

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**Programa de Maestría en Gerencia de Industrias**  
**Agropecuarias y Pesqueras**



**UNS**  
**ESCUELA DE**  
**POSGRADO**

---

---

**Diseño de una organización especializada en el desarrollo  
de proyectos agropecuarios**

---

---

**Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia de  
Industrias Agropecuarias y Pesqueras**

**Autor:**

**Bach. Caballero Sopán, Jhonny Deyvis**  
**Código ORCID: 0009-0004-6133-3148**  
**DNI. N° 74307057**

**Asesor:**

**Dr. Símpalo López, Wilson Daniel**  
**Código ORCID: 0000-0002-8397-7145**  
**DNI N° 40186130**

**Nuevo Chimbote - PERÚ**  
**2025**



**UNS**  
ESCUELA DE  
POSGRADO

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Yo, **Dr. Símpalo López, Wilson Daniel**, mediante la presente certifico mi asesoramiento de la tesis de Maestría titulada: **Diseño de una organización especializada en el desarrollo de proyectos agropecuarios**, que tiene como autor a **Jhonny Deyvis Caballero Sopán**, alumno de la Maestría en **Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras**, ha sido elaborado de acuerdo al Reglamento de Normas y Procedimientos para obtener el Grado Académico de Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Santa.

---

**Dr. Símpalo López, Wilson Daniel**  
DNI N° 40186130  
Código ORCID 0000-0002-8397-7145



## **AVAL DE CONFORMIDAD DEL JURADO**

Tesis de Maestría titulada: **“Diseño de una organización especializada en el desarrollo de proyectos agropecuarios”** que tiene como autor a **Caballero Sopán, Jhonny Deyvis**, alumno de la Maestría en **Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras**.

**Revisado y Aprobado por el Jurado Evaluador:**

---

**Dra. Aguirre Vargas, Elza Berta**  
**Presidenta**  
DNI. N°19096335  
Código ORCID: 0000-0003-1659-9874

---

**Ms, Córdova Chang, Any Berenice**  
**Secretaria**  
DNI. N° 43775869  
Código ORCID 0000-0002-2179-0641

---

**Dr. Wilson Daniel Símpalo López**  
**Vocal**  
DNI. N° 40186130  
Código ORCID 0000-0002-8397-7145



**UNS**  
ESCUELA DE  
POSGRADO

### ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

A los veintitrés días del mes de setiembre del año 2024, siendo las 16:00 horas, en las instalaciones de la Escuela de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Nacional del Santa, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designados mediante Resolución Directoral N° 431-2024-EPG-UNS de fecha 20.08.2024, conformado por los docentes: Dra. Elza Berta Aguirre Vargas (Presidenta), Ms. Any Berenice Córdova Chang (Secretaria) y Dr. Wilson Daniel Símpalo López (Vocal); con la finalidad de evaluar la tesis titulada "**DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN ESPECIALIZADA EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS AGROPECUARIOS**"; presentado por el tesista **Jhonny Deyvis Caballero Sopán**, egresado del programa de **Maestría en Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras**.

Sustentación autorizada mediante Resolución Directoral N° 459-2024-EPG-UNS de fecha 13 de setiembre de 2024.

El presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones al tesista, quien dio respuestas a las interrogantes y observaciones.

El jurado después de deliberar sobre aspectos relacionados con el trabajo, contenido y sustentación del mismo y con las sugerencias pertinentes, declara la sustentación como APROBADO, asignándole la calificación de DIECINUEVE.

Siendo las 17:15 horas del mismo día se da por finalizado el acto académico, firmando la presente acta en señal de conformidad.

  
Dra. Elza Berta Aguirre Vargas  
Presidenta

  
Ms. Any Berenice Córdova Chang  
Secretaria

  
Dr. Wilson Daniel Símpalo López  
Vocal

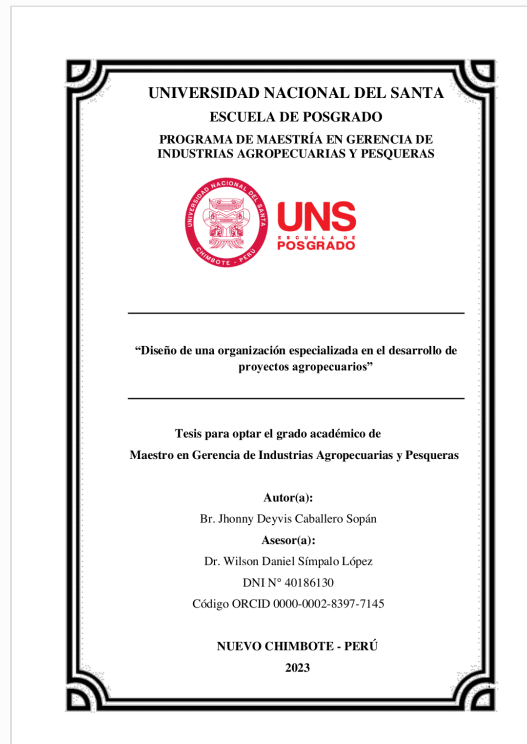


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: user user  
Título del ejercicio: "Diseño de una organización especializada en el desarrollo ...  
Título de la entrega: IF.DISEÑO DE UNA ORGANIZACION ESPECIALIZADA EN EL DE...  
Nombre del archivo: IF.DISEÑO\_DE\_UNA\_ORGANIZACION\_ESPECIALIZADA\_EN\_EL\_...  
Tamaño del archivo: 1.7M  
Total páginas: 140  
Total de palabras: 23,370  
Total de caracteres: 137,634  
Fecha de entrega: 22-sept.-2024 09:05p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 2462278060



# IF.DISEÑO DE UNA ORGANIZACION ESPECIALIZADA EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS AGROPECUARIOS - TURNITIN.pdf

## INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://fondoeditorial.unat.edu.pe">fondoeditorial.unat.edu.pe</a> Fuente de Internet	11%
2	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="http://repositorio.uns.edu.pe">repositorio.uns.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec">www.dspace.espol.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%

