



*La investigación, su esencia y arte.*

# FONDO EDITORIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE TAYACAJA  
DANIEL HERNÁNDEZ MORILLO

<https://fondoeditorial.unat.edu.pe>

## Estrategias para empresas especializadas en el desarrollo de proyectos agropecuarios de la región Ancash - Perú

Lucia Ruth Pantoja Tírado  
Richerson Harold Piscoche Chinchay  
Gino Paul Prieto Rosales

Harold Pawel Johao Ore Quiroz  
Eudes Villanueva Lopez  
Beethssy Zzussy Hurtado Soria

# **Estrategias para empresas especializadas en el desarrollo de proyectos agropecuarios de la región Ancash – Perú**



*La investigación, su esencia y arte.*

Lucia Ruth Pantoja Tirado  
Richerson Harold Piscoche Chinchay  
Gino Paul Prieto Rosales  
Harold Pawel Johao Ore Quiroz  
Eudes Villanueva Lopez  
Beethssy Zzussy Hurtado Soria

Pampas – Tayacaja

2023

# **Estrategias para empresas especializadas en el desarrollo de proyectos agropecuarios de la región Ancash – Perú**

Lucia Ruth Pantoja Tirado  
luciapantoja@unat.edu.pe  
Telf: +51 964824501

Harold Pawel Johao Ore Quiroz  
haroldore@unat.edu.pe  
Telf: +51 922 136 275

Richerson Harold Piscoche Chinchay  
richerson.piscoche@unat.edu.pe  
Telf: +51 970 696 459

Eudes Villanueva Lopez  
eudesvillanueva@unat.edu.pe  
Telf: +51 975 959 462

Gino Paul Prieto Rosales Email:  
ginoprieto@unat.edu.pe  
Telf: +51 950 266 291

Beethssy Zzussy Hurtado Soria  
beethssy.hurtado@unat.edu.pe  
Telf: +51 975 923 824

Editada por:

© Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo (UNAT) - Fondo Editorial.  
Dirección: Bolognesi N° 416, Tayacaja, Huancavelica -Perú  
info@unat.edu.pe  
Telf: (+51) 67 -990847026  
Web: <https://unat.edu.pe/>

Primera edición digital: Setiembre 2023 *su esencia y arte.*

Libro digital disponible en <https://fondoeditorial.unat.edu.pe>

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-08908  
ISBN: 978-612-5123-06-0

*No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, su tratamiento información, la transmisión de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.*

## Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Introducción .....	8
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEORICO.....	11
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Fundamentos teóricos de la investigación .....	14
1.2.1. Sector agropecuario en el Perú: .....	14
1.2.2. Sector agropecuario en Ancash .....	16
1.2.3. Desarrollo de proyectos agropecuarios.....	19
1.2.4. Herramientas de estudio de la situación de una empresa.....	23
1.3. Marco conceptual .....	32
1.3.1. Organización.....	32
1.3.2. Estrategias.....	33
1.3.3. Gestión estratégica.....	33
1.3.4. Análisis estratégico.....	33
1.3.5. Proyecto .....	34
Capítulo II .....	35
MARCO METODOLÓGICO..... <i>su esencia y arte.</i>	35
2.1. Métodos.....	36
2.1.1 Métodos de la investigación.....	36
2.1.2. Diseño de la investigación .....	36
2.1.3. Población y Muestra.....	36
2.1.4. Procedimiento para la recolección de datos .....	37
Capítulo III.....	38
Resultados y Discusión .....	38
3.1. Análisis externo: .....	39
3.2. Análisis interno:.....	51

3.3. Análisis DAFO cruzado.....	57
3.4. Objetivos estratégicos:.....	58
3.5. Estrategias, indicadores y metas .....	59
3.6. Mapa estratégico.....	60
Capítulo IV.....	62
Conclusiones y Recomendaciones .....	62
4.1. Conclusiones: .....	63
4.2. Recomendaciones: .....	64
Referencias bibliográficas.....	65



*La investigación, su esencia y arte.*

## Resumen

Los proyectos agropecuarios públicos en el departamento de Ancash son realizados por organismos nacionales, gobierno regional y gobiernos locales. El gobierno regional tiene en su directorio a unidades ejecutoras afines al sector como la Dirección Regional de Agricultura y el Proyecto Especial CHINECAS, estas realizan proyectos para lograr el desarrollo del sector en el departamento.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar estrategias de proyectos agropecuarios para empresas de la región Ancash - Perú. Los resultados muestran que el sector agropecuario enfrenta muchas limitaciones, incluida la falta de conocimiento por parte de los productores agropecuarios sobre la existencia de una organización especializada en el desarrollo de proyectos agropecuarios.

La metodología de investigación utilizada fue el método Mixto, este método es la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio.

Se realizó el análisis interno y externo de la organización aplicando la herramienta DAFO, herramienta PESTEL, Análisis de las cinco fuerzas de Porter y Cadena de Valor de Porter, asimismo se definieron los objetivos estratégicos aplicando el

Método Smart, estos objetivos fueron: incrementar las ventas, aumentar la satisfacción de los clientes, crear alianzas estratégicas e incrementar las capacitaciones a los productores agropecuarios. Se realizó el Mapa estratégico de la organización enfocándolo en 4 perspectivas: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; Perspectiva interna, Perspectiva del cliente y Perspectiva financiera. Finalmente, para cada objetivo estratégico se determinaron las estrategias, indicadores y metas.

**Palabra clave:** estrategias, proyecto, organización, perspectiva.



*La investigación, su esencia y arte.*

## Introducción

El Perú se encuentra entre los veinte países con mayor superficie en el mundo, la diversidad de suelos y climas lo convierten en un país con gran potencial agropecuario, de acuerdo al último Censo Nacional Agropecuario, el 30.1% de su territorio está dedicado al agro y a la crianza de distintos animales domésticos. La región natural Sierra posee el 57.48 % de superficie agropecuaria, seguido de la región Selva con el 31.06 % y finalmente la región Costa con el 11.46 % (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012).

El sector agropecuario es uno de los sectores que más empleo genera para población (31.6 % en el 2020), sin embargo, el sector se caracteriza por tener una baja productividad laboral y una alta tasa de informalidad laboral (96.5 % en el 2020), lo cual influye en el bajo salario promedio del sector, principalmente en el informal (S/ 573 en el 2020) (Agencia Agraria de Noticias, 2021).

El estado peruano por su parte, a través de sus programas y ministerios realizan proyectos para mejorar las condiciones del sector agropecuario como parte del desarrollo sostenible del país, durante los últimos años viene incrementando los presupuestos anuales en función agropecuaria, para el año 2022



el presupuesto ascendió a 4,604 millones de soles, un 10.4 % más respecto al año 2021 (AGROPERÚ Informa, 2021). Sin embargo, en el periodo 2021 el Gobierno solo ejecutó el 81.5 % de lo presupuestado, lo cual refleja que todavía se requieren mejoras en la planificación, para tener un mejor uso de los recursos asignados al sector (Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU, 2021).

Para mejorar la competitividad e incrementar la productividad agrícola en el Perú se requiere que los tres actores principales (productores, empresas privadas y agencias gubernamentales) realicen sus funciones de manera eficiente, algo que todavía no está bien desarrollado en el país. Algunos puntos de partida identificados para mejorar el sector son la innovación, servicios de asesoría, desarrollo de capacidades, conectividad y acceso al mercado, administración de tierra y gestión de riesgos (Banco Mundial, 2017).

El Estado, los gobiernos regionales y distritales tienen a disposición un presupuesto destinado para funciones agropecuarias que permitan mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios, sin embargo, aún se observa la falta de capacidad institucional del sector público para desarrollar, implementar y evaluar proyectos afines al sector, esta realidad requiere que los otros dos actores (productores y empresas

privadas) también realicen proyectos desde sus posibilidades que puedan mejorar la competitividad del sector.

El proyecto surgió con el fin de diseñar estrategias para el desarrollo de proyectos agropecuarios, de esta manera aportar en la mejora de capacidades de los productores del departamento de Ancash, haciendo un mejor uso de sus unidades agropecuarias.

El presente trabajo tiene como objetivo general desarrollar estrategias para el desarrollo de proyectos agropecuarios en empresas de la región Ancash - Perú y como objetivos específicos: Aplicar análisis DAFO, Análisis Porter de las 5 fuerzas, herramienta PESTEL y Cadena de Valor para desarrollar el análisis interno y externo del sector agropecuario en la Región Ancash; determinar los recursos claves y actividades estratégicas de la organización; definir los objetivos estratégicos mediante el Método Smart; realizar el mapa estratégico de la organización y establecer las estrategias, indicadores y metas de los objetivos estratégicos.

¿Qué estrategias se deben aplicar para empresas especializadas en el desarrollo de proyectos agropecuarios de la región Ancash – Perú?



# CAPÍTULO I

## Marco Teórico

*La investigación, su esencia y arte.*

## 1.1. Antecedentes

Acevedo et al. (2021) en su trabajo de investigación de maestría, elaboraron un plan de negocios para implementar proyectos agrícolas en los valles de Santa Eulalia y Calango, realizaron investigaciones bibliográficas para conocer el sector agrícola en el Perú e investigación exploratoria para conocer los perfiles de los productores agrícolas de los valles. Dentro de su plan de negocio consideraron los planes de marketing, operaciones y recursos humanos. Finalmente, en el apartado económico, determinaron que su proyecto es viable, obtuvieron un VAN de S/249,439.00 y una TIR de 58.03 % para un plazo de 5 años.

