimismo, recoge información sobre la cantidad demanda (unidades consumidas, precio, peso, frecuencia y preferencias) y apoya en la selección de los canales de venta y medios de promoción. (Lugares de compra, medios de comunicación preferidos).

A continuación, se muestra los resultados de la encuesta, los cuales se aplicaron a 384 personas, obtenidas de un muestreo de una población infinita. Aplicada para las regiones de Cusco y Arequipa, en los distritos con mayor área urbana.

**Tabla 12***Pregunta 1: ¿Cuál es su Género?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Mujer	249	64.8%	64.8%	64.8%
Varón	135	35.2%	35.2%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se aprecia que el 64.8% de los encuestados son mujeres y el 35.2% son varones.

**Tabla 13***Pregunta 2: ¿Cuál es tu Grupo de Edad?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
18 – 25 años	80	20.8%	20.8%	20.8%
26 - 30 años	95	24.7%	24.7%	45.6%
31 – 35 años	105	27.3%	27.3%	72.9%
36 -40 años	58	15.1%	15.1%	88.0%
41 años a más	46	12.0%	12.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 27.3% de los encuestados tienen entre 31-35 años, seguido de un 24.7% que se encuentran en un rango de edad de 26 – 30 años, un 20.8% tienen entre 18 – 25 años, mientras que el 15.1% de 36 – 40 años y el 12% restante tiene entre 41 años a más.

**Tabla 14***Pregunta 3: Lugar de Residencia (Región. Provincia. Distrito)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Cusco - Cusco – Cusco	46	11.98%	11.98%	11.98%
Cusco - Cusco – Wanchaq	178	46.35%	46.35%	58.33%
Arequipa - Arequipa – Arequipa	74	19.27%	19.27%	77.60%
Arequipa - Arequipa – Cayma	86	22.40%	22.40%	100.00%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 46.35% de los encuestados reside en Cusco en el distrito de Wanchaq, mientras que el 22.40% reside en Arequipa distrito de Cayma.

**Tabla 15**

*Pregunta 4: ¿Cuál es tu Actividad Favorita?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Hacer deporte	135	35.2%	35.2%	35.2%
Escuchar música	60	15.6%	15.6%	50.8%
Leer	84	21.9%	21.9%	72.7%
Cantar o bailar	55	14.3%	14.3%	87.0%
Otro	50	13.0%	13.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede percibir que, el 35.2% de los encuestados tiene como actividad favorita hacer deporte, mientras que a un 21.9% les gusta leer, seguido de un 15.6% escucha música, el 14.3% les gusta cantar o bailar y el 13 % restante tiene otras actividades favoritas.

**Tabla 16**

*Pregunta 5: ¿Cuánto es su Ingreso Mensual?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
De S/930 a S/1300	38	9.9%	9.9%	9.9%
De S/1301 a S/1700	168	43.8%	43.8%	53.6%
De S/1701 a S/2100	148	38.5%	38.5%	92.2%
De S/2100 a más	30	7.8%	7.8%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede percibir que, los ingresos mensuales del 43.8% de los encuestados, oscilan entre S/ 1301 y S/1700, mientras que del 38.5% oscilan entre S/1701 y S/2100, seguidamente el 9.9% tiene ingresos de S/930 a S/1300, y el 7.8% percibe ingresos mensuales de S/ 2100 a más.

**Tabla 17**

*Pregunta 6: Usted. ¿Conoce las Propiedades Depurativas y Digestivas de los Espárragos?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	200	52.1%	52.1%	52.1%
No	184	47.9%	47.9%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede observar que, el 52.1% de los encuestados conoce de las propiedades depurativas y digestivas de los espárragos, mientras que el 47.9% no conoce.

**Tabla 18**

*Pregunta 7: Usted. ¿Consume Espárrago?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	185	48.2%	48.2%	48.2%
No	199	51.8%	51.8%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede percibir que, el 51.8% de los encuestados no consume espárragos, mientras que el 48.2% si consume.

**Tabla 19**

*Pregunta 8: Usted. ¿Conoce las Propiedades Depurativas y Digestivas de la Alcachofa?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	210	54.7%	54.7%	54.7%
No	174	45.3%	45.3%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 54.7% de los encuestados conoce de las propiedades depurativas y digestivas de la alcachofa, mientras que el 45.3% no tiene conocimiento alguno.

**Tabla 20***Pregunta 9: Usted. ¿Consume Alcachofa?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	164	42.7%	42.7%	42.7%
No	220	57.3%	57.3%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 57.3% de los encuestados no consume alcachofas, mientras que el 42.7% si consume.

**Tabla 21***Pregunta 10: ¿Por qué Consume Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Por recomendación del doctor	190	49.5%	49.5%	49.5%
Porque es saludable	194	50.5%	50.5%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 50.5% consume alcachofas porque es saludable, mientras que el 49.5% consume por recomendación del doctor.

**Tabla 22***Pregunta 11: ¿Cómo consume las Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ensaladas y salsas	60	36.6%	36.6%	36.6%
Sopas cremas o segundos	94	57.3%	57.3%	93.9%
Otros	10	6.1%	6.1%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 57.3% de los encuestados no consume alcachofas, mientras que el 42.7% si consume.

**Tabla 23**

*Pregunta 12: ¿Cómo Adquiere las Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Frescos	14	8.5%	8.5%	8.5%
Congelados	60	36.6%	36.6%	45.1%
En conserva	90	54.9%	54.9%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 54.9% de los encuestados adquiere las alcachofas en conserva, mientras que el 36.6% en congelados, y el 8.5% restante los adquiere frescos.

**Tabla 24**

*Pregunta 13: ¿Qué Precios Acostumbra Pagar por las Alcachofas Frescas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1.50 soles x unidad	110	67.1%	67.1%	67.1%
2.00 soles x unidad	34	20.7%	20.7%	87.8%
3.00 soles a más	20	12.2%	12.2%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 67.1% de los encuestados acostumbra pagar 1.50 soles por unidad, mientras que el 20.7% está acostumbrado a pagar 2.00 soles por unidad, y el 12.2% paga de 3 soles a más.

**Tabla 25**

*Pregunta 14: ¿Qué Precios Acostumbra Pagar por 500gr de Alcachofas Congelados?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Menos de 9 soles	19	11.6%	11.6%	11.6%
9 - 11 soles	100	61.0%	61.0%	72.6%
De 12 a más soles	45	27.4%	27.4%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 61.0% de los encuestados acostumbra pagar de 9 - 11 soles, mientras que el 27.4% pagan de 12 a más soles, y el 11.6% paga menos de 9 soles.

**Tabla 26**

*Pregunta 15: ¿Qué Precios Acostumbra Pagar por 500gr de Conserva de Alcachofa?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Menos de 11 soles	30	18.3%	18.3%	18.3%
11 - 15 soles	80	48.8%	48.8%	67.1%
16 - 20 soles	40	24.4%	24.4%	91.5%
21 -25 soles	14	8.5%	8.5%	100%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa en la tabla que, 48.8% de los encuestados acostumbra pagar entre 11 – 15 soles, mientras que el 24.4% habitúa pagar entre 16 – 20 soles, y el 18.3% estila pagar menos de 11 soles, el 8.5% restante paga entre 21 – 25 soles.

**Tabla 27**

*Pregunta 16: ¿Qué Peso Tiene la Alcachofa que Mayormente Consume?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
205 gr	1	0.6%	0.6%	0.6%
360 gr	15	9.1%	9.1%	9.7%
390 gr	50	30.5%	30.5%	40.2%
650 gr	75	45.7%	45.7%	86.0%
2350 gr	17	10.4%	10.4%	96.3%
2500 gr	6	3.7%	3.7%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se aprecia que, el 45.7% de los encuestados consume alcachofa de un peso de 650 gr, mientras el 30.5% consume alcachofa de un peso de 390 gr, el 10.4% consume alcachofa de un peso de 2350 gr, el 9.1% consume alcachofa de un peso de 360 gr, seguidamente el 3.7% consume alcachofa de un peso de 2500 gr, el 0.6% consume alcachofa de un peso de 205 gr.

**Tabla 28**

*Pregunta 17: ¿Con qué Frecuencia Compra Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Interdiario	1	0.6%	0.6%	0.6%
Semanal	15	9.1%	9.1%	9.7%
Cada dos semanas	50	30.5%	30.5%	40.2%
Mensual	75	45.7%	45.7%	86.0%
Cada dos meses	17	10.4%	10.4%	96.3%
Otro	6	3.7%	3.7%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se aprecia que, el 45.7% de los encuestados consume mensualmente, mientras el 30.5% consume cada dos semanas, el 10.4% consume cada dos meses, el 9.1% consume semanalmente, seguidamente el 3.7% consume tres o cuatro veces al año y el 0.6% consume interdiario.

**Tabla 29**

*Pregunta 18: ¿En qué Supermercado Acostumbra Comprar Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Orión	20	12.2%	12.2%	12.2%
Plaza vea	53	32.3%	32.3%	44.5%
Tottus	12	7.3%	7.3%	51.8%
Súper sol	10	6.1%	6.1%	57.9%
Canasta	14	8.5%	8.5%	66.5%
El Súper Piérola	6	3.7%	3.7%	70.1%
El Súper	5	3.0%	3.0%	73.2%
Metro	40	24.4%	24.4%	97.6%
Otros	4	2.4%	2.4%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se aprecia que, el 32.3% de los encuestados compra alcachofas en el supermercado Plaza Vea, mientras el 24.4% compra en el supermercado Metro, el 12.2% en Orión, seguidamente el 8.5% compra en La Canasta, el 7.3% compra en Tottus.

**Tabla 30**

*Pregunta 19: ¿Cuál es la Característica Más Importante al Momento de Comprar*

*Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Precio	60	36.6%	36.6%	36.6%
Calidad	70	42.7%	42.7%	79.3%
Presentación	12	7.3%	7.3%	86.6%
Facilidad de uso	10	6.1%	6.1%	92.7%
Información del empaque	7	4.3%	4.3%	97.0%
Otros	5	3.0%	3.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se aprecia que, el 42.7% de los encuestados respondieron que la calidad es la característica más importante al momento de comprar, mientras que el 36.6% considera el precio como característica más importante al momento de realizar su compra, el 7.3% considera la presentación, el 6.1% considera como factor importante la facilidad de uso, el 4.3% refiere como característica importante la información del empaque, y el 3% restante compra por otros factores.

**Tabla 31**

*Pregunta 20: Al momento de Adquirir las Alcachofas. ¿Se Fija en la Marca?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	74	45.1%	45.1%	45.1%
No	90	54.9%	54.9%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se observa que, el 54.9% de los encuestados respondieron que: No se fijan en la marca al momento de adquirir las alcachofas, mientras que el 45.1% si lo hace.