## **Dedicatoria**

*A Dios, por guiarme durante estos años,  
guiando mis pasos y brindándome la  
fortaleza para superar los desafíos.*

*A mi madre, Dominga, por todo el  
amor, esfuerzo y sacrificio realizado en  
mi formación.*

*A mi querido padre, Demetrio, aunque ya  
no estás físicamente conmigo, su amor y  
sabiduría continúan guiándome en cada  
paso. Siempre estarás en mi corazón y en  
mi mente, tu legado vive en cada logro.*

*A mis hermanos, Jhon y Jair por  
motivarme a cumplir mis metas y ser un  
ejemplo de profesional para ellos.*

## **Agradecimientos**

A mi asesor, el Ing. Wilson Daniel Símpalo López, por su motivación para estudiar la maestría y su apoyo constante desde el inicio hasta la finalización de la presente investigación.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Santa, por compartirme sus conocimientos y experiencias durante estos dos años de formación.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	ii
AVAL DEL JURADO.....	iii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Planteamiento y Fundamentación del Problema de Investigación.....	1
1.2. Antecedentes de la Investigación.....	2
1.3. Formulación del Problema de Investigación.....	5
1.4. Delimitación del Estudio.....	5
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación.....	5
1.6. Objetivos de la Investigación.....	5
1.6.1. Objetivo general.....	5
1.6.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Fundamentos Teóricos de la Investigación.....	7
2.1.1. Sector agropecuario en el Perú.....	7
2.1.2. Sector agropecuario en Ancash.....	9
2.1.3. Proyectos agropecuarios.....	10
2.1.4. Proyectos agropecuarios en Ancash.....	11
2.1.5. Servicios Agropecuarios.....	13

2.1.6. Importancia de las Empresas Privadas en el Sector Agropecuario .....	14
2.1.7. Metodologías para el diseño de organizaciones .....	15
Metodología CANVAS .....	15
Modelo de Plan de Negocio Integrado Propuesto por Fases .....	22
2.1.8. Metodologías para el desarrollo de Proyectos Agropecuarios .....	23
2.2. Marco Conceptual.....	24
2.2.1. Organización especializada .....	24
2.2.2. Metodología CANVAS .....	24
2.2.3. Proyecto.....	24
2.2.4. Proyectos agropecuarios .....	25
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>26</b>
3.1. Hipótesis Central de la Investigación .....	26
3.2. Variables e Indicadores de Investigación .....	26
3.3. Métodos de la Investigación .....	28
3.4. Diseño de la Investigación.....	28
3.5. Población y Muestra .....	28
3.6. Actividades del Proceso Investigativo.....	30
3.7. Técnicas e Instrumentos de la Investigación .....	31
3.7.1. Técnicas .....	31
3.7.2. Instrumentos .....	32
3.8. Procedimiento para la Recolección de Datos .....	32

3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos.....	32
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>33</b>
4.1. Estudio de Mercado .....	33
4.1.1. Resultados de las Entrevistas.....	33
4.1.2. Resultados de la Encuesta .....	38
4.1.3. Estimación de la Demanda .....	42
4.2. Modelo del Negocio (CANVAS) .....	45
4.2.1. Segmento de Clientes .....	47
4.2.2. Propuesta de Valor .....	47
4.2.3. Canales .....	47
4.2.4. Relación con Clientes .....	48
4.2.5. Recursos Clave .....	48
4.2.6. Fuentes de Ingresos .....	49
4.2.7. Actividades Clave.....	49
4.2.8. Asociaciones Clave.....	49
4.2.9. Estructura de Costos .....	50
4.3. Análisis Estratégico .....	51
4.3.1. Análisis de los factores políticos .....	51
4.3.2. Análisis de los factores económicos.....	52
4.3.3. Análisis de los factores socio-culturales.....	53
4.3.4. Análisis de los factores tecnológicos.....	55

4.3.5. Análisis de los factores Ecológicos .....	56
4.3.6. Análisis de los factores Legales .....	57
4.3.7. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	61
4.5. Planeamiento Estratégico .....	64
4.5.1. Declaración de la Misión y Visión .....	64
4.5.2. Valores de la Organización .....	64
4.5.3. Objetivos Estratégicos .....	66
4.5.4. Balanced Scorecard (BSC) y Mapa estratégico .....	669
4.6. Plan de Marketing.....	70
4.6.1. Objetivos de Marketing .....	70
4.6.2. Estrategias de Marketing .....	70
4.6.3. Marketing Mix.....	71
4.6.4. Presupuesto de marketing.....	76
4.6.5. KPI de Marketing .....	77
4.6.6. Plan de Gestión de Riesgos de Marketing.....	78
4.7. Plan de Operaciones .....	79
4.7.1. Objetivos del Plan de Operaciones.....	79
4.7.2. Mapa de Macro procesos de la Organización.....	80
4.7.3. Cadena de Valor .....	82
4.7.4. Diseños de las Instalaciones .....	85
4.7.5. KPI de Operaciones .....	86