Vermaas (2019) realizó en su investigación de posgrado un plan de negocio para crear una organización prestadora de servicio agropecuario en la provincia de Ubaté, en Colombia. Para la recopilación de información, se aplicaron cuestionarios a 83 empresas agropecuarias, posteriormente determinaron el funcionamiento del servicio de asistencia técnica, también analizaron su mercadeo, requerimientos financieros, entre otros aspectos. Finalmente demostró que el plan de negocios es altamente atractivo en materia de inversión, ya que todos los indicadores financieros demuestran viabilidad económica.

De Romedi (2018) en su investigación de maestría, estudió las variables que afectan el sector agropecuario del norte de Córdoba, en Argentina, con ello identificó las necesidades reales del sector. Posteriormente describió de manera interactiva y ordenada las bases de creación de una empresa (Consultora integral) utilizando una metodología de modelo de negocios CANVAS, esta empresa contaría con consultores especialistas en las áreas de agronomía, contable, comercialización y marketing.

Calderón y Cartagena (2016) en su investigación de posgrado diseñaron e implementaron una empresa consultora del sector agrícola, enfocada en desarrollo sustentable. Iniciaron proponiendo una consultoría innovadora y disruptiva, luego plantearon su consultoría como herramienta de apoyo para los formuladores de políticas públicas. Finalmente concluyen que su consultora propuesta funciona a largo plazo (recuperación de la inversión en cuatro años) y que generará empleo para profesionales en Finanzas, Contabilidad, Mercadeo y Ventas, Redes y Sistemas, Ingenieros agrónomos, Industriales, Mecánicos.

## **1.2. Fundamentos teóricos de la investigación**

### **1.2.1. Sector agropecuario en el Perú:**

El Perú es un país productor y exportador de materias primas, en los últimos años viene posicionando una gran variedad de productos de origen agropecuario en los mercados internacionales, lo cual se refleja en un incrementando del valor bruto de la producción agropecuaria año tras año. Durante el primer cuatrimestre del 2022, el valor bruto de la producción agropecuaria asciende a 12 583,561 millones de soles, de los cuales 7 702,4 millones de soles se originan en el sub sector agrícola, resaltando cultivos como uvas, palta, mango, arándanos y espárragos, mientras que 4 881,1 millones de soles se originan en el sub sector pecuario (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, [MIDAGRI], 2022).

El estado como parte de su política de desarrollo económico destina un presupuesto a los diferentes organismos estatales (gobiernos regionales y locales) con la finalidad de atender las necesidades de la población (desarrollo de proyectos). Para el año 2022 el Estado ha considerado cinco prioridades, dentro de las cuales se encuentra el Fortalecimiento de la competitividad agrícola, para el cual se ha destinado un presupuesto de 4 684 millones de soles, el cual refleja un

incremento del 12.3 % respecto al presupuesto destinado en el año 2021, del monto mencionado el Estado prioriza su gasto de acuerdo a la siguiente distribución (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2022).

- 1258 millones de soles para continuidad de inversiones y el Fondo Sierra Azul.
- 807 millones de soles para servicios forestales y de fauna silvestre, sanidad agraria y otros.
- 253 millones de soles para acceso de financiamiento de pequeños productores agropecuarios.
- 2 159 millones de soles destinados a gastos realizados por los gobiernos locales y regionales.

Los proyectos agropecuarios en el Perú son desarrollados por el sector público y privado. El desarrollo de las actividades agropecuarias públicas es realizado por varios Ministerios, como el Ministerio de Producción (PRODUCE), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), algunos más afines que otros y de ello depende la cantidad de proyectos que desarrollan. El MIDAGRI tiene la mayor cantidad de programas y proyectos afines, estos a su vez

tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios del país.

El Midagri cuenta con una variedad de programas: Agro Rural, Agroideas, Programa Subsectorial de Irrigaciones, entre otros. También cuenta con proyectos especiales: Proyecto Especial Jaén – San Ignacio – Bagua (PEJSIB), Proyecto Especial Sierra Centro Sur (PESCS), Proyecto Especial Alto Huallaga (PEAH), Proyecto especial de Desarrollo del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (PROVRAEM), entre otros. Estos proyectos tienen la finalidad de aprovechar los recursos agropecuarios y lograr un desarrollo sostenible, para ello el Estado ha entrado en un proceso de modernización de sus diferentes entidades para lograr una mejor atención a la población, optimizando el uso de los recursos públicos (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021c).

*La investigación, su esencia y arte.*

### **1.2.2. Sector agropecuario en Ancash**

El departamento de Ancash cuenta con una producción agropecuaria diversificada, de acuerdo al último Censo Nacional Agropecuario, el departamento de Ancash cuenta con 1 301 923,77 hectáreas de superficie agropecuaria, de estas 439 459,8 hectáreas se encuentran como superficie agrícola (244 142,8 como superficie en riego y 195 317 como superficie en secano),



también se conoció que el departamento contaba con 169 938 productores agropecuarios (INEI, 2012).

La región Áncash se destaca por el cultivo de caña de azúcar, espárrago y maíz amarillo duro en la costa, mientras que en la zona sierra destacan cultivos como trigo, papa y maíz amiláceo (Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2020).

En el año 2020, el 5.7 % de la actividad económica del departamento se dio gracias a la producción agropecuaria y pesquera, además, este sector empleó el 47.1 % de los trabajadores (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2022).

En el año 2021 las exportaciones agropecuarias y pesqueras del departamento se incrementaron en un 38 % respecto al año 2019, ascendiendo a US\$ 1,074 millones, la harina y aceite de pescado abarcan el 69.3 % del total de las exportaciones, mientras que, por el lado agrícola, la exportación de arándanos es la de mayor expansión entre 2019 y 2021 (IPE, 2022).

En el departamento también se desarrolla la producción avícola, durante los cuatro primeros meses del año 2022 la producción de carne de ave en el departamento asciende a 12 562 toneladas, lo cual refleja un incremento del 6.2 % respecto a los cuatro primeros meses del año 2021 (MIDAGRI, 2022).

En el sector agroindustrial la región Ancash se destaca en la producción de azúcar, durante los cuatro primeros meses del año 2022, se han producido 21176 toneladas de azúcar (MIDAGRI, 2022).

El Proyecto Especial CHINECAS cuenta con autonomía Financiera, lo cual le permite desarrollar una amplia variedad de proyectos relacionados al sector agropecuario, a continuación, se mencionan algunos de los proyectos realizados en el último año (Proyecto Especial CHINECAS, 2021).

- Capacitación a los agricultores sobre la importancia de la biotecnología en la agricultura.
- Evento de capacitación a los productores en la Provincia de Casma.
- Implementación de parcelas demostrativas de frambuesa y pitahaya
- Producción de plántones frutales, entre otros.

El desarrollo de proyectos agropecuarios también son realizados por instituciones del sector privado no relacionadas al sector, en el periodo 2019 - 2020 la compañía minera Antamina, realizó un Proyecto de desarrollo agropecuario a largo plazo en el distrito de San Marcos, el cual logró incrementar la productividad agrícola de papas certificadas de 10,2 TM/ha hasta 13,4 TM/ha, así también, lograron instalar 20 hectáreas de

pastos cultivados y recuperar 10 hectáreas de pastos naturales utilizando cercado y descanso; en el subsector pecuario lograron mejorar 150 corderos 82 ovejas servidas mediante inseminación artificial (Cáritas del Perú, 2020)

Existen organizaciones financiadas por organismos privados que se dedican al financiamiento de proyectos, tales organizaciones como el “Fondo Empleo Sembrando Proyectos” también incluyen proyectos agropecuarios dentro de su financiamiento, durante los años 2014 y 2018 se financiaron los siguientes proyectos (FONDOEMPLEO, 2018).

- Fortalecimiento de la Competitividad Productiva, Asociativa y Comercial de Productores Lecheros del Distrito de Congas
- Incremento de Empleo e Ingresos de Productores de Quinua, Trigo y Cebada, Provincia Aija – Ancash
- Mejoramiento de los Ingresos de las Familias Productoras de Cuyes Bolognesi – Ancash.

### **1.2.3. Desarrollo de proyectos agropecuarios**

El mundo de los negocios cambia cada vez más rápido y por esto las empresas están revisando sus procesos, enfoques y metodologías para adaptarse más rápido y diferenciarse mejor. Existen distintos enfoques para el desarrollo y gestión de

proyectos, pero el método elegido debe hacerse teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y sus requerimientos. Dos de los enfoques más marcados en el desarrollo de proyectos es la Gestión de Proyectos tradicional y Gestión de Proyectos ágiles.