**Tabla 32**

*Pregunta 20.1: (\*) Especifique ¿Cuál es la Marca de su Preferencia?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Calé	20	12.2%	12.2%	12.2%
Casa Verde	10	6.1%	6.1%	18.3%
Bell's	40	24.4%	24.4%	42.7%
Valle Fértil	50	30.5%	30.5%	73.2%
Rio Santa	30	18.3%	18.3%	91.5%
AgroMantaro	8	4.9%	4.9%	96.3%
Otros	6	3.7%	3.7%	100.0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede apreciar que, el 30.5% de los encuestados dio a conocer como la marca de su preferencia a Valle Fértil, mientras el 24.4% refirió como marca de su preferencia a Bell's, el 18.3% prefiere consumir de la marca Rio Santa, el 12.2% elige como la marca de su preferencia a Calé, el 6.1% prefiere Casa Verde, mientras que el 4.9% tiene como marca de su preferencia a Agro Mantaro, y el 3.7% tiene otras marcas de su preferencia.

**Tabla 33**

*Pregunta 21: ¿Usted Consumiría Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	260	67.7%	67.7%	67.7%
No	124	32.3%	32.3%	100.0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede percibir que, al 67.7% de los encuestados si consumirían alcachofas, mientras que, el 32.3% no consumirían alcachofas.

**Tabla 34**

*Pregunta 22: ¿Consumiría Alcachofas en Conserva y Congeladas Producidas en la Región del Cusco que Tienen Calidad de Exportación (Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C)?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	200	76.9%	76.9%	76.9%
No	60	23.1%	23.1%	100.0%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede percibir que, del total de encuestados que si consumirían alcachofas, el 76.9% de los encuestados si consumirían alcachofas en conserva y congeladas producidas en la región del Cusco que tienen calidad de exportación (Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.), mientras que el 23.1% no consumirían alcachofas de Alsur Cusco S.A.C.

**Tabla 35**

*Pregunta 23: ¿Cómo le Gustaría Consumir las Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
En conserva	100	38.5%	38.5%	38.5%
Congelados	70	26.9%	26.9%	65.4%
Frescos	90	34.6%	34.6%	100.0%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede percibir que, al 38.5% de los encuestados les gustaría consumir las alcachofas en conserva, mientras que al 34.6% le gustaría consumir frescos y al 26.9% restante le gustaría consumir congelado.

**Tabla 36**

*Pregunta 24: ¿Qué Tipo de Envases Prefiere en una Conserva Congelada de Alcachofa?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Lata	80	30.8%	30.8%	30.8%
Vidrio	125	48.1%	48.1%	78.8%
Plástico	55	21.2%	21.2%	100.0%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede apreciar que, al 48.1% de los encuestados refirió que prefiere conservas congeladas de alcachofa en envases de vidrio, mientras que al 30.8% dijo que prefiere en envases de lata y el 21.2% restante determinó que le gustaría consumir en plástico.

**Tabla 37**

*Pregunta 25: ¿En qué Cantidades le Gustaría Consumir las Alcachofas?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
205 gr.	20	7.7%	7.7%	7.7%
360 gr.	50	19.2%	19.2%	26.9%
390 gr.	75	28.8%	28.8%	55.8%
650 gr.	61	23.5%	23.5%	79.2%
2350 gr.	38	14.6%	14.6%	93.8%
2500 gr.	16	6.2%	6.2%	100.0%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede determinar que, al 28.8% de los encuestados le gustaría consumir alcachofa en una cantidad de 390 gr., mientras que el 23.5% refirió que consumiría en 650 gr., el 19.2% dijo que consumiría en envases de 360 gr., y el 14.6% manifestó que consumiría en envases de 2350 gr., el 7.7% indicó que le gustaría consumir en envases de 205 gr. y el 6.2% restante consumiría en envases de 2500 gr.

**Tabla 38**

*Pregunta 26: ¿Cuánto Estaría Dispuesto a Pagar por un Kilo de Conserva de Alcachofa?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Menos de 20 soles	40	15.4%	15.4%	15.4%
20 – 21 soles	75	28.8%	28.8%	44.2%
22 – 23 soles	66	25.4%	25.4%	69.6%
24 – 25 soles	58	22.3%	22.3%	91.9%
De 26 soles a más	21	8.1%	8.1%	100.0%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede determinar que, el 28.8% de los encuestados indicaron que pagaría entre 20 y 21 soles, mientras que el 25.4% dijo que pagaría entre 22 – 23 soles, el 22.3% estaría dispuesto a pagar entre 24 – 25 soles, el 15.4% refirió que pagaría menos de 20 soles, el 8.1% restante manifestó que pagaría de 26 soles a más.

**Tabla 39**

*Pregunta 27: ¿A través de qué Medios le Gustaría Enterarse de los Productos Hechos a Base de Alcachofa?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Televisión	66	25.4%	25.4%	25.4%
Radio	56	21.5%	21.5%	46.9%
Redes sociales	78	30.0%	30.0%	76.9%
Periódicos	30	11.5%	11.5%	88.5%
Revistas	18	6.9%	6.9%	95.4%
Otros	12	4.6%	4.6%	100.0%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia

Se puede deducir que al 30.0% de los encuestados le gustaría enterarse de los productos hechos a base de alcachofa a través de redes sociales, al 25.4% le gustaría enterarse por la televisión, el 21.5% refirió por la radio, en tanto el 11.5% dijo por periódicos, mientras que, el 6.9% dijo por revistas y el 4.6% restante manifestó por otros medios.

***Estimación de la demanda:******Perfil de los clientes***

Los clientes pertenecerán a las regiones de Cusco y Arequipa, esto debido a la cercanía con la planta de producción y la posición competitiva de estos departamentos.

**Características:**

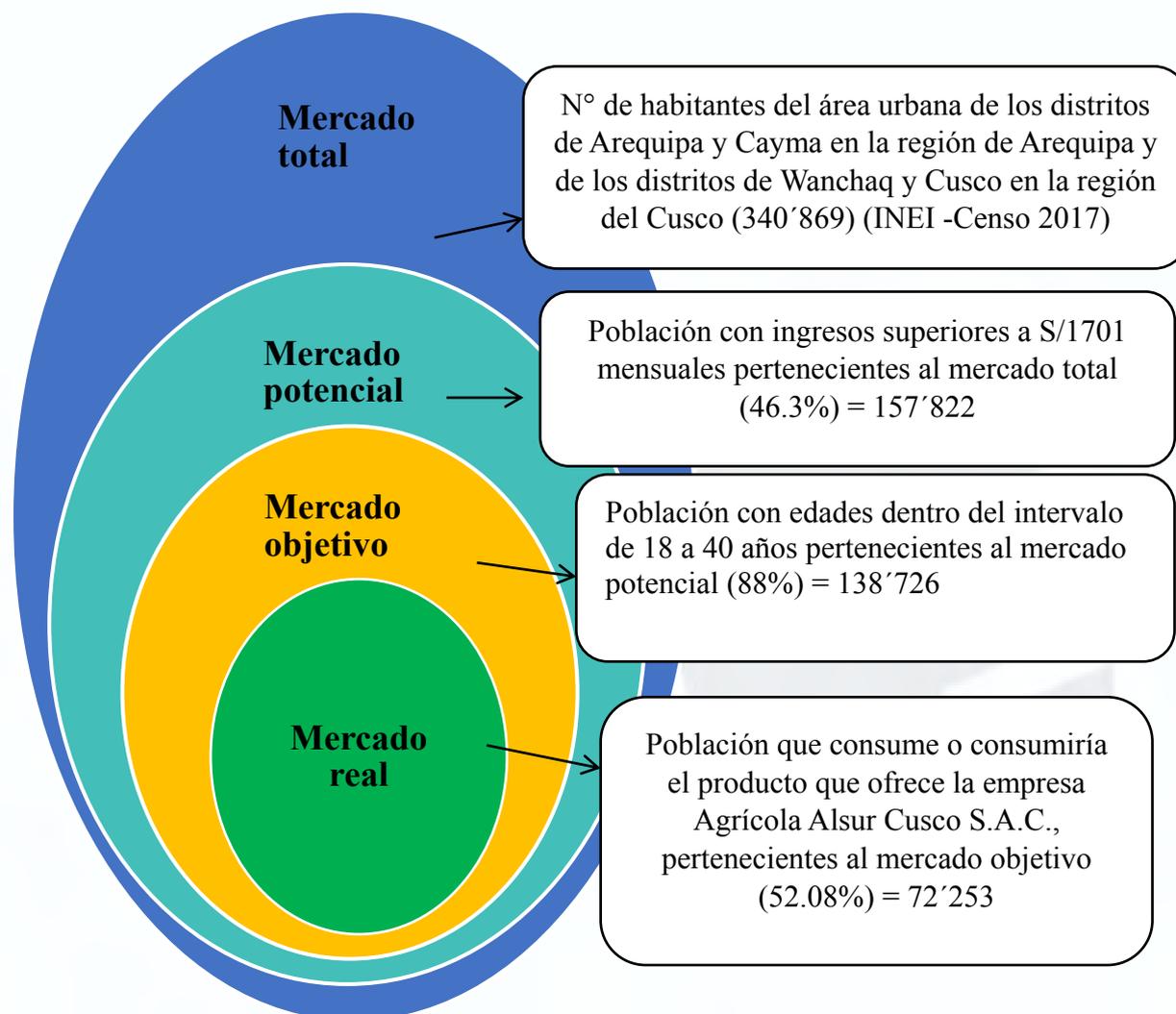
Dentro de las regiones, se considera inicialmente introducir el producto en los distritos de Arequipa y Cayma en la región de Arequipa y en los distritos de Wanchaq y Cusco en la región del Cusco, esta segmentación geográfica, se sustenta en que los mencionados distritos tienen una ubicación estratégica, y son considerados distritos con mejores condiciones económicas y mayor capacidad adquisitiva (Calvo, 2017).

- Área de residencia: Urbano, ya que el producto se venderá en supermercados, y en el área rural no se cuentan con estos centros. además del ingreso de los habitantes.
- Sexo: Tanto mujeres como varones, porque el producto no es exclusivo para algún género.
- Edad: Principalmente entre los 18 y 40 años, sin embargo, el producto puede ser consumido indistintamente de la edad, a partir del primer año de edad.
- Grado de instrucción: El producto no es exclusivo para personas con altos grados de estudios.
- Hábitos de vida: personas que lleven o deseen llevar una alimentación saludable, que consuman productos como espárragos y alcachofa, que gusten de actividades como: bailar, correr, leer, cantar, hacer deporte.
- Nivel de ingresos: Ingreso mensual de S/1'701 a más.

## Áreas del mercado

**Figura 18**

Áreas de Mercado



*Nota.* Elaboración propia en base a la encuesta.