4.8. Plan de Recursos Humanos .....	88
4.8.1. Diseño Organizacional .....	88
4.8.2. Reclutamiento de los Colaboradores .....	90
4.8.3. Perfil de los Colaboradores.....	91
4.8.4. Sueldo de los colaboradores .....	96
4.9. Análisis Económico .....	98
4.9.1. Objetivos del Análisis Económico .....	98
4.9.2. Proyección de ventas .....	98
4.9.3. Gastos de Puesta en Marcha .....	99
4.9.4. Gastos Administrativos.....	100
4.9.5. Gastos Operativos.....	101
4.9.1. Rentabilidad del Modelo de Negocio .....	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES .....	106
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES .....	107
VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y VIRTUAL.....	108
VIII. ANEXOS .....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Variación (%) del valor de la producción agropecuaria (2017-2023)</i> .....	7
<b>Tabla 2.</b> <i>Mecanismos de fijación de precios de un producto o servicio</i> .....	19
<b>Tabla 3.</b> <i>Actividades claves en una empresa</i> .....	20
<b>Tabla 4.</b> <i>Motivaciones para crear asociaciones clave en una empresa</i> .....	21
<b>Tabla 5.</b> <i>Modelo de plan de negocio integrado propuesto por fases</i> .....	22
<b>Tabla 6.</b> <i>Variables e indicadores de investigación</i> .....	27
<b>Tabla 7.</b> <i>Encuestas necesarias por distrito de la provincia del Santa</i> .....	30
<b>Tabla 8.</b> <i>Panorama del sector agropecuario de la provincia del Santa</i> .....	34
<b>Tabla 9.</b> <i>Aspectos indispensables a mejorar en el sector (corto plazo)</i> .....	35
<b>Tabla 10.</b> <i>Organizaciones que desarrollan proyectos en la provincia del Santa</i> .....	36
<b>Tabla 11.</b> <i>Agrupación de las entrevistas por códigos y categorías</i> .....	37
<b>Tabla 12.</b> <i>Filtros usados en la estimación de la demanda</i> .....	43
<b>Tabla 13.</b> <i>Estimación de demanda de proyectos y servicios agropecuarios</i> .....	44
<b>Tabla 14.</b> <i>Proyección de demanda de los servicios (cinco primeros años)</i> .....	44
<b>Tabla 15.</b> <i>Condición jurídica de los productores agropecuarios en la provincia del Santa</i> .....	54
<b>Tabla 16.</b> <i>Asistencia técnica, asesoría empresarial o capacitación de los productores agropecuarios</i> .....	55
<b>Tabla 17.</b> <i>Análisis PESTEL para AGROUP Consultores</i> .....	59
<b>Tabla 18.</b> <i>Objetivos estratégicos de AGROUP Consultores</i> .....	67

<b>Tabla 19.</b> <i>Estrategias, indicadores y metas de los objetivos estratégicos</i> .....	68
<b>Tabla 20.</b> <i>Clientes potenciales por cada distrito de la provincia del Santa</i> .....	71
<b>Tabla 21.</b> <i>Precio de los servicios de AGROUP Consultores</i> .....	73
<b>Tabla 22.</b> <i>Inversión Inicial de AGROUP Consultores para marketing</i> .....	76
<b>Tabla 23.</b> <i>Presupuesto de AGROUP Consultores para marketing en los próximos 5 años</i> .....	77
<b>Tabla 24.</b> <i>Indicadores de Marketing en AGROUP Consultores</i> .....	78
<b>Tabla 25.</b> <i>Plan de Gestión de Riesgos de Marketing</i> .....	79
<b>Tabla 26.</b> <i>Indicadores de calidad de los servicios ofrecidos</i> .....	87
<b>Tabla 27.</b> <i>Personal de la Organización AGROUP Consultores</i> .....	89
<b>Tabla 28.</b> <i>Personal de AGROUP Consultores para los primeros 5 años</i> .....	90
<b>Tabla 29.</b> <i>Puesto, perfiles y funciones de los colaboradores de AGROUP Consultores</i> .....	92
<b>Tabla 30.</b> <i>Sueldo anual del primer año en AGROUP Consultores</i> .....	96
<b>Tabla 31.</b> <i>Sueldos de los colaboradores en los primero 5 años</i> .....	97
<b>Tabla 32.</b> <i>Ingresos de AGROUP Consultores para 5 años (precio en soles)</i> .....	99
<b>Tabla 33.</b> <i>Gastos iniciales para iniciar AGROUP Consultores.</i> .....	99
<b>Tabla 34.</b> <i>Gastos administrativos para el primer año</i> .....	100
<b>Tabla 35.</b> <i>Proyección de gastos administrativos para los primeros 5 años</i> .....	101
<b>Tabla 36.</b> <i>Gastos operativos para el primer año de AGROUP Consultores</i> .....	101
<b>Tabla 37.</b> <i>Proyección de gastos operativos para los primeros 5 años.</i> .....	102

<b>Tabla 38.</b> <i>Estado anual de pérdidas y ganancias de AGROUP Consultores</i> .....	103
<b>Tabla 39.</b> <i>Flujo de caja económico de AGROUP Consultores</i> .....	104
<b>Tabla 40.</b> <i>Indicadores económicos del modelo de negocio de AGROUP Consultores</i>	105



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Modelo de negocio CANVAS</i> .....	16
<b>Figura 2.</b> <i>Etapas del desarrollo de un proyecto tradicional</i> .....	23
<b>Figura 3.</b> <i>Actividades del proceso investigativo</i> .....	31
<b>Figura 4.</b> <i>Género de los productores de la provincia del Santa</i> .....	38
<b>Figura 5.</b> <i>Edad de los productores agropecuarios de la provincia del Santa</i> .....	39
<b>Figura 6.</b> <i>Capacitación de los productores de la provincia del Santa</i> .....	40
<b>Figura 7.</b> <i>¿En qué área le gustaría contratar un servicio?</i> .....	41
<b>Figura 8.</b> <i>¿Por qué medio de difusión buscaría los servicios ofrecidos?</i> .....	42
<b>Figura 9.</b> <i>Modelo de negocio (CANVAS) de AGROUP Consultores</i> .....	46
<b>Figura 10.</b> <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter para AGROUP Consultores</i> .....	61
<b>Figura 11.</b> <i>Valores de la organización AGROUP Consultores</i> .....	64
<b>Figura 12.</b> <i>Mapa estratégico de AGROUP Consultores</i> .....	69
<b>Figura 13.</b> <i>Logo de AGROUP Consultores</i> .....	72
<b>Figura 14.</b> <i>Ubicación geográfica de AGROUP Consultores</i> .....	74
<b>Figura 15.</b> <i>Macro Procesos de AGROUP Consultores</i> .....	80
<b>Figura 16.</b> <i>Cadena de valor de Porter para AGROUP Consultores</i> .....	82
<b>Figura 17.</b> <i>Diseño de las instalaciones de AGROUP Consultores</i> .....	86
<b>Figura 18.</b> <i>Organigrama de AGROUP Consultores</i> .....	88

## Resumen

El sector agropecuario ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, es uno de los sectores que más empleo genera para la población en el Perú, sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por el Estado, aún se tienen problemáticas por resolver, en este sentido, se requiere que las empresas privadas puedan aportar desde su perspectiva con proyectos y servicios que ayuden a los productores en el mejor aprovechamiento de sus unidades agropecuarias, apoyando así al desarrollo del sector.