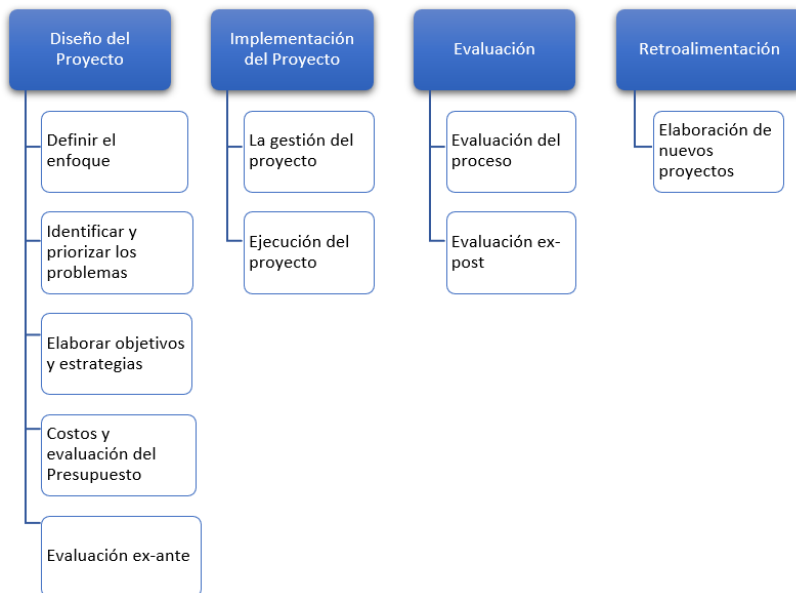
La gestión de proyectos tradicionales está compuesta por etapas definidas que ayudan a ordenar secuencialmente las actividades para el logro de los objetivos, estas etapas son: inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre (FAO, 2017). Los proyectos deben tener una secuencia natural en su planificación, para el desarrollo de proyectos agrícolas, se pueden considerar las etapas: Identificación, Preparación y análisis, Evaluación, Ejecución y Evaluación “ex post” (Rodríguez y Serrano, 2004).

El IICA (2012) caracteriza a los proyectos bajo cuatro procesos, los cuales se detallan a continuación:

*La investigación, su esencia y arte.*

**Tabla 1**

*Fases de un proyecto*



**Fuente:** IICA, 2012

La gestión de proyectos ágiles “Agile” es un enfoque general utilizado para el desarrollo de software en sus inicios, aunque adaptado a muchos otros sectores, se basa en gran medida en el trabajo en equipo, la colaboración, las tareas y la flexibilidad para responder al cambio lo más rápido posible, algunos beneficios de este tipo de gestión son:

- Se establecen prioridades flexibles.
- Se empieza a entregar antes.

- Costes y plazos conocidos.
- Mejora la calidad final.
- Mayor transparencia

En la tabla 2 se muestran las diferencias entre la metodología de proyectos tradicional y ágil.

**Tabla 2**

*Diferencias entre la metodología de proyectos tradicional y ágil*

<b>Características</b>	<b>Enfoque ágil</b>	<b>Enfoque tradicional</b>
<b>Estructura organizativa</b>	Iterativa	Lineal
<b>Escala de proyectos</b>	Pequeños y medios	Grandes
<b>Requisitos</b>	Dinámicos	Bien definidos antes de empezar
<b>Implicación del cliente</b>	Alta	Baja
<b>Modelo de desarrollo</b>	Entrega evolutiva	Ciclo de vida
<b>Participación del cliente</b>	Los clientes participan desde el momento en que se empieza a realizar el trabajo.	Los clientes se involucran al principio del proyecto, pero no una vez que la ejecución ha comenzado.
<b>Gestión escalado</b>	de Cuando ocurren problemas, todo el equipo trabaja junto para resolverlo.	El problema se escala a los gerentes del proyecto.
<b>Preferencias del modelo</b>	del El modelo ágil favorece la adaptación.	El modelo tradicional favorece la anticipación.
<b>Producto o proceso</b>	o Menos enfoque en los procesos formales y directivos.	Más enfocados sobre los procesos que sobre el producto.
<b>Planificación</b>	Se planifica de Sprint en Sprint.	Se planifica todo con gran detalle.

<b>Estimación del esfuerzo</b>	El Scrum Master facilita las tareas y el equipo hace la estimación.	El gestor del proyecto estima y obtiene la aprobación del propietario del proyecto.
<b>Revisiones y aprobaciones</b>	Las revisiones se realizan después de cada iteración.	Constantes revisiones y aprobaciones por parte de los líderes del proyecto.

## 1.2.4. Herramientas de estudio de la situación de una empresa

### ❖ Análisis DAFO

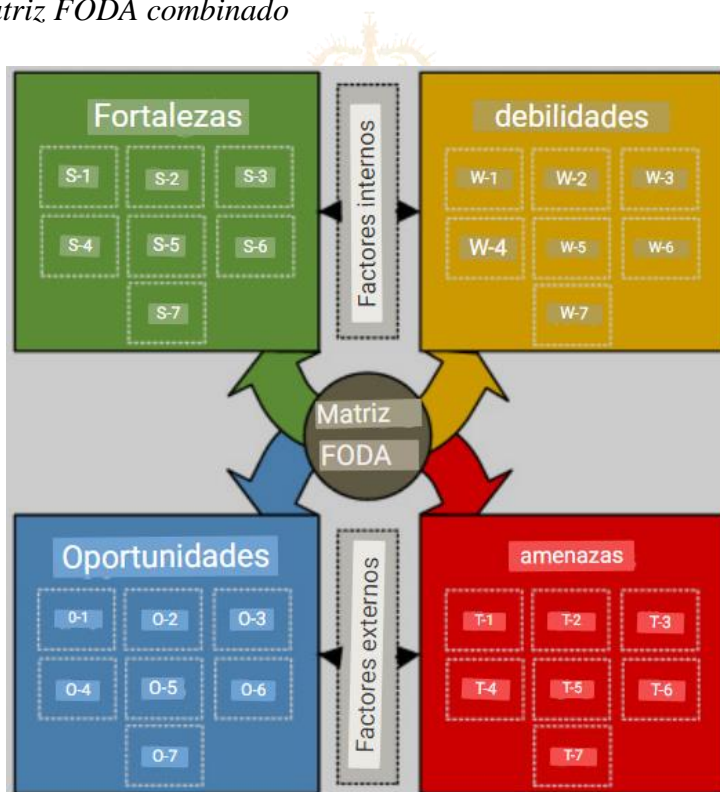
El análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) es una de las herramientas estratégicas más antiguas y adoptadas en todo el mundo. Es una técnica bien conocida que se utiliza con frecuencia en la planificación estratégica. FODA es un marco simple y aplicable para aprovechar las fortalezas de la organización, mejorar las debilidades, reducir las amenazas y aprovechar las posibles ventajas de las oportunidades, que se implementó con frecuencia en varios campos de la ingeniería.

El análisis FODA es una potente técnica estratégica que proporciona un mecanismo para evaluar factores internos clave "fortalezas y debilidades" y factores externos "oportunidades y amenazas". El análisis tiene dos pasos clave. El primer paso determina los factores FODA y forma la matriz FODA, mientras que el segundo paso utiliza la matriz FODA para formular la

mejor combinación de estrategias emparejando factores internos y externos. Se desarrollan cuatro combinaciones tales como estrategias fortalezas-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-oportunidades y debilidades-amenazas (Longsheng et al., 2022).

**Figura 1**

*Matriz FODA combinado*



**Fuente:** Longsheng et al., 2022



En las estrategias (fortalezas-oportunidades) las fortalezas internas se utilizan para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias (fortalezas-amenazas) explotan las fortalezas internas para mitigar o minimizar las amenazas externas. Las estrategias (debilidades-oportunidades) mejoran las debilidades internas mediante el uso de oportunidades externas. Las estrategias de (debilidades-amenazas) mejoran las debilidades internas para reducir las amenazas externas. Por lo tanto, este método examina sistemáticamente varios factores y extrae una serie de conclusiones correspondientes. Se puede utilizar para un análisis interno completo y exhaustivo y una evaluación de la posición competitiva antes de formular planes estratégicos (Longsheng et al., 2022).

#### ❖ **Análisis PESTEL**

PESTEL es un acrónimo de los contextos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en los que opera una empresa. El análisis PESTEL es una herramienta importante y ampliamente utilizada que ayuda a mostrar el panorama general del entorno externo de una empresa, particularmente en relación con los mercados extranjeros. Estos factores juegan un papel importante para determinar si una empresa tendrá éxito o no. Por lo tanto, se espera que los empresarios se esfuercen por examinar su entorno empresarial

antes de realizar grandes inversiones (De Sousa & Castañeda-Ayarza, 2022).

PESTEL es un enfoque multifacético para evaluar las fuerzas del panorama general a fin de comprender mejor la orientación estratégica de una organización y ayudar a tomar decisiones consideradas e informadas sobre las actividades organizacionales. El marco PESTEL se refiere principalmente a seis factores: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Como una forma estructurada de organizar los factores ambientales, PESTEL se utiliza para analizar y mapear cómo el entorno externo influye en una industria. La herramienta proporciona una visión general de los factores macroambientales que una empresa debe tener en cuenta en su toma de decisiones. Al tener en cuenta los impulsores externos clave del cambio, el marco PESTEL puede alentar a las empresas a considerar objetivos a largo plazo y elegir estrategias de inversión e innovación empresarial sostenibles (Song et al., 2017).

### ❖ **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

En 1979, Michael Porter planteó la cuestión de por qué algunas industrias son más rentables que otras. La respuesta a esta pregunta requiere el análisis de la estructura de una industria considerando el poder de los compradores y proveedores, la

rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de sustitutos y nuevos entrantes. Estas cinco fuerzas definidas deben ser bien conocidas por todos los estudiantes y gerentes de empresas, teniendo en cuenta que el marco de referencia de Porter ha ocupado muchos de los principales libros de texto de gestión estratégica (Wellner & Lakotta 2020).