*Cantidad demandada***Tabla 40***Cantidad de Consumo Mensual Total en Kilogramos*

<b>Gramos</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Conversión a frecuencia mensual</b>	<b>Consumo mensual individual en gramos</b>	<b>Consumo mensual total en gramos</b>	<b>Consumo mensual total en Kilogramos</b>
205	Interdiario	1	12	2460	2460	2.46
360	Semanal	15	4	1440	21600	21.6
390	Cada dos semanas	50	2	780	39000	39
650	Mensual	75	1	650	48750	48.75
2350	Cada dos meses	17	0.5	1175	19975	19.975
2500	Otro (cada 4 meses)	6	0.25	625	3750	3.75
<b>Total</b>		<b>164</b>			<b>135'535</b>	<b>135.5</b>

*Nota.* Elaboración propia en base a la encuesta

La tabla muestra que anualmente las 164 personas que indicaron consumir alcachofa, consumen 135.5 kilos mensualmente o 1626 kg anualmente, por lo que, dividiendo la cantidad consumida entre el número de personas, el consumo promedio anual sería de 9.92 kilogramos.

Cantidad de consumo promedio (por cada persona):  $\frac{135.535 \times 12}{164} = 9.92 \text{ Kg.}$

Cantidad demandada anual:  $72'253 \times 9.92 \text{ kg} = 716'548 \text{ Kg}$

Sin embargo, considerando que la oferta existente cubre actualmente el 70% de la demanda (501'583 Kg), por lo que quedaría una brecha de 30% de demanda insatisfecha, de este 30%, la empresa tendrá un 14% de la cuota de mercado, quedando un 16% que puede ocuparse más adelante o que se ocupa con nuevas empresas del sector.

Cantidad que producirá la empresa =  $14\% \times 716'548 \text{ Kg} = 100'317 \text{ Kg}$

### 9.2.2. Definición de objetivos generales

Introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano, específicamente en las regiones de Cusco y Arequipa para incrementar el nivel de ventas

El objetivo será introducir en los supermercados de los 4 distritos, 100'317 Kg de productos de alcachofa.

### 9.2.3. Identificación de canales de distribución

Identificación de socios estratégicos:

- Empresas Retail: las empresas de Intercorp Retail (Ver Apéndice E)

Los canales de venta de los productos serán los siguientes supermercados:

- Plaza Vea (Cusco y Arequipa)
- Orión (Cusco)
- TOTTUS (Grupo Falabella) (Arequipa)

El costo mensual aproximado por los espacios de venta, que incluye los beneficios de vender en plazaVea Marketplace y los otros supermercados (Ver Apéndice G) es de S/10'000 soles mensuales.

### 9.2.4. Propuesta de un plan de marketing

#### 9.2.4.1. Estrategias en cuanto a precio y producto

**Producto:** Para determinar cuáles serían los productos principales a introducir, en la encuesta, se incluyeron preguntas como:

- ¿Cómo le gustaría consumir las alcachofas?, donde se halló que un grupo mayoritario (38.5% de los encuestados) les gustaría consumir las alcachofas en conserva, mientras que al 34.6% le gustaría consumir la alcachofa fresca.

- ¿Cómo adquiere las alcachofas?, donde el 54.9% de los encuestados adquiere las alcachofas en conserva.
- ¿Qué peso tiene la alcachofa que mayormente consume?, donde el 45.7% de los encuestados consume alcachofa de un peso de 650 gr, mientras el 30.5% consume alcachofa de un peso de 390 gr, el 10.4% consume alcachofa de un peso de 2350 gr, el 9.1% consume alcachofa de un peso de 360 gr, seguidamente el 3.7% consume alcachofa de un peso de 2500 gr.
- ¿En qué cantidades le gustaría consumir las alcachofas?, donde al 28.8% de los encuestados le gustaría consumir alcachofa en una cantidad de 390 gr, mientras que el 23.5% refirió que consumiría en 650 gr, el 19.2% dijo que consumiría en envases de 360 gr, y el 14.6% manifestó que consumiría en envases de 2350 gr.
- ¿Qué tipo de envases prefiere en una conserva congelada de alcachofa?, donde un grupo mayoritario (48.1% de los encuestados) refirió que prefiere conservas congeladas de alcachofa en envases de vidrio, mientras que al 30.8% dijo que prefiere en envases de lata.

Por ende, para el lanzamiento de la propuesta, se elige introducir inicialmente las conservas de alcachofa, en envases de vidrio en las presentaciones de 360 gr. 390 gr., .650 gr., 2350 gr., 2500 gr, ya que la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. tiene más variedades y más presentaciones del producto en conserva. El producto congelado, al tener menor aceptación no se incluye en la propuesta, sin embargo, posteriormente se puede incluir su introducción al mercado.

**Precio:** Para determinar el precio del producto de conserva de alcachofa, en la encuesta, se incluyeron preguntas como:

- ¿Qué precios acostumbra pagar por 500gr de conserva de alcachofa?, donde el que 48.8% de los encuestados acostumbra pagar entre 11 – 15 soles, mientras que el 24.4% habitúa pagar entre 16 – 20 soles, y el 18.3% estila pagar menos de 11 soles, el 8.5% restante paga entre 21 – 25 soles.
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de conserva de alcachofa?, donde el 28.8% de los encuestados indico que pagaría entre 20 y 21 soles, mientras que el 25.4% dijo que pagaría entre 22 – 23 soles, el 22.3% estaría dispuesto a pagar entre 24 – 25 soles.

Por otro lado, también se considerarán los precios referenciales de las marcas que tuvieron mayor preferencia según la encuesta:

### Figura 19

#### *Precios y Productos de las Marcas con Mayor Preferencia*

Empresa	Bells	
Producto	Corazones De Alcachofa	
Peso neto	415g	
Precio	8.99 soles /kg: S/19	
Empresa	Rio Santa	
Producto	Corazones De Alcachofa	
Peso neto	515g	
Precio	12.90 Soles/ Kg: S/24	
Empresa	Valle Fértil	
Producto	Fondos De Alcachofa	
Peso neto	410g	
Precio	17.90/ Kg: S/30	

*Nota.* Elaboración propia en base a la encuesta.

Considerando la situación actual y viendo los precios de las conservas de alcachofa, se estima que un costo competitivo y por el que puede pagar la mayoría de los clientes, según la encuesta es de S/21 por un kilo de conservas de alcachofa.

#### ***9.2.4.2. Identificación de los mecanismos de promoción y publicidad***

Para guiar mejor la decisión sobre cuáles serían los mecanismos de promoción y publicidad en la encuesta, se incluyeron preguntas como: ¿A través de qué medios le gustaría enterarse de los productos hechos a base de alcachofa?, donde los resultados mostraron que al 30.0% de los encuestados le gustaría enterarse de los productos hechos a base de alcachofa a través de redes sociales. mientras al 25.4% le gustaría enterarse por la televisión, el 21.5% refirió por la radio.

Por tanto, según la encuesta, los mecanismos utilizados serían:

Desarrollo y promoción de Redes sociales

Desarrollo de publicidad por medios tradicionales (Tv y radio)

#### **9.2.5. Evaluación económica y financiera**

A continuación, se muestra el flujo de caja proyectado de la empresa, considerando la implementación de la alternativa de solución propuesta, asimismo, se muestran los valores del VAN, TIR, PRI.

Evaluación de previsiones anuales

Fijar presupuesto de ventas

Seguimiento. control y evaluación

#### ***Escenarios de mercado***

Para observar de mejor manera los cambios en la situación financiera de la empresa, se muestra a continuación el flujo de caja de la empresa antes de la implementación de la propuesta.

**Tabla 41***Flujo de Caja Antes de la Propuesta*

<b>Detalle</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
<b>Ingresos</b>	<b>S/26'552'762</b>	<b>S/26'564'898</b>	<b>S/26'591'494</b>
Ingresos por ventas (con IGV)	S/25'919'526	S/25'900'000	S/25'900'000
Otros ingresos	S/633'236	S/664'898	S/691'494
Draw back	S/633'236	S/664'898	S/691'494
Valor residual			
Otros			
<b>Egresos</b>	<b>S/20'484'066</b>	<b>S/20'485'864</b>	<b>S/23'182'059</b>
Inversión			
Costo de ventas	S/16'119'219	S/16'119'210	S/18'500'000
Depreciación del ejercicio	S/1'344'728	S/1'344'710	S/1'398'498
Gastos administrativos	S/633'103	S/633'103	S/658'427
Gasto de venta	S/1'309'906	S/1'309'906	S/1'362'302
Impuestos			
Renta	S/424'863	S/426'687	S/584'493
Participación de utilidades	S/652'248	S/652'248	S/678'338
<b>Flujo caja económico</b>	<b>S/6'068'696</b>	<b>S/6'079'034</b>	<b>S/3'409'435</b>
Prestamos			
Gastos financieros	S/524'654	S/524'654	S/0
Ingresos financieros	S/425	S/425	S/0
Perdida por diferencia de cambio	S/4'513'648	S/4'513'648	S/0
Ganancia por diferencia de cambio	S/1'470'300	S/1'470'301	S/0
Ingresos / gastos diversos	-S/93'563	-S/93'563	-S/97'306
Amortización	S/0	S/0	S/0
<b>Flujo caja financiero</b>	<b>S/2'407'555</b>	<b>S/2'417'894</b>	<b>S/3'312'129</b>

*Nota.* Elaboración propia

Se aprecia que, la empresa tuvo un incremento en los ingresos de 0.05% para el año 2020, para el 2021 se incrementa en 0.10%, este incremento se debe a que la empresa se viene recuperando, luego de haber sufrido una gran bajada en los ingresos en el año 2018 (-30%).

**Escenario 1:** Se presenta el flujo de la caja y los valores del VAN, TIR, PRI considerando la ausencia de la propuesta y ausencia de la pandemia.