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una organización especializada en el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios en la provincia del Santa, en Ancash. Se inició aplicando un cuestionario a una muestra representativa (371 productores), para identificar las principales necesidades de los productores relacionados al desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios, también se realizaron entrevistas a funcionarios que laboran en áreas afines al sector en diferentes municipalidades de la provincia.

Posteriormente se desarrolló el modelo de negocio mediante la metodología CANVAS, seguido del planeamiento estratégico, Plan de marketing, Plan de operaciones y Plan de Recursos Humanos. Finalmente se realizó el análisis económico del modelo de negocio, considerando un costo de oportunidad del 25 %, se obtuvieron un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 82,144.21 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 61 % para un periodo de cinco años, demostrando que el modelo de negocio es rentable y puede generar beneficios a futuro.

**Palabras clave:** Organización, Proyectos, Servicios, Agropecuario, CANVAS.

## **Abstract**

The agricultural sector has grown steadily in recent years and is one of the sectors that generates the most employment for the population in Peru; however, despite the efforts made by the State, there are still problems to be solved. In this sense, it is necessary that private companies can contribute from their perspective with projects and services that help producers to make better use of their agricultural units, thus supporting the development of the sector.

The objective of this research was to design an organization specialized in the development of agricultural projects and services in the province of Santa, Ancash. A questionnaire was applied to a representative sample (371 producers) to identify the main needs of producers related to the development of agricultural projects and services, and interviews were also conducted with officials working in areas related to the sector in different municipalities of the province.

The business model was then developed using the CANVAS methodology, followed by strategic planning, a marketing plan, an operations plan and a human resources plan. Finally, the economic analysis of the business model was carried out, considering an opportunity cost of 25%, a Net Present Value (NPV) of S/ 82,144.21 and an Internal Rate of Return (IRR) of 61% for a period of five years were obtained, demonstrating that the business model is profitable and can generate benefits in the future.

**Key words:** Organization, Projects, Services, Agriculture, CANVAS

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento y Fundamentación del Problema de Investigación

El Perú es uno de los países con mayor superficie a nivel mundial, cuenta con una gran diversidad de climas y suelos, que lo transforman en un país con alto potencial agropecuario, el 30,1 % del territorio está dedicado a la agricultura y crianza de diferentes animales domésticos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012).

El sector agropecuario es uno de los sectores que mayor empleo genera para población (31,6 % en el 2020), sin embargo, 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, gobiernos regionales y locales tienen presupuestos destinados a funciones agropecuarias que no ejecutan en su totalidad, en el año 2021, el Estado ejecutó el 81,5 % del presupuesto asignado, los gobiernos regionales ejecutaron el 82,7 % y finalmente los gobiernos locales ejecutaron solo el 65 % del presupuesto asignado al sector (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2021).

La provincia del Santa se encuentra ubicada en la zona costera de Ancash, limita con la provincia de Virú (La Libertad) al Noroeste, Pallasca y Corongo por el Noreste, Yungay y Huaylas por el Este, Casma por el Sur y el océano Pacífico por el Oeste. En el año 2021, los gobiernos locales del departamento de Ancash

tuvieron un 51 % de ejecución presupuestal en función agropecuaria (COMEXPERU, 2021).

Si bien el sector agropecuario viene teniendo un crecimiento, se evidencian diferentes carencias por abordar y mejorar, algunas como el bajo nivel de productividad, informalidad en el sector, baja difusión de semillas certificadas, demoras en proyectos de inversión y ante la creciente presencia internacional de productos agrícolas, se siguen presentando limitantes como el acceso al crédito, adquisición de mayor capital productivo y mayor asistencia técnica (Agencia Agraria de Noticias, 2021).

Para incrementar la productividad y mejorar la competitividad 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).

Partiendo principalmente de las necesidades de servicios de asesoría y desarrollo de capacidades requeridas por los productores, es necesario que más empresas privadas orienten sus actividades hacia este mercado, cooperando con desarrollo de sector agropecuario en el país.

## **1.2. Antecedentes de la Investigación**

Calderón y Cartagena (2016) en su investigación proponen la creación de una empresa consultora en el sector agrícola (con enfoque en desarrollo sustentable) en la provincia del Guayas, en Ecuador. Iniciaron con un estudio de mercado

utilizando fuentes secundarias, la aplicación de 312 cuestionarios y la opinión de seis expertos en consultoría y desarrollo agrícola. Posteriormente realizaron un análisis social mediante la herramienta PESTEL, un análisis industrial utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Finalmente, en el análisis financiero señalaron que las ganancias se generan a partir del primer año de operaciones, obtuvieron un valor actual neto (VAN) de US\$176 943 y una tasa interna de retorno (TIR) del 52,3 %.

López y Zambrano (2017) en su investigación estudiaron la factibilidad de crear una empresa consultora en el sector agropecuario en la provincia de Manabí, Ecuador. Iniciaron con un estudio de mercado de las asociaciones agropecuarias utilizando encuestas en los potenciales clientes y realizando grupo focal para los socios de la organización. Posteriormente, en el ámbito técnico de la investigación, determinaron la estructura de la organización, la ubicación idónea del establecimiento físico y la cartera de servicios. Finalmente realizaron un análisis económico financiero, considerando un horizonte de diez años, el cual les mostró resultados favorables para el desarrollo de su propuesta, obtuvieron un VAN de \$18 983,45 y una TIR de 16 %.