Según Wellner & Lakotta, (2020); las cinco fuerzas que dan forma a la competencia son un punto de partida para comprender cómo las relaciones clave y sus actividades contribuyen a la cadena de valor de una empresa. Ellos son:

1. El poder de negociación de los compradores
2. Rivalidad entre los competidores existentes
3. El poder de negociación de los proveedores
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Amenaza de nuevos participantes

#### ❖ **Cadena de valor**

La cadena de valor es un conjunto de actividades que se realizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar su producto para crear valor para sus clientes. Estas actividades son las actividades física y tecnológicamente distintas que realiza una empresa. La cadena de valor de las empresas se compone de nueve categorías genéricas de actividades que están vinculadas entre sí de formas

características (Koc & Bozdog, 2017). Según Koc & Bozdog, (2017) define estas categorías de la siguiente manera:

**Actividades primarias:** Estas actividades están involucradas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia postventa. Consisten en lo siguiente:

- 1. Logística de entrada:** funciones relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos de producción, tales como manejo de materiales, almacenamiento, registro de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- 2. Operaciones:** actividades involucradas en la transformación de insumos en productos finales, como mecanizado, embalaje, ensamblaje, mantenimiento de equipos, pruebas, impresión y operaciones de fabricación.
- 3. Logística de salida:** actividades relacionadas con la recolección, almacenamiento y entrega física de productos a los clientes, como almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento y programación de pedidos.
- 4. Marketing y ventas:** actividades relacionadas con proporcionar y obligar a los compradores los medios para comprar un producto, como publicidad, promoción de

ventas, fuerza de ventas, cotizaciones, relaciones de canal y fijación de precios.

- 5. Servicio:** actividades relacionadas con la prestación de servicios para aumentar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, capacitación, suministro de piezas y personalización del producto.

**Actividades de apoyo:** estas actividades respaldan las actividades primarias y entre sí proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Consisten en lo siguiente:

- 1. Adquisiciones (compras):** Adquisiciones se refiere a la función de comprar insumos tales como materias primas, suministros, maquinaria y equipo de oficina utilizados en la cadena de valor de la empresa.
- 2. Desarrollo tecnológico:** El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades que pueden agruparse ampliamente en esfuerzos de mejora de productos y procesos.
- 3. Gestión de recursos humanos:** Las actividades de gestión de recursos humanos consisten en actividades involucradas en el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal.
- 4. Infraestructura de la empresa:** La infraestructura de una empresa consta de varias funciones, que incluyen gestión

general, ingeniería, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administrativos y gestión de calidad.

### ❖ **Método SMART:**

Establecer objetivos es fundamental para el desarrollo de las Estrategias. Pueden ser cualitativos y cuantitativos; para estos últimos se recomienda seguir la metodología de Objetivos SMART para su definición; por tanto, deben ser:

**S (specific):** Específico y estar convenientemente detallado.

**M (measurable):** Medibles para identificar el seguimiento y correctivos.

**A (achievable):** Alcanzable; en caso contrario, carecería absolutamente de sentido.

**R (result-oriented):** Orientado a resultados; de no ser así el objetivo carece de sentido.

**T (por time-limited):** En tiempo; debe contar con una fecha límite de logro definida, para luego revisar su efectivo cumplimiento.

Los objetivos son procesables, se planifican y supervisan a detalle. Son fáciles de monitorear y evitar que no se cumplan los objetivos. Las metas se dividen en pequeños objetivos que son alcanzables. Además, el crecimiento de la empresa implica también el crecimiento personal (Hayati et al., 2023).

### ❖ Mapa estratégico:

El Mapa Estratégico es una herramienta estratégica que permite a las empresas formular, controlar y comunicar su estrategia e influir positivamente en su desempeño. Un mapa estratégico recopila los indicadores claves de una organización y los agrupa en cuatro perspectivas: (a) Financiera, (b) Procesos Internos, (c) Clientes y (d) Crecimiento y Aprendizaje, las cuales están alineadas con la misión y estrategia de la organización. La idea de estas perspectivas es combinar factores financieros y no financieros, abarcando estrategias de largo y corto plazo que miden un aspecto interno y externo del negocio (Rezaee et al., 2021).

**Figura 2**

Modelo de mapa estratégico



**Fuente:** Quezada et al., 2018

Un mapa estratégico es una ilustración de la estrategia de una organización. Sus principales propósitos son facilitar la traducción de la estrategia en términos operativos y comunicar a los empleados cómo se relacionan sus trabajos con los objetivos generales de la organización. Los mapas estratégicos están destinados a ayudar a las organizaciones a centrarse en sus estrategias de una manera integral pero concisa y sistemática. Si se crea un mapa estratégico a través de un proceso colaborativo, se podría mejorar la aceptación y el compromiso con la estrategia. A través de mapas estratégicos, es posible visualizar cómo las diferentes partes de la organización contribuyen, directa o indirectamente, al desempeño general de la organización (Quezada et al., 2018).

### **1.3.Marco conceptual**

#### **1.3.1. Organización**

Una organización es una asociación de personas que se relacionan y utilizan determinados recursos para cumplir objetivos establecidos (Roldán, 2022), cuando se hace referencia a una organización especializada es necesario que esta cuente con expertos que sean reconocidos en el ámbito de desarrollo de sus actividades para otorgar un buen servicio de consultoría (Palomo Consultors, 2016).



### **1.3.2. Estrategias**

La estrategia corporativa es la dirección a largo plazo de una organización. Al definir la estrategia, algunos escritores enfatizan sus funciones de planificación e integración. Estrategia es un plan que dirige y coordina las actividades de una organización, lo que demuestra claramente la razón fundamental detrás de la creación de planes estratégicos (Dessain & Fishman, 2017).

### **1.3.3. Gestión estratégica**

La gestión estratégica es el esfuerzo de la alta dirección de una empresa en nombre de los propietarios para formular los principales objetivos de la empresa e implementar estos objetivos. Los objetivos se basan en los recursos de la empresa y el entorno competitivo. La gestión estratégica puede entenderse como el conjunto de decisiones y acciones tomadas por la dirección empresarial, en consulta con todos los niveles dentro de la organización, para determinar las actividades a largo plazo de la organización (Dessain & Fishman, 2017).

### **1.3.4. Análisis estratégico**

El análisis estratégico es la primera herramienta de la dirección estratégica., en los que se basan otros pasos en la

gestión estratégica, por ejemplo, la selección, ejecución y evaluación estratégica. En el análisis estratégico se destaca un conjunto de actividades lógicas, incluida la detección de oportunidades y riesgos en las soluciones disponibles. El análisis estratégico exige un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización. Dicho análisis puede ser realizado por uno o varios analizadores (equipo estratégico) y los resultados obtenidos pueden utilizarse como base confiable para establecer y seleccionar estrategias en el futuro. (Wellner & Lakotta 2020).

### **1.3.5. Proyecto**

Un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas que solucionan un problema, logrando un resultado en un espacio y tiempo determinado (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017). Respecto a los proyectos agropecuarios, estos aglomeran a las actividades del sector agrícola y actividades del sector pecuario (Coll, 2022).



# Capítulo II

## Marco Metodológico

*La investigación, su esencia y arte.*

## 2.1. Métodos

### 2.1.1. Métodos de la investigación

En el presente trabajo se utilizó el método Mixto, este método es la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio (Viteri, 2012), permitirá obtener un panorama más completo, conocer el cual y cuanto de la necesidad respecto al desarrollo de proyectos por parte de los productores agropecuarios de las provincias costeras de Ancash.

### 2.1.2. Diseño de la investigación

Para este trabajo se utilizó un diseño no experimental ya que no se manipula deliberadamente la variable de estudio, además se basa fundamentalmente en la observación como tal, basándose en contextos que ya se dieron sin la investigación directa del investigador

### 2.1.3. Población y Muestra

Población: 112 productores agropecuarios (personas jurídicas)

Muestra: La muestra se calculará usando la fórmula para muestras finitas.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{NE^2 * z^2 p * q}$$

**Donde:**

Z: Nivel de confianza al 95%

N: Población (112)

p: Probabilidad a favor 50%

q: Probabilidad en contra 50%

E: Error de estimación 10%

n: Tamaño de la muestra

### **2.1.4. Procedimiento para la recolección de datos**

En el procedimiento de recolección de datos se siguió el siguiente orden:

- Se inició con la búsqueda de información respecto a empresas que realicen servicios afines a los planteados en la organización, así también se recopiló información sobre las zonas de producción agropecuaria en las provincias delimitadas para la investigación.
- Se utilizaron las herramientas PESTEL y FODA para identificar las oportunidades en el sector, complementado con información obtenida en la visita a las unidades agropecuarias de los productores.
- Se utilizó la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para realizar el análisis interno del sector agropecuario.



# Capítulo III

## Resultados y Discusión

*La investigación, su esencia y arte.*

### **3.1. Análisis externo:**

#### **3.1.1. Análisis del macroentorno (Análisis Pestel)**

##### **Factores políticos**

En la actualidad el Perú atraviesa una crisis política, las constantes diferencias que manifiestan el grupo político de oposición y el presidente, genera un ambiente político de incertidumbre en la población y un impacto en las variables financieras. Además, Transparencia Internacional en su publicación de Índice de la Percepción de la Corrupción 2021, ubica al Perú como uno de los cuatro países con mayores niveles de percepción de corrupción en el sector público en Sudamérica, después de Venezuela, Paraguay y Bolivia (Transparency International, 2021), esto se relaciona con la constante puesta en tela de juicio por parte de la ciudadanía hacia la legitimidad de los entes públicos.