**Tabla 42**

*Flujo de Caja- Situación sin Propuesta y sin COVID-19*

Detalle	Año 0	Año 1 - 2022	Año 2- 2023	Año 3 - 2024	Año 4 - 2025	Año 5 - 2026
<b>Ingresos</b>	<b>S/0</b>	<b>S/27'914'154</b>	<b>S/29'302'670</b>	<b>S/31'188'645</b>	<b>S/32'740'299</b>	<b>S/34'841'449</b>
Ingresos por ventas (con IGV)		S/27'195'000	S/28'554'750	S/30'410'809	S/31'931'349	S/34'000'141
Otros ingresos	S/0	S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Draw back		S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Valor residual						
Otros						
<b>Egresos</b>	<b>S/11'655'000</b>	<b>S/24'320'621</b>	<b>S/25'499'351</b>	<b>S/26'799'773</b>	<b>S/28'099'417</b>	<b>S/29'533'263</b>
Inversión	S/11'655'000					
Costo de ventas		S/19'425'000	S/20'396'250	S/21'416'063	S/22'486'866	S/23'611'209
Depreciación del ejercicio		S/1'454'438	S/1'512'616	S/1'573'121	S/1'636'045	S/1'701'487
Gastos administrativos		S/684'764	S/712'155	S/740'641	S/770'267	S/801'077
Gasto de venta		S/1'416'794	S/1'473'466	S/1'532'405	S/1'593'701	S/1'657'449
Impuestos						
Renta		S/634'153	S/671'174	S/774'507	S/818'979	S/936'739
Participación de utilidades		S/705'471	S/733'690	S/763'038	S/793'559	S/825'302
<b>Flujo caja económico</b>	<b>-S/11'655'000</b>	<b>S/3'593'532</b>	<b>S/3'803'319</b>	<b>S/4'388'872</b>	<b>S/4'640'882</b>	<b>S/5'308'186</b>
Prestamos	S/0	S/0				
Gastos financieros		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos financieros		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos / gastos diversos		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Amortización		S/. 0				
<b>Flujo caja financiero</b>	<b>-S/11'655'000</b>	<b>S/3'593'532</b>	<b>S/3'803'319</b>	<b>S/4'388'872</b>	<b>S/4'640'882</b>	<b>S/5'308'186</b>
<b>Saldo acumulado</b>	<b>-S/11'655'000</b>	<b>-S/8'061'468</b>	<b>-S/4'258'149</b>	<b>S/130'723</b>	<b>S/4'771'605</b>	<b>S/10'079'791</b>
	<b>VAN</b>	<b>S/2'890'796</b>	<b>TIR (%)</b>	<b>23.20%</b>	<b>PRI</b>	<b>4.01</b>

Nota. Elaboración propia

Se aprecia que, en el primer año, con un monto de inversión de S/11'655'000 para sus operaciones y sin propuesta, tuvo un incremento en los ingresos de 4.97% para el año 2022, para el 2023 se incrementa en un 5%. Por otro lado, el valor del VAN, indica que la propuesta es viable, la tasa interna de retorno es de 23.20% y de periodo de recuperación del capital es de 4 años y 2 días.

**Escenario 2:** Se presenta el flujo de caja y los valores VAN, TIR, PRI; con la implementación de la propuesta y ausencia de la pandemia.

**Tabla 43**

*Flujo de Caja en -Situación con Propuesta y sin COVID-19*

Detalle	Año 0	Año 1 - 2022	Año 2 - 2023	Año 3 - 2024	Año 4 - 2025	Año 5 - 2026
<b>Ingresos</b>	<b>S/0</b>	<b>S/30'020'803</b>	<b>S/31'514'652</b>	<b>S/33'511'227</b>	<b>S/35'179'010</b>	<b>S/37'402'095</b>
Ingresos por ventas (con IGV)		S/29'301'650	S/30'766'732	S/32'733'390	S/34'370'060	S/36'560'787
Otros ingresos	S/0	S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Draw back		S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Valor residual						
Otros						
<b>Egresos</b>	<b>S/12'407'375</b>	<b>S/25'877'817</b>	<b>S/27'311'097</b>	<b>S/28'872'324</b>	<b>S/30'382'730</b>	<b>S/32'036'530</b>
Inversión	S/12'407'375					
Costo de ventas		S/20'678'958	S/21'712'906	S/22'798'551	S/23'938'479	S/25'135'403
Depreciación del ejercicio		S/1'454'438	S/1'512'616	S/1'573'121	S/1'636'045	S/1'701'487
Gastos administrativos		S/684'764	S/712'155	S/740'641	S/770'267	S/801'077
Gasto de venta		S/1'628'294	S/1'897'926	S/2'178'343	S/2'397'977	S/2'626'396
Impuestos						
Renta		S/725'890	S/741'804	S/818'630	S/846'402	S/946'864
Participación de utilidades		S/705'471	S/733'690	S/763'038	S/793'559	S/825'302
<b>Flujo caja económico</b>	<b>-S/12'407'375</b>	<b>S/4'142'987</b>	<b>S/4'203'555</b>	<b>S/4'638'903</b>	<b>S/4'796'280</b>	<b>S/5'365'565</b>
Prestamos	S/211'500	S/211'500				
Gastos financieros		S/29'610	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos financieros		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos / gastos diversos		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Amortización		S/. 211'500	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>Flujo caja financiero</b>	<b>-S/12'195'875</b>	<b>S/4'113'377</b>	<b>S/4'203'555</b>	<b>S/4'638'903</b>	<b>S/4'796'280</b>	<b>S/5'365'565</b>
<b>Saldo acumulado</b>	<b>-S/12'195'875</b>	<b>-S/8'082'498</b>	<b>-S/3'878'943</b>	<b>S/759'960</b>	<b>S/5'556'240</b>	<b>S/10'921'805</b>
	<b>VAN</b>	<b>S/3'218'940</b>	<b>TIR (%)</b>	<b>23.85%</b>	<b>PRI</b>	<b>3.97</b>

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting en base información de la empresa.

El primer año la empresa luego de una inversión de S/211'500 para la propuesta y con un monto de inversión de S/12'407'375 para iniciar sus operaciones tuvo un incremento en los ingresos de 12.90% para el año 2022, para el 2023 se incrementa un 5%. El VAN, indica que la propuesta es viable, la tasa interna de retorno es de 23.85% y de periodo de recuperación del capital es de 3 años, 11 meses y 19 días.

**Escenario 3:** Se presenta el flujo de caja y valores del VAN, TIR, PRI; sin implementación de la propuesta y con pandemia.

**Tabla 44**

*Flujo de Caja en -Situación sin Propuesta y con COVID-19*

Detalle	Año 0	Año 1 - 2022	Año 2 - 2023	Año 3 - 2024	Año 4 - 2025	Año 5 - 2026
<b>Ingresos</b>	<b>S/0</b>	<b>S/27'007'654</b>	<b>S/27'430'747</b>	<b>S/28'247'807</b>	<b>S/28'690'970</b>	<b>S/29'540'154</b>
Ingresos por ventas (con IGV)		S/26'288'500	S/26'682'828	S/27'469'971	S/27'882'020	S/28'698'846
Otros ingresos	S/0	S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Draw back		S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Valor residual						
<b>Egresos</b>	<b>S/11'266'500</b>	<b>S/23'634'271</b>	<b>S/24'082'038</b>	<b>S/24'598'287</b>	<b>S/25'068'124</b>	<b>S/25'608'832</b>
Inversión	S/11'266'500					
Costo de ventas		S/18'777'500	S/19'059'163	S/19'345'050	S/19'635'226	S/19'929'754
Depreciación del ejercicio		S/1'454'438	S/1'512'616	S/1'573'121	S/1'636'045	S/1'701'487
Gastos administrativos		S/684'764	S/712'155	S/740'641	S/770'267	S/801'077
Gasto de venta		S/1'416'794	S/1'473'466	S/1'532'405	S/1'593'701	S/1'657'449
Renta		S/595'303	S/590'949	S/644'033	S/639'326	S/693'763
Participación de utilidades		S/705'471	S/733'690	S/763'038	S/793'559	S/825'302
<b>Flujo caja económico</b>	<b>-S/11'266'500</b>	<b>S/3'373'382</b>	<b>S/3'348'709</b>	<b>S/3'649'520</b>	<b>S/3'622'847</b>	<b>S/3'931'322</b>
Prestamos		S/0				
Gastos financieros		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos financieros		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos / gastos diversos		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Amortización		S/. 0				
<b>Flujo caja financiero</b>	<b>-S/11'266'500</b>	<b>S/3'373'382</b>	<b>S/3'348'709</b>	<b>S/3'649'520</b>	<b>S/3'622'847</b>	<b>S/3'931'322</b>
<b>Saldo acumulado</b>	<b>-S/11'266'500</b>	<b>-S/7'893'118</b>	<b>-S/4'544'408</b>	<b>-S/894'888</b>	<b>S/2'727'959</b>	<b>S/6'659'280</b>
	<b>VAN</b>	<b>S/919'474</b>	<b>TIR (%)</b>	<b>17.26%</b>	<b>PRI</b>	<b>4.62</b>

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting en base información de la empresa.

En el primer año, la empresa continuando con las inversiones que normalmente realizaba (S/11'266'500), pero por la pandemia se tuvo un incremento en los ingresos de 1.57% para el año 2022, para el 2023 se incrementa en un 2%. Por otro lado, el VAN, indica que la continuación de la empresa es viable, la tasa interna de retorno es de 17.26% y el periodo de recuperación del capital es de 4 años, 7 meses y 14 días.

**Escenario 4:** Se presenta el flujo de caja y valores del VAN, TIR, PRI; con la implementación de la propuesta (pesimista) y con pandemia.

**Tabla 45**

*Flujo de Caja en –Escenario Pesimista, Situación con Propuesta y con COVID-19*

Detalle	Año 0	Año 1 - 2022	Año 2 - 2023	Año 3 - 2024	Año 4 - 2025	Año 5 - 2026
<b>Ingresos</b>	<b>S/0</b>	<b>S/29'114'303</b>	<b>S/29'579'530</b>	<b>S/30'439'566</b>	<b>S/30'926'564</b>	<b>S/31'820'459</b>
Ingresos por ventas (con IGV)		S/28'395'150	S/28'831'610	S/29'661'729	S/30'117'614	S/30'979'151
Otros ingresos	S/0	S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Draw back		S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Valor residual						
<b>Egresos</b>	<b>S/12'018'875</b>	<b>S/25'191'467</b>	<b>S/25'852'328</b>	<b>S/26'585'024</b>	<b>S/27'218'201</b>	<b>S/27'928'209</b>
Inversión	S/12'018'875					
Costo de ventas		S/20'031'458	S/20'338'200	S/20'649'668	S/20'965'936	S/21'287'079
Depreciación del ejercicio		S/1'454'438	S/1'512'616	S/1'573'121	S/1'636'045	S/1'701'487
Gastos administrativos		S/684'764	S/712'155	S/740'641	S/770'267	S/801'077
Gasto de venta		S/1'628'294	S/1'897'926	S/2'178'343	S/2'397'977	S/2'626'396
Impuestos						
Renta		S/687'040	S/657'741	S/680'213	S/654'417	S/686'868
Participación de utilidades		S/705'471	S/733'690	S/763'038	S/793'559	S/825'302
<b>Flujo caja económico</b>	<b>-S/12'018'875</b>	<b>S/3'922'837</b>	<b>S/3'727'202</b>	<b>S/3'854'542</b>	<b>S/3'708'363</b>	<b>S/3'892'251</b>
Prestamos	S/211'500	S/211'500				
Gastos financieros		S/29'610	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos financieros		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos / gastos diversos		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Amortización		S/. 211'500	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>Flujo caja financiero</b>	<b>-S/11'807'375</b>	<b>S/3'893'227</b>	<b>S/3'727'202</b>	<b>S/3'854'542</b>	<b>S/3'708'363</b>	<b>S/3'892'251</b>
<b>Saldo acumulado</b>	<b>-S/11'807'375</b>	<b>-S/7'914'148</b>	<b>-S/4'186'946</b>	<b>-S/332'404</b>	<b>S/3'375'958</b>	<b>S/7'268'209</b>

<b>VAN</b>	<b>S/1'109'038</b>	<b>TIR (%)</b>	<b>17.79%</b>	<b>PRI</b>	<b>4.58</b>
------------	--------------------	----------------	---------------	------------	-------------

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting en base información de la empresa.