De Romedi (2018) estudió las variables que afectan el sector agropecuario en el norte de Córdoba (Argentina), lo que le permitió definir las necesidades reales del sector. Posteriormente de manera interactiva y ordenada detalló 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.

Vermaas (2019) realizó un plan de negocio para crear una organización prestadora de servicio agropecuario en la provincia de Ubaté (Colombia). Aplicó cuestionarios a 83 empresas agropecuarias para recopilar información, posteriormente determinó el funcionamiento del servicio de asistencia técnica. Analizaron el mercado, requerimientos financieros y otros aspectos. Sus indicadores financieros indican viabilidad económica, por lo que el plan de negocios es atractivo.

Páez y Castro (2021) en su investigación elaboraron un plan de negocios de una consultora para negocios agropecuarios en el municipio de Villavicencio en Colombia, a la cual denominaron “Farming Consultores S.A.S”. Iniciaron realizando un estudio de mercado que les permitió conocer los agentes del mercado, un estudio técnico que reflejó la manera en que realizan sus labores, un estudio económico financiero que les permitió obtener el VAN (\$ 213 216 081 pesos) y la TIR (37 %) para un periodo de cinco años, también consideraron un estudio ambiental para conocer el impacto que la organización puede generar en el ambiente.

Acevedo et al. (2021) formularon un plan de negocios para implementar proyectos agrícolas en los valles de Santa Eulalia y Calango, en Perú. Iniciaron realizando investigación bibliográfica para conocer el sector agrícola en el Perú e investigación exploratoria para conocer los perfiles de los productores agrícolas de los valles. Dentro del plan integraron el plan de marketing, plan de operaciones y plan de recursos humanos. Finalmente, obtuvieron un VAN de S/ 249 439 y una TIR de 58,03 % para un plazo de cinco años, determinado que el proyecto es viable.

### **1.3. Formulación del Problema de Investigación**

¿Será posible diseñar una organización especializada en el desarrollo de proyectos agropecuarios en la provincia del Santa?

### **1.4. Delimitación del Estudio**

La investigación se realizó en la provincia del Santa, Ancash, Perú. La información obtenida por aplicación de los cuestionarios fue en los años 2023 y 2024. No se contempló en la investigación la puesta en marcha de la organización.

### **1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

El Estado, los gobiernos regionales y distritales tienen a disposición un presupuesto destinado para funciones agropecuarias que permitan desarrollar el sector, sin embargo, aún se observa la falta de capacidad institucional del sector público para desarrollar, implementar y evaluar proyectos y servicios afines al sector. Esta realidad requiere que las empresas privadas realicen proyectos y servicios que aporten en la mejora de la competitividad del sector.

El proyecto surge con la finalidad de diseñar una organización especializada en el desarrollo de proyectos agropecuarios, de esta manera aportar en la mejora de capacidades de los productores de la provincia del Santa, haciendo un mejor uso de sus unidades agropecuarias.

### **1.6. Objetivos de la Investigación**

#### ***1.6.1. Objetivo general***

Diseñar una organización especializada en el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios en la provincia del Santa.



### ***1.6.2. Objetivos específicos***

- Realizar el estudio de mercado para definir la demanda de proyectos y servicios agropecuarios en la provincia del Santa.
- Desarrollar el modelo de negocio mediante los nueve bloques de la metodología CANVAS.
- Desarrollar un plan de marketing para dar a conocer la organización y generar una imagen de marca.
- Elaborar el plan de operaciones para definir los aspectos organizativos y técnicos de la prestación de servicios.
- Realizar el análisis económico del diseño de la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Fundamentos Teóricos de la Investigación

##### 2.1.1. Sector agropecuario en el Perú

El sector agropecuario abarca la producción agrícola y pecuaria del país. El Perú es productor y exportador de materias primas, en los últimos años viene posicionando una gran variedad de productos de origen agropecuario en los mercados internacionales, demostrando en un incrementando del valor bruto de la producción agropecuaria año tras año.

En el año 2022, el valor bruto de la producción agropecuaria del Perú ascendió a 41 233,963 millones de soles (4,3 % más que el 2021), de esta cifra, 26 192,967 millones de soles fueron del subsector agrícola (+5,5 %), mientras que 15 041,267 millones de soles fueron del subsector pecuario (+2,4 %) (Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA], 2023).

**Tabla 1**

*Variación (%) del valor de la producción agropecuaria (2017-2023)*

Sector/Subsector	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Agropecuario</b>	2,9	7,7	3,5	1,0	4,6	4,3	-2,9
<b>Agrícola</b>	3,1	9,1	3,2	2,8	6,3	5,5	-4,1
<b>Pecuario</b>	2,8	5,6	4,0	-1,8	2,0	2,4	-0,9

Nota: Recuperado de (SIEA, 2024)

Hasta el año 2022, el sector agropecuario había sostenido un crecimiento constante alrededor del 4 % anual durante los últimos veinte años, para el año 2023 se proyectaba un 3,5 % de crecimiento respecto al año anterior (Vinelli, 2022). Sin embargo, la ocurrencia de fenómenos naturales (temperaturas superiores) afectaron la floración y fructificación de productos, reflejándose una disminución en el valor de la producción agrícola (-4,1 %) y pecuaria (-0,9 %) respecto al año 2022 (SIEA, 2024).

El Estado dentro 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 consideró cinco prioridades, dentro de las cuales se encontraron el Fortalecimiento de la competitividad agrícola, para el cual se destinó un presupuesto de 4 684 millones de soles (incremento del 12,3 % respecto al año 2021), del monto mencionado el Estado priorizó su gasto de acuerdo a la siguiente distribución (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2022).

- 1 258 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.

### **2.1.2. Sector agropecuario en Ancash**

El departamento de Ancash posee una producción agropecuaria diversificada, de acuerdo al último CENAGRO, 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).

Ancash 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 fue debido 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).