El sector agropecuario es beneficiado por diferentes políticas de apoyo por parte del Gobierno, durante el periodo 2014-2018, el Estimado de Apoyo al Productor (EAP) representó el 8% de los ingresos brutos de los agricultores en promedio (Agüero et al., 2020), sin embargo, la evidencia demuestra que el gasto público que se destina a la provisión de bienes públicos (infraestructura rural, sanidad, información e

innovación agropecuaria) poseen un retorno económico significativamente mayor al que se destina como transferencias al productor (Políticas de apoyo a los precios y apoyos directos a los productores) (Vásquez, 2018). En este sentido, es misión del Gobierno seguir mejorando la eficiencia de políticas de apoyo a los productores agropecuarios.

El sector agropecuario también presenta carencias importantes que la política pública debe cubrir en otros ámbitos, por ello que junto a sus programas y ministros están realizando actividades y proyectos para mejorar el sector, como por ejemplo: incentivo a la Asociatividad e incentivo para la adopción tecnológica.

### **Factores económicos**

En los últimos años, el sector agropecuario ha tenido un crecimiento constante, en la década pasada logró un crecimiento acumulado en su producción del 41.9%, además, gracias a la apertura comercial, el Perú se posiciona como uno de los principales países exportadores en diversos productos agropecuarios no tradicionales (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021b).

En el año 2020, la producción del sector agropecuario ascendió a S/ 30,893 millones a precios constantes de 2007, con



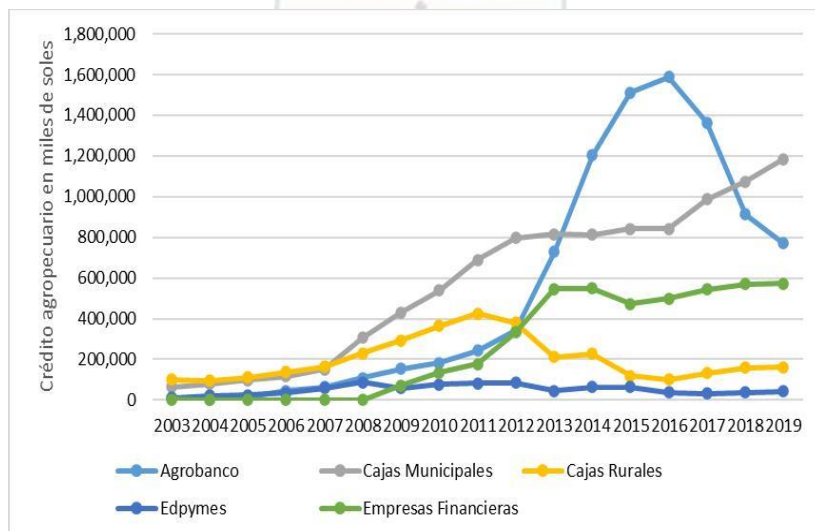
lo cual se reportó un crecimiento de 1.4% respecto al 2019 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021b), la disminución respecto al crecimiento promedio que se venía teniendo en el sector fue a causa de la pandemia por COVID-19. En el año 2021, el MIDAGRI reportó que el sector agropecuario tuvo un crecimiento de 3.8% respecto al año 2020 (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2022), mientras que en el primer trimestre del 2022 se ha tenido un crecimiento de 3.7% respecto al primer trimestre del 2021, algunos productos con notorio crecimiento en su producción fueron la mandarina, arándano, palma aceitera, uva, entre otros (la Cámara, 2022). Se espera que en los próximos años el crecimiento vuelva a incrementarse ligeramente y mantenga el promedio obtenido antes de pandemia. Uno de los factores que impiden a los productores mejorar sus unidades agropecuarias es el capital monetario, existen diferentes sistemas de financiamiento, uno de los más conocidos es el Fondo de Apoyo Empresarial al Sector Agro (FAE-Agro), este brinda acceso a los pequeños productores agropecuarios a líneas de crédito revolvente para capital de trabajo (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021a).

Existen algunas dificultades para acceder a este sistema de financiamiento, para acceder al programa se requiere presentar títulos de propiedad, constancias de arrendamiento o

posesión, el mismo MIDAGRI menciona que solo 15% de agricultores del país posee esta documentación (Baca, 2020), ante ello, actualmente el Ejecutivo se encuentra reformulando y adaptando el FAE-Agro para atender los requerimientos de financiamiento de los pequeños y medianos productores y así brindar apoyo más oportuno en financiamiento (Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, 2022).

### Figura 3

*Créditos en el sector agropecuario según institución financiera (miles de soles)*



**Fuente:** Baca, 2020

## Factores socio-culturales:

El último Censo Nacional Agropecuario demostró que más del 99% de los productores agropecuarios en el Perú tienen la condición de Persona natural (INEI, 2012), esta se caracteriza por tener responsabilidad ilimitada, es decir, el productor asume las pérdidas frente a posibles endeudamientos, además, esta condición hace que el crecimiento de la unidad dependa de la capacidad del productor, ya que no puede incluir nuevos socios y también que tengan menos oportunidades de acceder a créditos financieros.

**Tabla 3**

*Condición jurídica de los productores agropecuarios Ancash - Perú*

CONDICIÓN JURÍDICA	PERÚ	ANCASH
Persona natural	2 246 702	168 847
Sociedad Anónima Cerrada	1 892	70
Sociedad Anónima Abierta	459	17
Sociedad de Responsabilidad Limitada	284	6
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	345	16
Cooperativa Agraria	92	3
Comunidad Campesina	6 277	358
Comunidad Nativa	1 322	0
Otra	3 600	621
<b>Total, de Unidades Agropecuarias</b>	<b>2 260 973</b>	<b>169 938</b>

**Fuente:** INEI, 2012

Además del poder adquisitivo, otra de las dificultades que los productores agropecuarios tienen para optar hacia otra condición jurídica es la falta de información y capacitación, en la tabla 4 se muestra el grado de formación de los productores.

**Tabla 4**

*Nivel de educación de los productores agropecuarios Ancash - Perú*

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO</b>	<b>PERÚ</b>	<b>ANCASH</b>
<b>Ningún nivel</b>	316 877	32 704
<b>Inicial</b>	14 358	1 270
<b>Primaria incompleta</b>	665 293	49 738
<b>Primaria completa</b>	477 759	31 185
<b>Secundaria incompleta</b>	250 539	16 117
<b>Secundaria completa</b>	316 380	21 634
<b>Superior no universitaria incompleta</b>	32 450	2 595
<b>Superior no universitaria completa</b>	60 017	6 624
<b>Superior universitaria incompleta</b>	14 859	1 043
<b>Superior universitaria completa</b>	50 711	4 252
<b>Total de productores agropecuarios</b>	<b>2 199 243</b>	<b>167 162</b>

**Fuente:** INEI, 2012

Los productores agropecuarios (76.48%) consideran que la actividad agropecuaria no le produce los suficientes ingresos para atender los gastos del hogar, por eso durante algunos meses del año se dedican a actividades relacionadas al comercio, construcción, restaurantes, transporte, entre otros (INEI, 2012).

En el Perú, el 89.9% de los productores no han recibido asistencia técnica, asesoría empresarial o capacitación según el último Censo Nacional Agropecuario, en Ancash esta la cifra ascendía hasta el 95%, el cual reflejaba un total de 160 965 productores agropecuarios (INEI, 2012). En la tabla 5 se detalla más a fondo la situación de las capacitaciones y asesorías de los productores, el cual refleja la necesidad de un amplio trabajo por parte del sector público y privado con miras a seguir mejorando el sector.

**Tabla 5** *La investigación, su esencia y arte.*  
*Asistencia técnica, asesoría empresarial o capacitación de los productores agropecuarios del Perú y Ancash*

<b>Asistencia técnica, asesoría empresarial o capacitación</b>	<b>Perú</b>	<b>Ancash</b>
<b>Solo capacitación</b>	112 280	3 599
<b>Solo asistencia técnica</b>	36 231	2 027
<b>Solo asesoría empresarial</b>	1 490	58
<b>Capacitación y asistencia técnica</b>	57 407	1 616
<b>Capacitación y asesoría empresarial</b>	1 215	35
<b>Asistencia técnica y asesoría empresarial</b>	1 343	58

<b>Capacitación, asistencia técnica y asesoría empresarial</b>	16 478	489
<b>No recibieron</b>	2 020 258	160 965
<b>Total, de productores agropecuarios</b>	2 246 702	168 847

**Fuente:** INEI, 2012

### **Factores ecológicos:**

Los proyectos agropecuarios están ligados a los recursos naturales del sector primario (agrícola y pecuario), estos se ven influenciados por los factores ecológicos del entorno, en este sentido, uno de los principales fenómenos naturales que afectan al sector es el fenómeno “El Niño Costero”, durante “El Niño 1982/83” cerca del 54 % de los daños totales ocasionados fueron para el sector agropecuario, mientras que en el “El Niño 1997/98” el 17% de los daños totales fueron para este sector, el cual ocasionó pérdidas de US\$ 613 millones (Vinelli, 2017).