En el primer año la empresa luego de una inversión de S/ 211'500 para la propuesta y con un monto de inversión de S/12'018'875 para iniciar sus operaciones, considerando la situación de la pandemia en un escenario pesimista, los ingresos incrementan en 9.49% en el 2022, el 2023 se incrementan en un 2%. El VAN indica que la propuesta es viable, tasa interna de retorno es 17.79% y el periodo de recuperación del capital es de 4 años, 6 meses y 27 días.

**Escenario 5:** Escenario optimista. Se presenta el flujo de caja y el VAN, TIR, PRI considerando la propuesta (optimista) y la pandemia.

**Tabla 46**

*Flujo de Caja en –Escenario Optimista, Situación con Propuesta y con COVID-19*

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1 - 2022</b>	<b>Año 2 - 2023</b>	<b>Año 3 - 2024</b>	<b>Año 4 - 2025</b>	<b>Año 5 - 2026</b>
<b>Ingresos</b>	<b>S/0</b>	<b>S/29'710'003</b>	<b>S/30'844'635</b>	<b>S/32'436'412</b>	<b>S/33'675'108</b>	<b>S/35'406'970</b>
Ingresos por ventas (con IGV)		S/28'990'850	S/30'096'715	S/31'658'575	S/32'866'158	S/34'565'662
Otros ingresos	S/0	S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Draw back		S/719'154	S/747'920	S/777'837	S/808'950	S/841'308
Valor residual						
<b>Egresos</b>	<b>S/12'274'175</b>	<b>S/25'642'497</b>	<b>S/26'805'930</b>	<b>S/28'071'805</b>	<b>S/29'263'315</b>	<b>S/30'567'692</b>
Inversión	S/12'274'175					
Costo de ventas		S/20'456'958	S/21'236'831	S/22'046'438	S/22'886'916	S/23'759'439
Depreciación del ejercicio		S/1'454'438	S/1'512'616	S/1'573'121	S/1'636'045	S/1'701'487
Gastos administrativos		S/684'764	S/712'155	S/740'641	S/770'267	S/801'077
Gasto de venta		S/1'628'294	S/1'897'926	S/2'178'343	S/2'397'977	S/2'626'396
Renta		S/712'570	S/712'713	S/770'225	S/778'552	S/853'990
Participación de utilidades		S/705'471	S/733'690	S/763'038	S/793'559	S/825'302
<b>Flujo caja económico</b>	<b>-S/12'274'175</b>	<b>S/4'067'507</b>	<b>S/4'038'705</b>	<b>S/4'364'607</b>	<b>S/4'411'793</b>	<b>S/4'839'278</b>
Prestamos	S/211'500	S/211'500				
Gastos financieros		S/29'610	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos financieros		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Perdida por diferencia de cambio		S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Amortización		S/. 211'500	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
<b>Flujo caja financiero</b>	<b>-S/12'062'675</b>	<b>S/4'037'897</b>	<b>S/4'038'705</b>	<b>S/4'364'607</b>	<b>S/4'411'793</b>	<b>S/4'839'278</b>
<b>Saldo acumulado</b>	<b>-S/12'062'675</b>	<b>-S/8'024'778</b>	<b>-S/3'986'073</b>	<b>S/378'533</b>	<b>S/4'790'326</b>	<b>S/9'629'604</b>

---

<b>VANE</b>	<b>S/2'472'956</b>	<b>TIR (%)</b>	<b>21.85%</b>	<b>PRI</b>	<b>4.16</b>
-------------	--------------------	----------------	---------------	------------	-------------

---

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting en base información de la empresa.

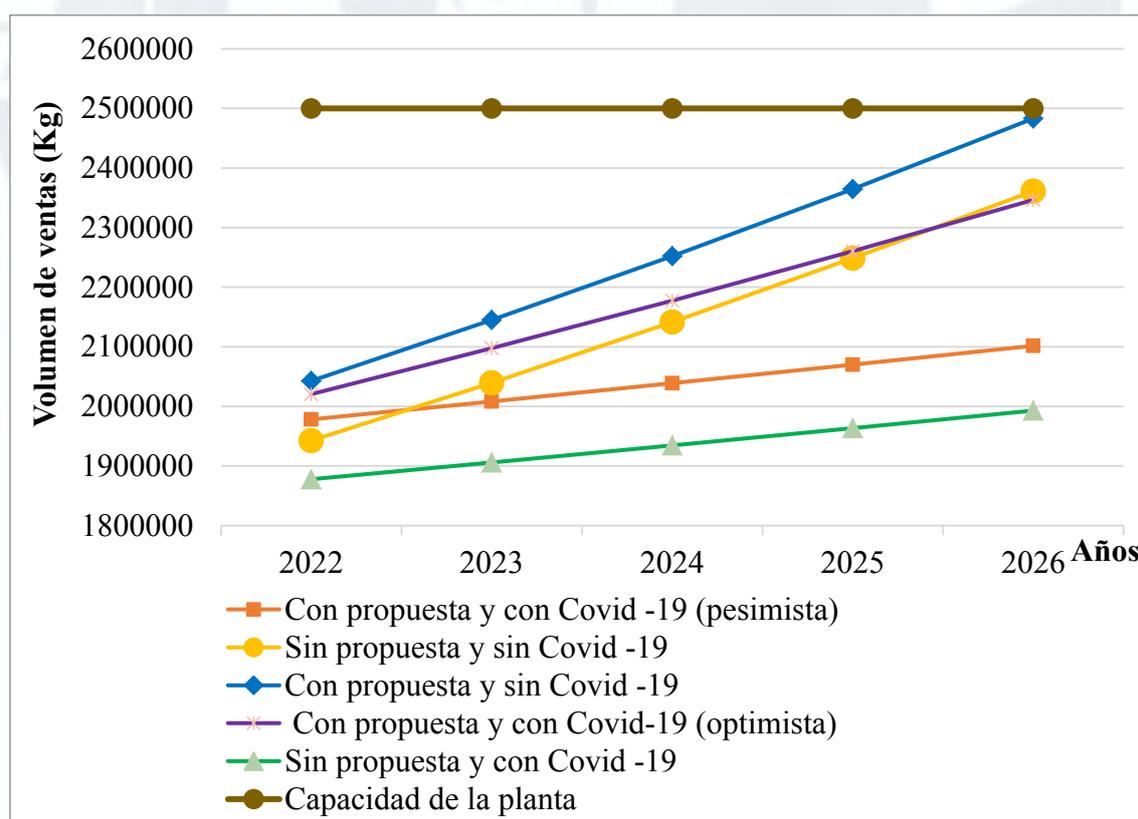


Se puede apreciar que, en el primer año, la empresa luego de una inversión de S/211'500 para la propuesta y con un monto de inversión de S/12'274'175 para sus operaciones, considerando la situación de la pandemia en un escenario optimista, tuvo un incremento en los ingresos de 11.73% para el año 2022, para el 2023 se incrementa en un 4%. Por otro lado, el valor del VAN, indica que la implementación de la propuesta es viable, la tasa interna de retorno es de 21.85% y el periodo de recuperación del capital es de 4 años, 1 meses y 28 días.

Posterior a la evaluación financiera de los resultados de cada escenario, se muestra un gráfico comparativo del nivel de ventas de cada escenario:

**Figura 20**

*Escenarios de Volumen de Ventas de Productos de Alcachofa (Kilos)*



Nota. *Elaboración propia en base a la encuesta.*

La figura indica los distintos escenarios de volumen de venta de las conservas de alcachofa considerando el efecto del COVID-19 y la aplicación de las propuestas del

equipo consultor, donde se aprecia que el nivel de ventas más bajo se da en el escenario con el efecto COVID-19 y la no aplicación de la propuesta, donde las ventas son mínimas y se pierde gran parte de la capacidad de producción de la planta.

Posteriormente, se consideró como mejor escenario, la situación sin los efectos del COVID-19 y la implementación de la propuesta, donde se aprecian resultados muy rentables y alta producción que aprovecha gran parte de la capacidad de planta.

Por último, se considera dos escenarios, uno optimista y otro pesimista de los efectos del COVID-19, que con la aplicación de las propuestas muestran valores de crecimiento de volumen de venta.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Conclusiones Finales

1. El principal problema identificado para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., es la disminución de las ventas, esto sustentado en la revisión de los estados financieros de la empresa en los últimos años, para atender el problema principal se describió la situación actual de la empresa a fin de entender todos sus procesos internos e identificar debilidades y fortalezas, esto se realizó a través de reuniones con el gerente y los representantes de las distintas áreas de la empresa. Asimismo, se estudió el entorno de la empresa, a fin de identificar oportunidades, amenazas.
2. En función a las causas más importantes, se plantearon alternativas de solución, las cuales fueron evaluadas por el Grupo Consulting y los representantes de la empresa, teniendo que la alternativa aceptada y más viable para la empresa fue la Introducción de los productos en el mercado peruano, este se propuso inicialmente en las regiones de Arequipa y Cusco, esto sustentado en la cercanía geográfica con la empresa y la capacidad adquisitiva de estas regiones.
3. Se realizó un plan de implementación de la alternativa seleccionada, incluyendo las etapas de la implementación, el cronograma y los costos de implementación. que al ser ejecutadas influirán positivamente en la organización. Asimismo, se identificaron los factores claves de éxito para la propuesta, tanto internos como externos.
4. Para la evaluación de los resultados de la propuesta, se realizó una encuesta (Ver Apéndice C) en las regiones de Arequipa y Cusco, en los distritos con mayor área urbana y mayor capacidad adquisitiva, la cual fue útil para

obtener información para la estimación de la demanda, la segmentación de la demanda (hábitos de consumo, ingresos, edad), asimismo recogió información sobre la cantidad demanda (unidades consumidas, precio, peso, frecuencia y preferencias) y apoya en la selección de los canales de venta y medios de promoción. (Lugares de compra, medios de comunicación preferidos), en base a los datos obtenidos se proyectaron los flujos de caja y los distintos escenarios.