El sector agrícola fue afectado por la escasez de fertilizantes durante el año 2022, entre agosto y diciembre se sembraron 31 241 hectáreas de tierras en Ancash, una cantidad que representa un 6,5 % menos que el año 2021 y 14,5

% menos que el año 2020, esto impactó en la producción agropecuaria de Ancash, que ascendió a 691, 8 millones de soles en 2022 (5 % menor al 2021) (Instituto Peruano de Economía, 2023).

La provincia del Santa con 9,3 mil hectáreas, es la que posee mayor superficie sembrada en el departamento de Ancash. Sin embargo, entre los meses de agosto a diciembre del 2022 sufrió una disminución del 4,5 % en superficies sembradas respecto al mismo periodo en el 2021 (Instituto Peruano de Economía, 2023).

### **2.1.3. Proyectos agropecuarios**

Los proyectos agropecuarios son planes que se llevan a cabo para desarrollar actividades agrícolas o pecuarias, los proyectos pueden enfocarse en mejorar la producción, la calidad de los productos, usar eficientemente los recursos, implementación de tecnologías, entre otros.

Los proyectos agropecuarios en el Perú son desarrollados por el sector público y privado. El sector público realiza proyectos mediante sus Ministerios, gobiernos regionales y locales. El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) tiene la mayor cantidad de programas y proyectos afines, los cuales tienen el objetivo de activar el desarrollo y la inclusión social en beneficio de la población rural del país, así como contribuir a la seguridad alimentaria en el Perú (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023)

El MIDAGRI cuenta con una variedad de programas: Agro Rural, Agroideas, 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). Entre algunos ejemplos de proyectos agropecuarios se pueden tener:

- Implementación de un sistema de riego por goteo en una plantación de cultivo de hortalizas.
- Construcción de un establo con tecnología moderna para la cría de ganado lechero.
- Desarrollo de un plan de fertilización y manejo de suelos para aumentar la producción y calidad de un cultivo en particular.
- Implementación de un sistema de control de plagas y enfermedades en un cultivo para mejorar su rendimiento y reducir los costos.
- Proyecto de agroturismo para promover el turismo rural y generar ingresos adicionales para los agricultores locales.
- Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica para pequeños agricultores en técnicas de cultivo sostenible y eficiente.

#### **2.1.4. Proyectos agropecuarios en Ancash**

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 (Gobierno Regional de Ancash, 2021).

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 año 2021 (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 Quinoa, Trigo y Cebada, Provincia Aija – Ancash
- Mejoramiento de los Ingresos de las Familias Productoras de Cuyes Bolognesi – Ancash.

#### **2.1.5. Servicios Agropecuarios**

Los servicios agropecuarios son aquellos servicios de apoyo que se realizan para ayudar en la mejora de la producción agrícola y pecuaria. Estos servicios pueden ser contratados por los productores para mejorar la eficiencia de sus procesos productivos o acceder a insumos y herramientas necesarias para la producción agropecuaria.

Entre algunos ejemplos de servicios agropecuarios se tienen:

- Servicios de asesoría técnica: Se asesora a los productores en técnicas agrícolas y ganaderas, manejo de cultivos, control de plagas, selección de semillas, entre otros.
- Servicios de maquinaria y equipo: Se venden o alquilan maquinarias y equipos necesarios para la producción agropecuarias como cosechadoras, sembradoras, drones fumigadores, entre otros.



- Servicios de suministros e insumos: Se proveen materiales necesarios para la producción agrícola y pecuaria, como fertilizantes, pesticidas, semillas, medicamentos para animales, entre otros.
- Servicios de transporte y logística: Se brindan servicios de transporte y almacenamiento de productos agrícolas y ganaderos, asegurando su distribución y comercialización.
- Servicios financieros: Se consideran realizar informes agrícolas para que los productores puedan acceder a préstamos ante entidades bancarias.
- Servicios de consultoría empresarial: se brinda asesoramiento en temas de gestión empresarial, marketing, y estrategias de comercialización, para que los productores puedan mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

#### **2.1.6. Importancia de las Empresas Privadas en el Sector Agropecuario**

El antiguo servicio público de extensión agropecuaria colapsó por su limitada efectividad y alto costo (Banco Mundial, 2017), sin embargo, en diciembre del año 2021, se publicó la Ley N° 31368, Ley que regula el servicio de extensión agropecuaria en el Perú, en el marco de esta ley se crea el Registro Nacional de Proveedores del Servicio de Extensión Agropecuaria (RNPSEA), con la finalidad de ordenar y tener información actualizada de los extensionistas que realizan capacitaciones y asistencia técnica en el sector (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021b).

Las empresas privadas tienen la importante labor de brindar ofertas de servicios adecuadas al sector agropecuario, la experiencia en el mundo señala que los

agricultores están en disposición de pagar por asesoría de extensión si ésta le ayuda a generar ganancias (Banco Mundial, 2017).

### **2.1.7. Metodologías para el diseño de organizaciones**

Durante el siglo XX, la formación de nuevas empresas iniciaba con la escritura de un plan de negocios, seguido de la elaboración del producto o servicio, realización de pruebas y posteriormente se hacía el envío al cliente, sin embargo, muchas veces nadie compraba el producto (Blank & Euchner, 2018). Dentro los planes de negocios se seguía una metodología de negocio tradicional, el cual consistía en la elaboración de un Plan estratégico, Plan de marketing, Plan de Operaciones, Plan de recursos humanos y organizacional y Plan económico-financiero (Vargas, 2018)