En el año 2017, “El Niño Costero” también generó grandes pérdidas, en lo que respecta al sector agrícola, Ancash fue el departamento más afectado, 8 178 Has de cultivo se vieron afectadas, de las cuales 2 110 Has se perdieron, así también, se afectaron 1 243,19 km de canal de riego, de los cuales 730,26 km fueron destruidos (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2017). Estos daños posteriormente reflejaron pérdidas económicas en el sector, hasta la primera semana de abril del 2017, el presidente de la Convención Nacional del Agro

Peruano (Conveagro) sostuvo que se tenían en pérdidas de S/ 2,100 millones para el agro y la ganadería, mientras que para el sector pecuario se tenían S/ 300 millones en pérdidas (GESTIÓN, 2017).

El 5 de marzo del 2020 se tuvo el primer caso positivo de COVID-19 en el Perú, días después inició el estado de emergencia y cuarentena obligatoria. Actualmente, el Perú al igual que el resto del mundo aún no supera la pandemia por completo. Este fenómeno ciertamente ha traído muchas complicaciones para los diferentes sectores económicos del país, sin embargo, la producción agropecuaria fue uno de los pocos sectores con crecimiento no interrumpido por la pandemia (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021b).

### **3.1.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter):**

#### **Riesgo de ingreso de nuevos competidores (alto):**

El riesgo de tener nuevos competidores se considera alto, ya que para ingresar al mercado las organizaciones pueden contratar especialistas relacionados al sector agropecuario de la región o del departamento de Lima, así también, los mismos especialistas del sector pueden realizar proyectos agropecuarios de manera particular. Además, el sector agropecuario en Ancash es un mercado en crecimiento, por lo que es muy atractivo para

las organizaciones ya posicionadas y consolidadas que aún no ofrecen sus servicios en la región. Las organizaciones antiguas podrían ofrecer mejores precios, ya que al encontrarse por más años en el mercado pueden realizar economías de escala. Asimismo, las organizaciones nuevas en el sector presentan un mayor riesgo debido a la baja aceptación de sus servicios al inicio de sus actividades.

### **Poder de Negociación de los proveedores (bajo):**

La organización especializada requiere para su funcionamiento a profesionales capacitados y especializados en las diferentes áreas del sector, debido a ello, es necesario seleccionar a los colaboradores con especial cuidado, en el departamento se encuentran profesionales afines al sector de las diferentes universidades, además, el departamento de Ancash limita con Lima por el sur, donde se encuentra la mayor cantidad de profesionales del sector. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Poder de negociación de los clientes (bajo):**

Los productores agropecuarios cuentan con limitada información sobre las organizaciones de desarrollo de proyectos agropecuarios, de manera general realizan mejoras de sus unidades a partir de sus experiencias y vivencias.



Por otro lado, la mayor cantidad de productores agropecuarios se encuentran como personas naturales, esto refleja que realizan sus operaciones de manera aislada y no se encuentran bien organizados, este aspecto también permite conocer que el poder de negociación de los clientes es bajo.

### **Amenaza de productos sustitutos (medio):**

Los proyectos agropecuarios pueden ser realizados por profesionales afines al sector y que conozcan el diseño de proyectos. En el departamento de Ancash se encuentran dos universidades nacionales, la Universidad Nacional del Santa (UNS) y la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM), las cuales brindan formación en carreras profesionales como agronomía, ingeniería agrícola, ingeniería agroindustrial, ingeniería de industria alimentarias, etc. Por otro lado, las universidades privadas enfocan sus carreras profesionales a otras áreas de estudio. Los profesionales de estas casas de estudios pueden enfocarse al desarrollo de proyectos agropecuarios de manera personal por lo que representan una amenaza hacia la organización.

### **Rivalidad entre competidores (bajo):**

En el mercado existe una cantidad escasa de competidores (empresas dedicadas al desarrollo de proyectos agropecuarios), debido a ello, los productores del departamento

realizan proyectos referentes a sus unidades agropecuarias de acuerdo a su experiencia, contratación de alguna persona externa con experiencia o capacitaciones de alguna organización pública. Las organizaciones públicas representan una cierta competencia hacia la organización, sin embargo, estas instituciones por lo general no tienen fines de lucro, por lo que sus actividades se direccionan en generar proyectos de desarrollo sostenible en el sector, los cuales en la medida de lo posible tratan de beneficiar a la mayor cantidad posible de productores, presentando una diferencia significativa a los objetivos de la organización.

#### Figura 4

*Análisis de las 5 fuerzas de Porter*



### 3.2. Análisis interno:

Para realizar el análisis interno de las organizaciones especializadas en el desarrollo de proyectos agropecuarios empezamos identificando los recursos y capacidades que pueden presentar alguna ventaja competitiva frente a los competidores.

**Tabla 6**

*Recursos y capacidades frente a los competidores*

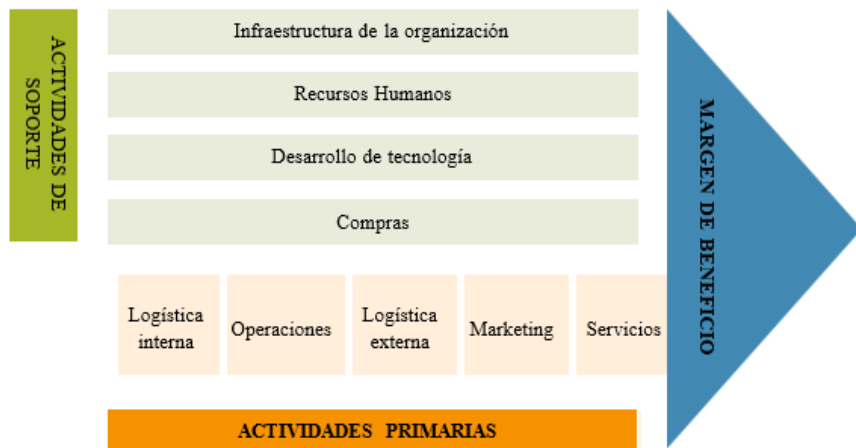
	<b>Recursos</b>	<b>Capacidades</b>
<b>RyC umbral</b>	Ambiente acondicionado. Software y smodernos. Metodologías de desarrollode proyectos.	Atención adecuada a los clientes. Poder de equiponegociación con nuestros colaboradores. Organigrama bien definido. Buen ambiente laboral. Logística de entrega deinformes finales.
<b>RyC fuente de VC</b>	Alianzas con productores agropecuarios. Desarrollo de modelo de negocio.	losEficiencia operativa en la Desarrollo de organización. Innovación constante en el sector.

### **Análisis de la cadena de valor:**

En la tabla 7, se muestra el análisis interno mediante la herramienta cadena de valor de Porter:

**Tabla 7**

*Cadena de valor de Porter*



**ACTIVIDADES PRIMARIAS**

**Logística interna:**

- Gestionar la marca de la organización, realizando monitoreos constantes.
- Gestionar la cantidad de proyectos terminados, proyectos en proceso, así como los proyectos requeridos por parte de los clientes.
- Gestionar las quejas y reclamos de los clientes en la brevedad de los posible.
- Entregar oportunamente, en la fecha pactada, los informes finales de los proyectos hacia los clientes.

## **Operación:**

El desarrollo de los proyectos en la organización sigue la siguiente secuencia.

- Inicio. Parte desde la firma del contrato, definición del área encargada.
- Planificación. Esta etapa comprende las etapas: Definición del enfoque, identificación de los problemas, elaboración de objetivos y estrategias, costos y evaluación del presupuesto.
- Ejecución. Esta etapa comprende la gestión y la ejecución del proyecto durante su implementación.
- Supervisión. Comprende la evaluación del proceso y dependiendo del proyecto de realizará una evaluación ex-post.
- Cierre. Abarca la entrega del informe final del proyecto y también la retroalimentación para la organización hacia futuros proyectos similares al desarrollado.

## **Logística de salida:**

La logística de la organización se maneja principalmente siguiendo los siguientes ítems.

- Recepción. Se recibe el pedido de proyecto del cliente.

- Almacenaje. La organización guarda la información principal del proyecto, como precio, tiempo del proyecto, adelanto de pago, etc.
- Distribución. El área de atención al cliente, deriva el proyecto hacia el área pertinente, para el desarrollo del proyecto.
- Cancelación. En situaciones de cancelación de proyecto, la empresa sigue su protocolo interno, atendiendo las motivaciones del cliente.

### **Marketing:**

La organización realiza campañas de publicidad cada cierto periodo de tiempo (establecido en el plan de marketing), con la finalidad de seguir ampliando la imagen y captar nuevos clientes para la organización.

La organización también aplica acciones de posicionamiento en redes sociales, por lo que realiza actividades en estas plataformas con la intención de formar parte de la cotidianidad de los clientes.

### **Ventas:**

La organización realiza la venta de sus servicios de manera directa en el establecimiento principal y de manera virtual (previa visita al cliente).

En esta etapa se realiza el contrato donde se considera el precio del servicio, método de pago, el tiempo de duración del proyecto hasta la entrega del informe final y otras cuestiones que puedan surgir durante las negociaciones.