5. Luego del análisis realizado se concluye que la implementación de la propuesta es factible, ya que cumple con las expectativas propuestas, es decir que se ha demostrado que la introducción de sus productos en el mercado de Cusco y Arequipa. acompañado de un adecuado plan de ventas y de marketing para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., ayudara a resolver el problema de la disminución de las ventas, el mismo que fue aprobado por la gerencia general.
6. La empresa como objetivos estratégicos busca desarrollar capacidades que incrementen su competitividad, aportar al desarrollo de sus trabajadores, abrir nuevos mercados y mejorar la cadena logística a fin de incrementar sus índices de productividad e introducir sus productos en el mercado nacional.
7. Con la implementación de la propuesta, en un escenario pesimista y con COVID 19, en el primer año la empresa luego de una inversión de S/ 211'500 para la propuesta y continuando con las inversiones (S/12'018'875), los ingresos incrementan en 9.49% en el 2022, el 2023 se incrementan en un 2%. El VAN indica que la propuesta es viable, tasa interna de retorno es 17.79% y el periodo de recuperación del capital es de 4 años, 6 meses y 27 días. Estos resultados son más favorables para la empresa respecto a la

situación sin propuesta y en caso de implementación en un escenario optimista, los resultados son aún mejores, por tanto, se considera conveniente la implementación de la propuesta.

## **10.2. Recomendaciones**

1. El gerente de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., en conjunto con los representantes de cada área de la empresa, deberán encargarse de establecer relaciones entre la empresa y los colaboradores, que favorezcan el logro de los objetivos de Agrícola Alsur Cusco S.A.C., a través de las estrategias planteadas.
2. Al gerente y personal administrativo de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., revisar la literatura sobre planeamiento estratégico, segmentación del mercado, marketing mix, gestión por procesos, y calidad, esto a fin de incrementar su entendimiento en estos temas, ya que serán clave durante la implementación de la propuesta, y servirán como apoyo en la planificación, organización y realización de las actividades necesarias para incrementar la competitividad de la empresa.
3. A las empresas del sector de agroindustrias alimentarias, realizar mediante el planeamiento estratégico, acciones que favorezcan el incremento de la competitividad de los productos peruanos, ya que, generar aceptación sobre el producto peruano, repercutirá en el deseo de las empresas internacionales por adquirir productos peruanos.
4. La empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., debe analizar constantemente sus resultados económicos y financieros a fin de identificar permanente de ventajas competitivas que le permitan sobresalir en su sector, basándose en sus fortalezas y oportunidades.

5. Implementar la propuesta de la introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano en cinco fases: estudio de mercado, definición de objetivos generales, identificación de canales de distribución, propuesta de un plan de marketing y evaluación económica y financiera. Asimismo, se recomienda evaluar periódicamente los resultados y realizar los ajustes necesarios en pro de la consecución de los objetivos.
6. Realizar mediciones de la satisfacción laboral en las distintas áreas de la empresa, esto con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del entorno laboral de la empresa, y establecer estrategias para incrementar la productividad.
7. Formar un equipo encargado de la renovación de las maquinarias y adquisición de tecnología, para evaluar la productividad de las máquinas y evaluar la conveniencia respecto a otros equipos o maquinarias.
8. Buscar socios estratégicos que permitan incrementar la competitividad de la empresa

## Referencias

AGRODATAPERU. (Julio de 2020). Alcachofas en Conservas Perú Exportación 2019

diciembre. Recuperado de Alcachofas en Conservas Perú:

<https://www.agrodataperu.com/2020/01/alcachofas-en-conservas-peru-exportacion-2019-diciembre.html>

Alsur PERÚ. (Julio de 2020). Alsur PERÚ. Recuperado de Productos:

<https://alsurperu.com/es/#empresa>

Álvarez, J. (2006). Introducción a la Calidad: Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad. España: Ideaspropias.

Anaya, J. (2007). Logística Integral: la gestión operativa de la empresa (3era Edición ed.). Madrid: Editorial ESIC.

Aniorte, G. (20 de agosto de 2013). Servicios de Calidad. Recuperado de Gestión de los Servicios Socio Sanitarios: [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm)

Arbós, L. (2012). La producción: relación entre productos y procesos. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=AxffCHLc060C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Autoridad Nacional del Agua. (2020). Índice de Calidad Ambiental de los Recursos Hídricos Superficiales (ICARHS). Documento de trabajo, Autoridad Nacional del Agua, Dirección de Calidad y Evaluación de Recursos Hídricos, Lima.

Recuperado de

<https://www.ana.gob.pe/sites/default/files/normatividad/files/Metodolog%3%ada%20ICARHS.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). Proyección institucional. Recuperado de Agroindustrias del Mantaro S.A.C.: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/eer-junin-2013-arias.pdf>
- BCRP. (2020). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. Lima.
- Braga, G., & Fonseca, M. (2010). From record keeping to Key performance Indicators: Managing quality in compounding pharmacies. *International Journal of Pharmaceutical Compounding*, 14(2), 136-139.
- Calva, J. (2009). Satisfacción de usuarios: la investigación sobre las necesidades de información. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Calvo, L. (2017). Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado. Lourdes Calvo, LAHMEYER AGUA Y ENERGÍA S.A. Recuperado de [https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/DGGAE/ARCHIVOS/estudios/EIAS%20-%20electricidad/EIASD/EIASD-CHARCANI%20VII/Capitulo\\_IV\\_Linea\\_Base\\_Ambiental\\_Parte\\_3.pdf](https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/DGGAE/ARCHIVOS/estudios/EIAS%20-%20electricidad/EIASD/EIASD-CHARCANI%20VII/Capitulo_IV_Linea_Base_Ambiental_Parte_3.pdf)
- Carreño, A. (2018). Cadena de suministro y logística. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2018. Recuperado de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/59-Cadena-de-suministros-y-logisti-Adolfo-Joseph-Carreno-Solis.pdf>
- Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ESIC.
- Choque, R. (2019). Segmentación de mercados y posicionamiento: elementos claves para el éxito de una estrategia de Marketing.
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. Lima: Pearson Educación.

- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación.
- Díaz de Santos. (2007). El marketing mix: concepto, estrategias y aplicaciones. Marketing Publishing. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto calidad del servicio y sus modelos de medición. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.
- Empresa Alsur. (2020). ALSUR Productos Vegetales. Recuperado de Empresa: <http://www.alsurvegetales.com/empresa>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). Mercadotecnia (4ta edición ed.). México: McGraw - Hill Educación.
- Galviz, G. (2011). Calidad en la gestión de servicios. Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Garry, S. (2016). El uso de indicadores clave para evaluar el desempeño económico a largo plazo de América Latina. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucpebooks/reader.action?docID=1895928&query=kpi>
- Gean & Duffy. (2015). Proyecto Segmentación y Caracterización de la industria de la moda de Bogotá. Bogotá.
- Gestión. (10 de Julio de 2014). En promedio más del 80% de consumidores prefieren calidad a precio de un producto o servicio. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/promedio-80-consumidores-prefieren-calidad-precio-producto-servicio-65301-noticia/>
- Gestión. (5 de octubre de 2020). Antes de la cuarentena el 68% de limeños llegaba a fin de mes con facilidad; hoy solo el 22%. Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/antes-de-la-cuarentena-el-68-de-limenos-llegaba-a-fin-de-mes-con-facilidad-hoy-solo-el-22-fin-de-mes-impronta-noticia/>  
 Gestión. (11 de febrero de 2020). El 58% de peruanos cree que su economía familiar no mejorará este año. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/el-58-de-peruanos-cree-que-su-economia-familiar-no-mejorara-este-ano-noticia/>

Horovitz, J. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. México: Editorial Pearson Educación.

Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2018). Competitividad de la economía peruana. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/01/Setiembre-2017-Reporte-de-Competitividad.pdf>

Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. (1 de marzo de 2015). Noticias regionales. Recuperado de Cusco: inauguran primera planta procesadora de alcachofa: <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/regionales/cusco-inauguran-primera-planta-procesadora-de-alcachofa>

Kotler, G. (2017). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). Marketing. Madrid: Pearson Educación S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación. Recuperado de [https://www.academia.edu/42228045/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2008\\_Fundamentos\\_de\\_marketing\\_8va\\_edici%C3%B3n\\_Pearson\\_Educaci%C3%B3n\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico)

Kotler, P., & Lane, K. (2016). Dirección de marketing (Decimoquinta edición ed.). México: Pearson Educación.

Kurtz, L. (2012). Marketing Contemporáneo. México: Cengage Learning.

- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia-integración de calidad de servicio y productividad*. México: Sexta Edición. Pearson Educación.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos*?. Memoria, Escola Técnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. Recuperado de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC\\_EOI\\_PLA\\_201406\\_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf)
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. *Visión de Futuro*, 13(1).
- Manzano-Ibarra, M., Zamora-Sánchez, R., & Medina-Chicaiza, P. (2019). Propuesta metodológica para la generación de indicadores clave de desempeño apoyada en tecnología de información. *3C Tecnología*, 8(1), 10-29. Recuperado de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/03/ART.-1-TECNO-Ed.-29\\_Vol.-8\\_n%C2%BA-1-1.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/03/ART.-1-TECNO-Ed.-29_Vol.-8_n%C2%BA-1-1.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2007). *Plan de desarrollo del mercado de Japón – POM Japón*. Recuperado de [https://dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/POM\\_Japon.pdf](https://dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/POM_Japon.pdf)
- Mintzberg, H., & Quinn, B. (2009). *Planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Monge, C., Nuez, N., & Velez, F. (2019). *Aprovechamiento de residuos de alcachofa (Cynara scolymus L.) para la fabricación de harina utilizada en el enriquecimiento con fibra de un yogurt frutado con probióticos*. Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Carrera de Ingeniería en

Industrias Alimentarias, Lima. Recuperado de

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9767/1/2019\\_Monge-Beizaga.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9767/1/2019_Monge-Beizaga.pdf)

Monterroso, E. (2000). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento.

Pires, S. (2012). Gestión de la cadena de suministros. Recuperado de

[https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/50187?fs\\_q=eficiencia\\_\\_en\\_\\_la\\_\\_cadena\\_\\_de\\_\\_suministro&prev=fs&page=13](https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/50187?fs_q=eficiencia__en__la__cadena__de__suministro&prev=fs&page=13)

Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). La Gestión por Procesos en las Organizaciones La forma en la que los resultados se logran. Deloitte S.C.

Sainz de Vicuña, J. (2018). El plan estratégico en la práctica (Quinta ed.). ESIC.

Sánchez, A. (2007). El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial. Málaga: Universidad de Málaga.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2020). Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de Exportadores Peruanos:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_portletid\\_=SDirectorioEmpresa&\\_page\\_=241.22800&scriptdo=&pc\\_control=pc\\_buscar&pc\\_pais=0&pc\\_tipoe mpresa=1750&pc\\_sector=0&pc\\_subsector=0&pc\\_region=0&txtrazonsocial=&p subpartida=0709910000&psubpartidauno=0709910](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=0&pc_tipoe mpresa=1750&pc_sector=0&pc_subsector=0&pc_region=0&txtrazonsocial=&p subpartida=0709910000&psubpartidauno=0709910)

TRAXCO. (6 de diciembre de 2019). TRAXCO. Recuperado de Irrigation Show 2019:

<https://www.traxco.es/blog/noticias-agricolas/irrigation-show-2019>

Zeithaml, Bitner, & Gremler. (2009). Marketing de Servicios. México: McGraw- Hill.