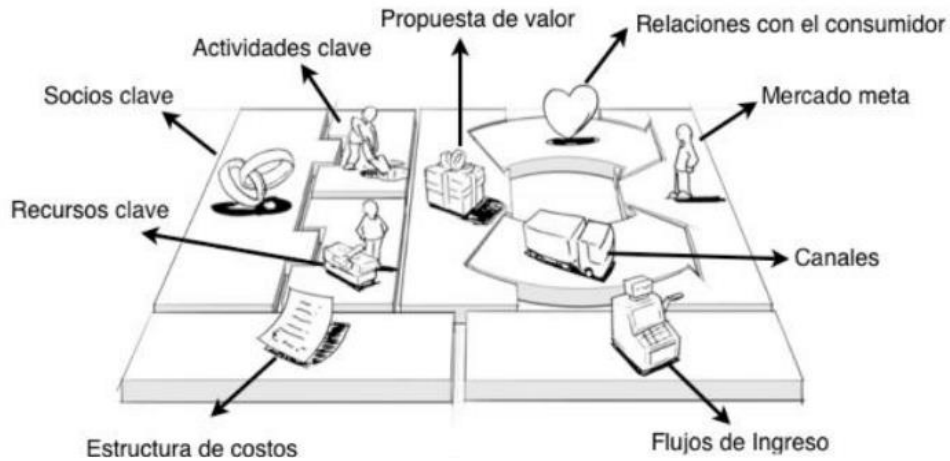
En un mundo tan cambiante, es necesario que las empresas y organizaciones actualicen la forma de ingresar al mercado, con este fin, nacen los modelos de negocios, que son herramientas que ayudan en la creación de valor y permiten tener ventajas competitivas (Calva, 2020).

#### ***Metodología CANVAS***

Osterwalder y Pigneur (2010) publicaron su libro “Generación de modelos de negocio” donde desarrollan la metodología CANVAS, una herramienta que permite crear modelos de negocio de forma simplificada conociendo nueve aspectos (bloques), que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad económica, desde entonces esta metodología ha tenido gran aceptación a nivel mundial.

**Figura 1**

*Modelo de negocio CANVAS*



Recuperado de (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En los nueve bloques de la metodología CANVAS se pueden identificar dos contextos: el contexto del negocio (Actividades clave, socios clave, recursos clave y estructura de costos) y el contexto del mercado (Relaciones con el consumidor, mercado meta, canales y flujos de ingreso), teniendo a la propuesta de valor como bloque que involucra ambos contextos; estos nueve bloques permiten la rápida evaluación de una idea (Lozano et al., 2019).

**Segmento de clientes.** Los clientes son el eje principal de un modelo de negocio, ya que una empresa sin clientes no puede mantenerse mucho tiempo en el mercado (de Romedi, 2018).

Para el desarrollo de clientes se debe “salir del edificio” y validar algunas hipótesis sobre los clientes y sus necesidades (Blank & Euchner, 2018), con ello las organizaciones pueden agrupar a los clientes en distintos segmentos según sus necesidades comunes, comportamientos o cualquier otro atributo

(Osterwalder & Pigneur, 2010), la organización deberá seleccionar los segmentos a los que se va a dirigir y aquellos que no contemplará y a partir de ello diseñar un modelo de negocio (de Romedi, 2018).

**Propuesta de valor.** La propuesta de valor hace referencia a los beneficios (productos y servicios) que una organización entrega a sus clientes, haciéndola diferenciarse entre sus competidores (de Romedi, 2018).

Una buena propuesta de valor atrae y retiene clientes potenciales, logrando convertirlos en consumidores fieles de la empresa, algunos elementos a considerar en la propuesta de valor son la singularidad de producto o servicio, la novedad, la personalización, el rendimiento, el precio, la realización del trabajo, la accesibilidad, la facilidad de uso, entre otros (Fakieh et al., 2022).

**Canales.** El producto o servicio de una empresa llegan a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y venta (Lozano et al., 2019)

Los canales pueden ser canales propios, donde el producto va desde fabricante hacia el consumidor final, o canales asociados, donde el producto pasa por agentes intermediarios, mayoristas y/o minoristas (Calva, 2020).

**Relación con clientes.** Es necesario que una empresa tenga contacto y seguimiento al segmento de clientes (Ortiz & Gómez, 2023), las relaciones con los clientes son indispensables para la expansión y la sostenibilidad de la empresa en un largo plazo (Fakieh et al., 2022)

Según Osterwalder y Pigneur, (2010), las relaciones con los clientes deben basarse en los siguientes fundamentos: Capacitación de clientes, Fidelización de clientes y estimulación de las ventas. Adicionalmente, estas relaciones, deben

acentuarse sobre una comunicación asertiva, buscando siempre satisfacer las necesidades de los clientes (Amado & Gonzalez, 2019).

**Recursos clave.** Los recursos clave son los activos y recursos necesarios e imprescindibles que necesita la organización para desarrollar un producto o servicio (Ortiz & Gómez, 2023).

Los recursos pueden ser físicos o intelectuales y dependiendo de la propuesta de valor de la empresa, se necesitarán más o menos recursos (Calva, 2020).

**Fuentes de ingresos.** Las empresas tienen como objetivo maximizar las riquezas de sus accionistas, lo que significa que deben maximizar las ganancias a través de la entrega de su exitosa propuesta de valor hacia los clientes (Fakieh et al., 2022).

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico (de Romedi, 2018; Rivera, 2015).

**Tabla 2***Mecanismos de fijación de precios de un producto o servicio*

	<b>Fijo</b>		<b>Dinámico</b>
<b>Lista de precios</b>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<b>Negociación</b>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<b>Según características</b>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<b>Gestión de la rentabilidad</b>	El precio depende del inventario y del momento de la compra
<b>Según el segmento de mercado</b>	El precio depende del tipo y las características de segmento de mercado	<b>Mercado en tiempo real</b>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<b>Según el volumen</b>	El precio depende la cantidad adquirida	<b>Subastas</b>	El precio se determina en una licitación

Nota. Elaborado a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**Actividades clave.** Alcanzar los objetivos de una empresa requiere de actividades clave (Lozano et al., 2019). Las actividades clave son las acciones, procesos, programas o proyectos que realiza la empresa para cumplir con su propuesta de valor hacia los clientes (Fakieh et al., 2022).

Es necesario que las organizaciones identifiquen las actividades clave, a partir de ello, determinar cuáles son capaces de desempeñar y cuales deben externalizar a

terceros (Calva, 2020), además, la empresa no debe prometer a los clientes lo que no puede cumplir (Fakieh et al., 2022).