## **ACTIVIDADES SECUNDARIAS**

### **Infraestructura de la organización:**

La organización brinda a los colaboradores un ambiente cómodo para el desarrollo de sus actividades, así también, les brinda las herramientas tecnológicas adecuadas para el desarrollo de proyectos. Durante las visitas de campo, la organización se encarga que los colaboradores sean bien transportados, alojados y atendidos, con la finalidad de mantenerlos altamente aptos en esta etapa del desarrollo de proyectos.

### **Recursos humanos:**

En cada línea de trabajo de la organización, se cuenta con profesionales capacitados en las áreas afines del sector, los cuales adecuan sus experiencias y conocimiento para el desarrollo de proyectos de acuerdo a los clientes. En periodos que se cuenta con tiempo disponible, se realizan capacitaciones y actualizaciones, así como la enseñanza de nuevas metodologías, herramientas, software, para seguir incrementando las capacitaciones de los profesionales, lo cual

permitirá la mejora continua de la organización. El ambiente laboral de la organización es bueno, los profesionales tienen la capacidad de trabajar en equipo en el desarrollo de los proyectos. El proceso de captación de nuevos colaboradores es responsabilidad del gerente de la organización, el cual evalúa la hoja de vida de los aspirantes y posteriormente realiza una entrevista con la finalidad de conocer las aspiraciones personales y profesionales.

### **Desarrollo de tecnología:**

La organización evalúa constantemente las nuevas tecnologías del mercado que pueden ser aplicadas o ayudar en la mejora del desarrollo de proyectos agropecuarios. Se realizan mejoras y actualizaciones en las herramientas aplicadas en el desarrollo de proyectos, así también se utilizan los dispositivos móviles para seguir capacitando a los colaboradores a larga distancia.

### **Compras, publicidad y servicios:**

La organización realiza compras de materiales y equipos, previa evaluación, que permitan mejorar el desempeño de la organización y sus colaboradores en el desarrollo de proyectos agropecuarios. La empresa contrata a una organización externa para conocer el impacto de la marca en los consumidores y planear estrategias de ampliación.



### 3.3. Análisis DAFO cruzado

Se ha realizado un análisis FODA para determinar todos los factores internos y externos de empresas de la región Ancash. Para desarrollar la matriz FODA tradicional en nuestra investigación, se identificaron los factores externos e internos de acuerdo con las encuestas bibliográficas.

**Tabla 8**

*Análisis DAFO cruzado o combinado*

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Personal motivado y capacitado. 2. Uso de tecnologías y metodologías modernas. 3. Uso de redes sociales para posicionamiento. 4. Atención personalizada en el desarrollo de proyectos agropecuarios.	1. Ubicación no estratégica. 2. Organización nueva en el mercado del sector. 3. Tener un solo establecimiento físico. 4. Limitaciones de transporte.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Crecimiento del sector agropecuario. 2. Limitada capacitación y asesoramiento a los productores. 3. Uso de redes sociales por algunos productores en el sector.	(F1; O1 y O2). Utilizar experiencia y motivación de los colaboradores para incrementar las ventas del sector en crecimiento. (F2; O3). Hacer uso de nuevas tecnologías y metodologías en el desarrollo de proyectos del	(D1 y D3; O3). Utilizar redes sociales para contactar posibles clientes. (D2; O1 y O3). Insertarse en el mercado con nuevas metodologías, aprovechando el crecimiento del sector

sector.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Fácil ingreso de competidores al mercado.	(F3; A1). Posicionarse en el mercado, para tener ventaja frente a futuros competidores.	(D1 y D2; A3). Realizar visitas de campo a productores para compartir la forma de trabajo.
2. Servicios sustitutos por terceros.	(F4; A2). Utilizar el servicio personalizado	(D4; A1, A2). Adquirir un transporte privado para visitar directamente a los productores, teniendo ventaja frente a nuevos competidores y servicios sustitutos.
3. Informalidad del sector agropecuario.	paradiferenciarnos de los servicios sustitutos.	

### 3.4. Objetivos estratégicos:

Los objetivos SMART son parte importante del crecimiento de una empresa. Se definieron los objetivos estratégicos mediante el método SMART con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la organización.

Specific	Measurable	Attainable	Relevant	Time based
Incrementar las ventas de la organización	En un 10%	Mediante la ampliación de cuota de mercado	Para incrementar los ingresos y mejorar el servicio de consultoría	12 meses
Incrementar la fidelidad de los clientes	En 10% NPS	Mejorando nuestra atención y servicio al cliente	Para tener ventajas frente a nuestros competidores en el mercado	18 meses
Aumentar la eficacia en el	Hasta un 85%	Mejorando el desempeño de los colaboradores	Para cumplir con las metas de la organización	12 meses

desarrollo de proyectos

Incrementar las capacitaciones a los trabajadores      En un 10 %      Mediante cursos de actualización      Para mejorar los proyectos realizados a los productores.      12 meses

### 3.5. Estrategias, indicadores y metas

Se determinaron las estrategias, indicadores y metas para cada objetivo estratégico con el fin de realizar un plan acción que fortalezca los desarrollos internos y externos de la empresa, y así concretizar la visión.

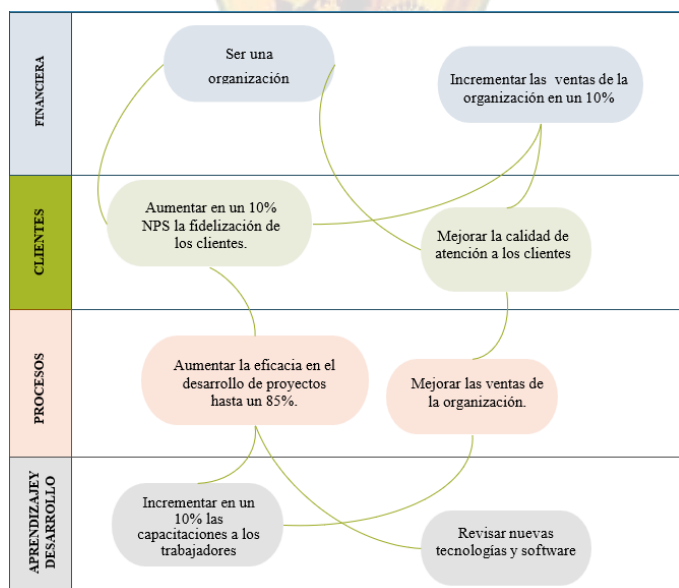
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS		
			Mínimo	Medio	Óptimo
Incrementar las ventas de la organización	Aumentar el número de clientes	$\frac{\text{Ventas periodo actual}}{\text{Ventas periodo anterior}} + 100$	5%	7%	10%
	Realizar promociones a clientes frecuentes				
	Revisar las tendencias mundiales para obtener oportunidades de mejora.				
	Ampliar el tipo de proyectos ofrecidos				
Incrementar la fidelidad de los clientes	Mejorar la calidad de la atención a los clientes	$\% \text{ NPS actual} - \% \text{ NPS anterior}$	3%	6%	10%
	Elaborar guías de atención a los productores				
	Dar seguimiento oportuno a las quejas y reclamos				
Aumentar la eficacia en el desarrollo de proyectos	Determinar el tiempo necesario para el desarrollo de proyectos	$\frac{\text{Proyectos realizados}}{\text{Proyectos deseados}} + 100$	70%	78%	85%
	Mejorar las políticas de ventas de proyectos agropecuarios				
Incrementar capacitaciones a los trabajadores	Contactar instituciones especializadas en capacitaciones en el desarrollo de proyectos	$\% \text{ capacitaciones actuales} - \% \text{ capacitaciones del periodo anterior}$	4%	7%	10%
	Asistir a conferencias del sector				
	Revisar nuevas tecnologías y software usadas en el sector agropecuario				
	Mejorar las metodologías de desarrollo de proyectos				

### 3.6. Mapa estratégico

Como se muestra en la figura 5, existe una relación causal entre estas perspectivas: si se mejora la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, entonces se mejorará la perspectiva de los procesos internos. También hay un efecto positivo en la perspectiva del cliente que, en última instancia, tendrá un impacto en las perspectivas financieras. También se incluyen medidas que son resultado de acciones o eventos pasados y medidas que representan acciones que tendrán un impacto en el futuro.

**Figura 5**

*Mapa estratégico de la organización*



Según Moraga et al., 2020; para la mayoría de las organizaciones, la perspectiva financiera es la más importante, pero Kaplan y Norton (2001) afirman que el desempeño financiero puede mejorarse a través de otras perspectivas. El crecimiento y el aprendizaje están correlacionados positivamente con los procesos internos, que a su vez están correlacionados positivamente con los clientes, que a su vez están correlacionados positivamente con las finanzas .



*La investigación, su esencia y arte.*



The logo of the Universidad Nacional Autónoma de Tarma Daniel Hernández Morillo is centered in the background. It features a shield with a crown on top, a sun, and a banner at the bottom with the text 'INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, AGROPECUARIO'. The shield is flanked by two figures, possibly representing agriculture and industry.