## Apéndices

### Apéndice A: Reunión para la Identificación del Problema Central de la Empresa

#### Agrícola Alsur Cusco S.A.C.

**Fecha: 9 de octubre de 2020**

**Hora de inicio: 3:00 p.m**

**Hora de culminación: 3:50 p.m**

Esta reunión se llevó a cabo mediante la plataforma virtual Zoom; tiene como objetivo reunirnos con el administrador, el jefe de planta, el contador y el gerente de la EMPRESA AGRÍCOLA Alsur Cusco S.A.C., para analizar e identificar los problemas que se están dando en la empresa. De igual manera, identificar alternativas de solución y elegir una alternativa que sea viable para su realización por parte de la organización.

#### **Protocolo**

- I. Estará a cargo de la apertura y la presentación del grupo y los funcionarios de la empresa: Elmer Manuel Tapia Gamarra (por ser colaborador de la empresa y miembro del grupo Bussines Consulting).
- II. Análisis del contexto general de la cooperativa a cargo del gerente de la empresa: Sr. Julio Alberto Gonzales Burga
- III. Presentación de los principales problemas administrativos, de comercialización y financieros en la empresa, a cargo del jefe de exportaciones (Guiliano, Dongo Mayorga), jefe de recursos humanos (Elizabeth Saavedra) y jefe de logística (Sandro Ortega Paitan):
- IV. Presentación de los principales problemas financieros en la empresa, a cargo del contador: Jimmy P. Palacios Albuquerque
- V. Presentación de problemas de producción, a cargo del jefe de producción: Elmer Manuel Tapia Gamarra, jefe de calidad (Julia Roman Casas) y jefe general de aseguramiento de calidad (Carmen Bendezu López).

#### **Desarrollo de la Reunión**

Después de las presentaciones respectivas, se realizaron las exposiciones con una duración total de 5 minutos cada una. Pasado este tiempo y por sugerencia del Grupo Consulting se desarrollará una lista de problemas que afectan a la empresa, y se detectaron doce en total. Del análisis conjunto por parte de los miembros de la cooperativa, se decidió reducirlos a los tres siguientes:

- 1) Disminución de las ventas

- 2) Bajo reconocimiento de la marca en el mercado nacional
- 3) Antigüedad de las maquinarias

A continuación, se examinaron los problemas identificados y se realizó una ponderación basada en criterios proporcionados por el gerente de la empresa, en base a la misión, visión de la empresa y los objetivos a largo plazo. Se determinó que los problemas identificados afectan a los ingresos, la competitividad en el mercado, y el costo del producto. Los dos primeros fueron elegidos debido a que son elementos fundamentales para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.

Los ingresos son importantes para asegurar la continuidad de la empresa y cubrir los gastos de producción; la competitividad, resulta trascendente, dado que las empresas deben contar con herramientas y/o procesos necesarios adicionales a que los pongan en ventaja frente a competidores, al no ser reconocida, la competitividad disminuye drásticamente. El costo es importante, debido a que al reducir los costos, o reinvertir en procesos más óptimos, permite obtener mayor rentabilidad. Es necesario analizar si los problemas identificados afectan a estos puntos considerados.

El Grupo Consulting propuso ponderar los problemas que mayor efecto negativo tienen para la generación de utilidades; obteniéndose como resultado, por mayoría, que los ingresos tienen una ponderación del 40%, al igual que la competitividad con una ponderación del 40%, mientras que, los costos tienen una ponderación del 20% como se muestra en la Tabla A1.

**Tabla A1**

*Ponderación de Problemas.*

<b>Criterios</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Competitividad</b>	<b>Costos</b>	<b>Total</b>
Problemas	<b>(40%)</b>	<b>(40%)</b>	<b>(20%)</b>	<b>(100%)</b>
Disminución de las ventas				
Bajo reconocimiento de la marca				
Antigüedad de las maquinarias				

Después de tener las ponderaciones respectivas, el Grupo Consulting propuso desarrollar una votación tanto para el gerente financiero como para los miembros del Grupo Consulting, donde 1 es el nivel más bajo de calificación y 5 el nivel máximo. Los

resultados obtenidos revelaron que el problema principal que afecta a la empresa es la disminución de las ventas, tal como se muestra en las Tablas A2 y A3.

**Tabla A2**

*Votación del gerente*

<b>Criterios</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Competitividad</b>	<b>Costos</b>	<b>Total</b>
<b>Problemas</b>	<b>(40%)</b>	<b>(40%)</b>	<b>(20%)</b>	<b>(100%)</b>
Disminución de las ventas	5	4	2	3.7
Bajo reconocimiento de la marca	3	5	1	3.0
Antigüedad de las maquinarias	2	3	3	2.7

**Tabla A3**

*Votación del Grupo Consulting.*

<b>Criterios</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Competitividad</b>	<b>Costos</b>	<b>Total</b>
<b>Problemas</b>	<b>(40%)</b>	<b>(40%)</b>	<b>(20%)</b>	<b>(100%)</b>
Disminución de las ventas	5	4	2	3.7
Bajo reconocimiento de la marca	4	5	1	3.3
Antigüedad de las maquinarias	2	3	3	2.7

El principal problema identificado para la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C., es la disminución de las ventas, esto sustentado en la revisión de sus estados de resultados de los últimos años.

Una vez recogida la información, el Grupo Consulting cerró la reunión y agradeció la participación de todos los asistentes, luego de lo cual quedó pendiente una próxima reunión virtual para el día viernes 30 de octubre del año 2020, a las 4:00 p.m., en donde se presentarán las alternativas de solución de dicho problema, el mismo que será validado por los miembros asistentes de la organización en estudio.

## **Segunda Reunión**

Siendo las 4:00 p.m. inicia la reunión con la participación de los miembros representantes de la empresa, y los miembros del Grupo Consulting, En esta reunión se expusieron las dos alternativas de solución:

- 1: Plan de Ventas y marketing en el mercado internacional
- 2: Introducción de los productos de la empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C. en el mercado peruano

Con estas alternativas, el equipo consultor hizo la presentación y detalle de cada opción planteada.

Se consideraron como aspectos importantes para evaluar las alternativas los siguientes ítems:

- Viabilidad
- Valor agregado
- Riesgo
- Sostenibilidad
- Innovación
- Costo de Implementación
- Importancia

Posteriormente, se sometió a una votación por parte del gerente y sus funcionarios, para elegir la mejor propuesta. Se eligió por resultado unánime la propuesta: “Introducción de los productos en el mercado peruano” tal como se detalla en la Tabla A3.

### Calificación general de alternativas

**Tabla A3**

*Calificación general de alternativas*

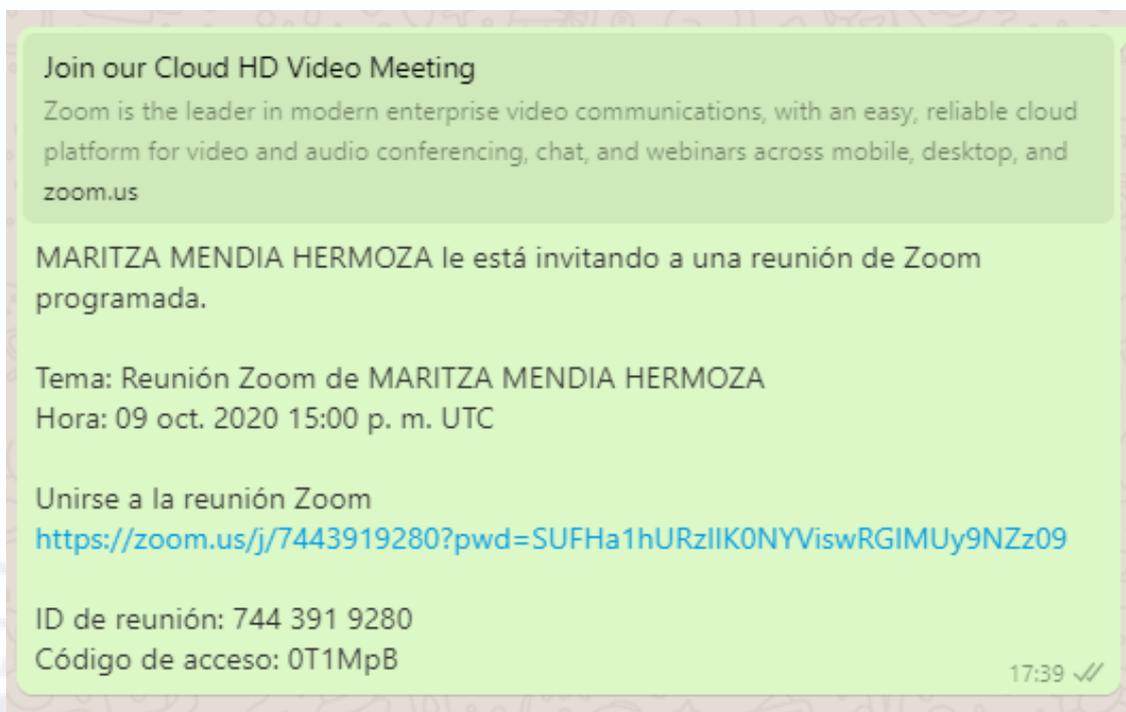
<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Plan de Ventas y marketing en el mercado internacional</b>	<b>Introducción de los productos en el mercado peruano</b>
Viabilidad	20%	4	4
Valor agregado	15%	3	4
Riesgo	15%	3	3
Sostenibilidad	15%	3	3
Innovación	10%	3	3
Costo de Implementación	15%	3	3
Importancia	10%	3	4
<b>Total score</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>24</b>

*Nota.* Elaboración propia Grupo Consulting

1. Implementación de un aplicativo móvil para desarrollar capacidades y habilidades técnicas de los caficultores.
2. Implementación de una plataforma virtual para desarrollar capacidades y habilidades técnicas de los caficultores.
3. Contratación de mayor cantidad de profesionales para dar capacitación y asistencia técnica a los caficultores.

Con estas alternativas, el equipo consultor hizo la presentación y el funcionamiento de cada opción planteada; posteriormente, se sometió a una votación para elegir la mejor propuesta. Se eligió por resultado unánime el uso de una plataforma virtual para desarrollar las capacidades y habilidades técnicas de los caficultores, tal como se detalla en la Tabla A2.