# Capítulo IV

## Conclusiones y Recomendaciones

*La investigación, su esencia y arte.*

#### 4.1. Conclusiones:

- ❖ Se realizó el análisis interno y externo de las organizaciones aplicando la herramienta DAFO, Análisis PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter y Cadena de Valor de Porter. El enfoque de la cadena de valor para el desarrollo agrícola exige innovaciones para adaptarse a las rápidas transiciones socioeconómicas en el país, especialmente para satisfacer las necesidades de subsistencia y seguridad alimentaria de los hogares y comunidades rurales.
- ❖ Se definieron los objetivos estratégicos mediante el método SMART, estos objetivos estratégicos son: incrementar las ventas de la organización, incrementar la fidelidad de los clientes, aumentar la eficacia en el desarrollo de proyectos e incrementar las capacitaciones a los colaboradores. Asimismo, para cada objetivo estratégico se determinaron las estrategias, indicadores y metas.
- ❖ Se realizó el Mapa estratégico de la organización enfocándolo en 4 perspectivas: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; Perspectiva interna, Perspectiva del cliente y Perspectiva financiera. Se definieron objetivos estratégicos para cada perspectiva, los cuales deben estar alineados con la misión y estrategia de la organización. Definir los

objetivos estratégicos de esta manera garantizó que los indicadores midan el desempeño de la organización desde un punto de vista estratégico.

- ❖ Se considera que, si las empresas mejoran los objetivos de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje, entonces se podrán alcanzar los objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos. De la misma manera, la organización podrá satisfacer o superar las expectativas de los clientes. De esta forma, la empresa tendrá éxito en la consecución de los objetivos financieros.

#### **4.2. Recomendaciones:**

- ❖ Aplicar las estrategias planteadas para el desarrollo de proyectos agropecuarios de empresas de la región Ancash.
- ❖ Crear un mapa estratégico a través de un proceso colaborativo para poder mejorar la aceptación y el compromiso con la estrategia.
- ❖ Buscar alianzas estratégicas que permitan promover un desarrollo económico productivo que generen resultados significativos frente a los problemas que existen en el sector agropecuario de la región Ancash.



## Referencias bibliográficas

- Acevedo, D., Huallanca, W., Mendoza, L., & Núñez, E. (2021). Plan de negocios para evaluar la viabilidad de implementar proyectos agrícolas para propietarios de terrenos en los valles de Santa Eulalia y Calango. ESAN. Agencia Agraria de Noticias. (2021, September 7). Sector agrícola en Perú es un sólido pilar de empleo e ingresos, pero con carencias que limitan su desarrollo. <https://www.agraria.pe/index.php/noticias/sector-agricola-en-peru-es-un-solido-pilar-de-empleo-e-ingre-25365>
- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2022). Sector agropecuario peruano registró crecimiento de 5% en enero de 2022. <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-agropecuario-peruano-registro-crecimiento-5-enero-2022-883668.aspx>
- AGROPERÚ Informa. (2021). Presupuesto 2022 para la función agropecuaria asciende a S/ 4,604 millones. <https://www.agroperu.pe/presupuesto-2022-para-la-funcion-agropecuaria-asciende-a-s-4604-millones/>
- Agüero, A., Muñoz, G., García, Á., & Alcaraz, A. (2020). Análisis de políticas agropecuarias en Perú 2014-2018.
- Baca, E. (2020). El FAE-Agro es un completo fracaso. AGRONOTICIAS, 478, 50–53.
- Banco Mundial. (2017). Tomando impulso en la agricultura peruana: oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector.

Calderón, M., & Cartagena, M. (2016). Diseño e Implementación de una Empresa Consultora del Sector Agrícola con Enfoque en Desarrollo Sustentable. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Cáritas del Perú. (2020). Proyecto de desarrollo agropecuario a largo plazo del Sector de Ayash Huaripampa, distrito de San Marcos, región Ancash. <https://www.caritas.org.pe/ayash/>

Coll, F. (2022). Sector agropecuario. <https://economipedia.com/definiciones/sector-agropecuario.html>

de Romedi, M. (2018). Desarrollo del modelo de negocio de una Consultora Integral del rubro Agropecuario.

Dessain, S., & Fishman, S. E. (2017). Porter's five forces and the market for angel capital. *Preserving the Promise: Improving the Culture of Biotech Investment*, 49-62. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809216-3.00007-5>

de Sousa, G. C., & Castañeda-Ayarza, J. A. (2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, 10(1), 686-699. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.01.030>

Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2016). Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2022, March 29). Ejecutivo reformulará FAE-Agro. <https://elperuano.pe/noticia/142244-ejecutivo-reformulara-fae-agro>

- FONDOEMPLEO. (2018). Proyectos Ancash. <https://fondoempleo.com.pe/proyectos-ancash/>
- Hayati, M., Mahdevari, S., & Barani, K. (2023). An improved MADM-based SWOT analysis for strategic planning in dimension stones industry. *Resources Policy*, 80, 103287. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103287>.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2012). Manual de Formulación de Proyectos con el Enfoque del Marco Lógico.
- Instituto Nacional de Defensa Civil. (2017). COMPENDIO ESTADÍSTICO DEL INDECI 2017 – GESTIÓN REACTIVA. <http://bvpad.indeci.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). IV Censo Nacional Agropecuario 2012 - Sistema de consulta de Resultados Censales. <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>
- Instituto Peruano de Economía. (2022, March 10). Producción agropecuaria en Áncash. <https://www.ipe.org.pe/portal/produccion-agropecuaria-en-ancash/> *investigación, su esencia y arte.*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Koc, T., & Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257(2), 559-567. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.07.049>
- la Cámara. (2022, May 5). *Sector agropecuario se expandió 3,7% en el primer trimestre del 2022.*

<https://lacamara.pe/sector-agropecuario-se-expandio-37-en-el-primer-trimestre-del-2022/>

Longsheng, C., Shah, S. A. A., Solangi, Y. A., Ahmad, M., & Ali, S. (2022). An integrated SWOT-multi-criteria analysis of implementing sustainable waste-to-energy in Pakistan. *Renewable Energy*, 195, 1438-1453. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.06.112>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2022). *Boletín estadístico mensual. El Agro en cifras abril 2022*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3285805/Bolet%C3%ADn%20Mensual%20%22El%20Agro%20en%20Cifras%22%20-%20Abril%202022.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Guía de Orientación al Ciudadano del Presupuesto Público 2022*. <https://www.mef.gob.pe/guia-presupuesto-publico-2022/>

Moraga, J. A., Quezada, L. E., Palominos, P. I., Oddershede, A. M., & Silva, H. A. (2020). A quantitative methodology to enhance a strategy map. *International Journal of Production Economics*, 219, 43-53. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.020> *y arte*.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Guía para la formulación de proyectos de inversión del sector agropecuario bajo el enfoque de planificación estratégica y gestión por resultados*.

Palomo Consultors. (2016). *Exactamente, ¿Qué tipos de consultoría hay?* <https://palomo.net/exactamente-tipos-consultoria/>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2021a). *FAE AGRO - Créditos Fáciles para el Agro*.

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/campa%C3%B1a/s/1358-fae-agro-creditos-faciles-para-el-agro>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2021c, May 15).

*Ejecutivo califica 13 proyectos y programas nacionales del MIDAGRI para fortalecer Agricultura Familiar.*

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/493212-ejecutivo-califica-13-proyectos-y-programas-nacionales-del-midagri-para-fortalecer-agricultura-familiar>

Proyecto Especial CHINECAS. (2021). *Noticias.*

<http://pechinecas.gob.pe/>

Quezada, L. E., López-Ospina, H. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2018). Identifying causal relationships in strategy maps using ANP and DEMATEL. *Computers & Industrial Engineering*, 118,

170-179. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.02.020>

Rezaee, M. J., Yousefi, S., Bagheri, M., & Chakraborty, R. K. (2021). An intelligent strategy map to evaluate improvement projects of auto industry using fuzzy cognitive map and fuzzy slack-based efficiency model. *Computers & Industrial Engineering*, 151,

106920. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106920>

Rodríguez, E., & Serrano, J. (2004). *Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la consultoría de proyectos de desarrollo agrícola* [Pontificia Universidad Javeriana].

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7158/tesis44.pdf?sequence=1>

Roldán, P. (2022). *Organización.*

<https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (2020). *Caracterización de la región Ancash*.

<https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6217/Caracterizaci%C3%B3n%20Regi%C3%B3n%20Ancash.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2021a). *Reporte Eficacia del Gasto Público*.  
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportes-eficacia-006.pdf>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2021b, September 3). *El sector agrícola en el país es un sólido pilar de empleo e ingresos, pero con carencias que limitan su desarrollo*.  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-agricola-en-el-pais-es-un-solido-pilar-de-empleo-e-ingresos-pero-con-carencias-que-limitan-su-desarrollo>

Song, J., Sun, Y., & Jin, L. (2017). *PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80, 276-289. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.05.066>

Transparency International. (2021). *Corruption Perceptions Index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

Vásquez, K. (2018). Políticas públicas en el sector agropecuario. *Revista Moneda*, 174, 36-40.  
<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/676/Las%20lecciones%20de%20>

Vermaas, W. (2019). *Plan de negocio para la creación de una entidad prestadora de servicio agropecuario (EPSEA) La Villa*. Universidad Santo Tomás.

Vinelli, M. (2017, March 22). *Pérdidas del sector agricultura podrían sobrepasar los US\$ 1,200 millones*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/perdidas-del-sector-agricultura-podrian-sobrepasar-los-us-1200-millones>

Wellner, S., & Lakotta, J. (2020). Porter's Five Forces in the German railway industry. *Journal of Rail Transport Planning & Management*, 14, 100181. <https://doi.org/10.1016/j.jrtpm.2020.100181>



*La investigación, su esencia y arte.*