**Apéndice B: Evidencia de la Reunión para la Identificación del Problema Central  
de la Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C.**





## Apéndice C: Encuesta para el estudio de mercado

### ENCUESTA DEL CONSUMO DE ALCACHOFA

**Previo un cordial saludo:** Estamos trabajando en un estudio de mercado para la **INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS HECHOS A BASE DE ALCACHOFAS EN EL MERCADO PERUANO**. por lo que le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, este cuestionario es anónimo. no hay respuestas correctas ni incorrectas.

#### DATOS GENERALES

1. **¿Cuál es su género?**
  - a) Mujer
  - b) Hombre
2. **¿Cuál es tu grupo de edad?**
  - a) 18 – 25 años
  - b) 26 - 30 años
  - c) 31 – 35 años
  - d) 36 -40 años
  - e) 41 años a más
3. **Lugar de residencia (región. provincia. distrito):** \_\_\_\_\_
4. **¿Cuál es tu actividad favorita?**
  - a) Hacer deporte
  - b) Escuchar Música
  - c) Leer
  - d) Cantar o bailar
  - e) Otro: \_\_\_\_\_
5. **¿Cuánto es su ingreso mensual?**
  - a) De S/930 a S/1300
  - b) De S/1301 a S/1700
  - c) De S/1701 a S/2100
  - d) De S/2100 a más
6. **Usted. ¿Conoce las propiedades depurativas y digestivas de los espárragos?**
  - a) Si
  - b) No
7. **Usted. ¿Consume Espárrago?**
  - a) Si
  - b) No
8. **Usted. ¿Conoce las propiedades depurativas y digestivas de la alcachofa?**
  - a) Si
  - b) No
9. **Usted. ¿Consume alcachofa?**
  - a) Si
  - b) No (pase a la pregunta 21)
10. **¿Por qué consume alcachofas?** \_\_\_\_\_
11. **¿Cómo consume las alcachofas?**
  - a) Ensaladas y salsas
  - b) Sopas. cremas o segundos
  - c) Otros
12. **¿Cómo adquiere las alcachofas? (puede marcar varias opciones R.M.)**
  - a) Frescos
  - b) Congelados (pasar a la pregunta 13)
  - c) En conserva (pasar a la pregunta 14)
13. **¿Qué precios acostumbra a pagar por las alcachofas frescas?**
  - a) 1.50 soles x unidad
  - b) 2.00 soles x unidad
  - c) 3.00 soles a más

**14. ¿Qué precios acostumbra a pagar por las alcachofas congelados?**

- a) 3 – 6 soles
- b) 7 – 10 soles
- c) 11 – 14 soles
- d) De 15 soles a más

**15. ¿Qué precios acostumbra pagar por una conserva de alcachofa?**

- a) 5 – 10 soles
- b) 11 – 15 soles
- c) 16 – 20 soles
- d) 21 – 25 soles
- e) 26 – 30 soles
- f) 31 a más

**16. ¿Qué peso tiene la alcachofa que mayormente consume?**

- a) 205 gr
- b) 360gr
- c) 390 gr
- d) 650 gr
- e) 2350 gr
- f) 2500 gr

**17. ¿Con qué frecuencia compra alcachofas?**

- a) Interdiario
- b) Semanal
- c) Cada dos semanas
- d) Mensual
- e) Cada dos meses
- f) Otro: \_\_\_\_\_

**18. ¿En qué supermercado acostumbra comprar alcachofas?**

- a) Orión
- b) Plaza vea
- c) Tottus
- d) Super sol
- e) Canasta
- f) El Súper Piérola
- g) El Súper
- h) Metro
- i) Otros: \_\_\_\_\_

**19. ¿Cuál es la característica más importante al momento de comprar alcachofas?**

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Presentación
- d) Facilidad de uso
- e) Información del empaque

**20. Al momento de adquirir las alcachofas. ¿Se fija en la marca?**

- a) Si (\*)
- b) No

**(\*) especifique ¿Cuál es la marca de su preferencia?**

- a) Calé
- b) Rio Santa
- c) Bell's
- d) Valle Fértil
- e) Casa Verde
- f) AgroMantaro
- g) Otros: \_\_\_\_\_

**21. ¿Usted consumiría alcachofas?**

- a) Si
- b) No (\*) (\*) finalizar la encuesta

**22. ¿Usted consumiría alcachofas, en conserva y congeladas producidas en la región del Cusco, que tienen calidad de exportación (Empresa Agrícola Alsur Cusco S.A.C)?**

- a) Si
- b) No

**23. ¿Cómo le gustaría consumir las alcachofas?**

- a) Frescos
- b) Congelados

c) En conserva

**24. ¿Qué tipo de envases prefiere en una conserva congelada de alcachofa?**

c) Vidrio

d) Plástico

e) Lata

**25. ¿En qué cantidades le gustaría consumir las alcachofas?**

a) 205 gr

d) 650 gr

b) 360 gr

e) 2350 gr

c) 390 gr

f) 2500 gr

**26. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?**

a) 5 – 10 soles

b) 11 – 15 soles

c) 16 – 20 soles

d) 21 – 25 soles

e) 25 – 30 soles

f) 31 a más

**27. ¿A través de qué medios le gustaría enterarse de los productos hechos a base de alcachofa?**

a) Televisión

b) Radio

c) Redes sociales

d) Periódicos

e) Revistas

f) Otros: \_\_\_\_\_

### Apéndice D: Ficha de observación de la oferta

Ficha de observación de la oferta

Fecha: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

Lugar de Observación: \_\_\_\_\_

Empresa		Tomar una foto del producto e incluirla aquí
Producto		
Peso neto		
Precio		
Empresa		Tomar una foto del producto e incluirla aquí
Producto		
Peso neto		
Precio		
Empresa		
Producto		
Peso neto		
Precio		
Empresa		
Producto		
Peso neto		
Precio		
Empresa		
Producto		
Peso neto		
Precio		

## Apéndice E: Afiliación a los Marketplaces de las Empresas de Intercorp Retail

 Intercorp Retail

**¡EMPIEZA A VENDER CON NOSOTROS!**

### ¡Bienvenidos al Marketplace!

Somos uno de los grupos más reconocidos del país, y tenemos llegada a millones de personas a nivel nacional. Las marcas en las que podrías tener tus productos son: plazaVea.pe, Oechsle.pe y Promart.pe.

Nuestro modelo de negocio te permitirá incrementar ventas y visibilidad en los e-commerce del grupo ya que trabajamos bajo el modelo Marketplace, es decir comisiones de venta (no generamos compras directas de las cadenas) y tu empresa tendrá la autonomía para poder actualizar precios e inventario, de forma automática.

Te ofreceremos también nuestras vitrinas comerciales y tiendas oficiales para exponer tus productos y ofertas, sin costo adicional.

Compartimos nuestro contrato para que evalúes los términos y condiciones del marketplace <https://click.ru/NFGNV>

Déjanos tus datos y nos comunicaremos contigo a la brevedad.

**\*Obligatorio**

Dirección de correo electrónico \*

etapia@alsurperu.com

Nombres y apellidos \*

Elmer Tapia Gamarra

Nº teléfono \*

986839038

Empresa

Agrícola ALSUR Cusco

Ciudad \*

Cusco

## Apéndice F: Modelo contrato de afiliación a los Marketplaces de las empresas de Intercorp Retail

CONDICIONES PARTICULARES	
<b>AL CONTRATO DE AFILIACIÓN A LOS MARKETPLACES DE LAS EMPRESAS DE INTERCORP RETAIL</b>	
El presente documento contiene las Condiciones Particulares al Contrato de Afiliación al Marketplace de cada una de las empresas del grupo Intercorp Retail, que celebran, de una parte, IR Management; y, de otra parte, el Seller; cuyos datos de identificación constan en las Condiciones Particulares.	
<b><u>IR Management</u></b>	
Razón Social: IR Management S.R.L.	RUC N°: 20492946541
Domicilio: Morelli 139, piso 5, San Borja, Lima	Distrito/Ciudad: San Borja/Lima
Partida Registral:	Oficina Registral: Lima
Apoderado 1: Jorge Eduardo Lazarte Molina	DNI N°: 10306531
Apoderado 2: Gonzalo Rosell	DNI N°:
<b><u>Seller</u></b>	
Razón Social: .....	RUC
Domicilio: .....	N°: .....
..	Distrito/Ciudad: .....
Partida	..
Registral: .....	Oficina
Apoderado	Registral: .....
1: .....	DNI
Apoderado	2: N°: .....
.....	DNI
	N°: .....
<b><u>Marketplaces</u></b>	
Los Marketplaces a los que podrá acceder el Seller, a criterio único y exclusivo de IR Management, serán los siguientes:	
<input type="checkbox"/> Plaza Vea	<input type="checkbox"/> Inkafarma / Mifarma
<input type="checkbox"/> Promart	<input type="checkbox"/> Real Plaza
<input type="checkbox"/> Oechsle	
<b><u>Comisión:</u></b>	
<b><u>Aceptación y conformidad</u></b>	
Al suscribir este documento, el Seller acepta todas las Condiciones Particulares y en las Condiciones Generales del Contrato de Afiliación a los Marketplaces de las Empresas de Intercorp Retail; y se somete a todos los Términos y Condiciones contenidos en ellas.	
Suscrito en Lima, Perú, a los ___ días del mes de _____ del año ____.	
<b><u>IR Management</u></b>	<b><u>Seller</u></b>
_____	_____
_____	_____
Apoderado 1	Apoderado 1

## Apéndice G: Beneficios de afiliación a los Marketplaces de las empresas de Intercorp

### Retail



The image is a screenshot of the plazaVea website. At the top, there is a red navigation bar with the plazaVea logo on the left, a search bar in the center with the placeholder text "Buscar...", and the text "Mis pedidos" on the right. Below the navigation bar, the main content area has a light gray background. The title of the section is "¿Cuáles son los beneficios de vender en plazaVea Marketplace?". Below the title is a subtitle: "Te ofrecemos grandes beneficios para potenciar el crecimiento de tu negocio". There are six white, rounded rectangular boxes arranged in a 2x3 grid, each containing a red circular icon and a text description of a benefit.

**plazaVea** Buscar... Mis pedidos

### ¿Cuáles son los beneficios de vender en plazaVea Marketplace?

Te ofrecemos grandes beneficios para potenciar el crecimiento de tu negocio

- 

Tu negocio formará parte de Intercorp Retail, uno de los grupos más importantes del país.
- 

Tendrás presencia en los activos digitales de plazaVea: redes sociales, emailing, buscadores (SEM, SEO) y otros.
- 

Tendrás una tienda oficial, dentro de plazaVea.com.pe, exclusiva para tus marcas según tu tipo de producto.
- 

Tendrás total control de tus productos mediante una plataforma que tendrá la información de tus ventas y productos.
- 

Contarás con diferentes modelos de despacho y apoyo a nivel de post venta.
- 

Optimizaremos tus productos, dando seguimiento a la estrategia comercial y performance digital de cada uno.