Una herramienta utilizada para determinar las actividades clave de una empresa es la cadena de valor de Porter, en ella se describe las actividades que se interrelacionan con la organización y generan valor al producto o servicio (Calva, 2020). En la *tabla 3* se detallan algunas actividades clave que pueden realizar las empresas u organizaciones.

**Tabla 3**

*Actividades claves en una empresa*

<b>Categorías</b>	<b>Actividades Claves</b>
<b>Producción</b>	Estas actividades están relacionadas con el diseño, realización.
<b>Solución de problemas</b>	Se basa en desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes
<b>Plataforma / Red</b>	Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red.

Nota. Elaborado a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010)

**Asociaciones clave.** Una empresa requiere de una red de socios que le permitan progresar y ampliar sus operaciones en el mercado en el que se encuentre (Fakieh et al., 2022)

Algunas actividades que requiera la organización pueden ser realizadas por terceros, en este punto, se deben definir las estrategias necesarias para

potenciales socios o proveedores (Lozano et al., 2019). En la *tabla 3* se señalan tres motivaciones importantes para crear sociedades con socios clave.

**Tabla 3**

*Motivaciones para crear asociaciones clave en una empresa*

<b>Motivaciones</b>	<b>Asociaciones Claves</b>
<b>Optimización y Economías de Escala</b>	Optimizar la asignación de recursos y actividades
<b>Reducción de Riesgo e incertidumbre</b>	Los competidores crean alianzas en un área a la vez que compiten en otra.
<b>Adquisición de recursos y actividades particulares</b>	No todas las empresas cuentan con los recursos necesarios para realizar su modelo de negocio, debido a ello las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos.

Nota. Elaborado a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010)

**Estructura de costos.** La estructura de los costes describe consecuencias monetarias más importantes de la empresa cuando realiza el modelo de negocio (Fakieh et al., 2022), los costes son fáciles de determinar si se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Los elementos del modelo de negocio ayudan a conformar la estructura de costos, existen tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Determinar la estructura de los costos ayuda a definir otros elementos importantes como el precio de venta (Lozano et al., 2019).



### ***Modelo de Plan de Negocio Integrado Propuesto por Fases***

Vargas, (2018) propone un nuevo modelo de elaborar negocios integrando dos modelos, el modelo de desarrollo de cliente (Customer development model) desarrollado por Steve Blank (inicio de la metodología Lean Startup), junto a el modelo tradicional de desarrollo de negocio.

Este nuevo modelo inicia enfocándose en los clientes, identificando sus necesidades y a partir de ello, proponer un producto o servicio que satisfaga sus necesidades.

**Tabla 4**

*Modelo de plan de negocio integrado propuesto por fases*

<b>Fase</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Actividades</b>
<b>Primera fase</b>	Desarrollo de cliente	Descubrimiento del cliente
		Validación del cliente
		Creación del cliente
		Plan estratégico
<b>Segunda fase</b>	Desarrollo de negocios	Plan de marketing
		Plan de operaciones
		Plan de recursos humanos y organizacional
		Plan económico-financiero

Nota. Recuperado de (Vargas, 2018).

### 2.1.8. Metodologías para el desarrollo de Proyectos Agropecuarios

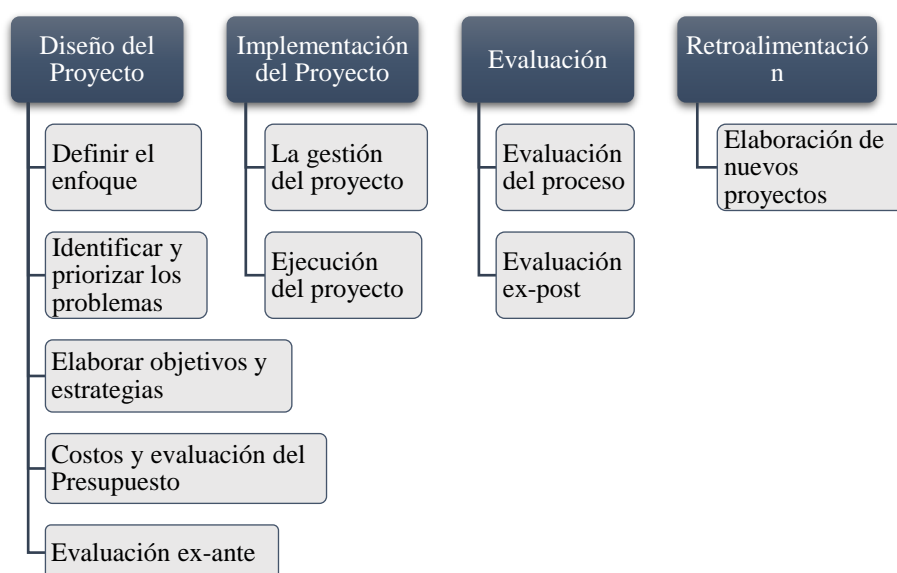
El mundo de los negocios cambia cada vez más rápido y por esto las empresas están revisando sus procesos, enfoques y metodologías para adaptarse más rápido y diferenciarse en el mercado. Existen distintos enfoques para el desarrollo y gestión de proyectos, pero el método elegido debe hacerse teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y sus requerimientos.

El enfoque tradicional es el más usado y se sigue usando, la metodología que se usa es muy efectiva para el desarrollo de proyectos (Cervera, 2021).

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). En la *figura 2*, se detalla las etapas del desarrollo de un proyecto.

**Figura 2**

*Etapas del desarrollo de un proyecto tradicional*



Nota: Elaborado a partir de (IICA, 2012)

## **2.2. Marco Conceptual**

### **2.2.1. Organización especializada**

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).

La organización será diseñada considerando la metodología CANVAS.

### **2.2.2. Metodología CANVAS**

La metodología CANVAS es una herramienta de gestión estratégica que las empresas pueden utilizar para definir los factores clave y las ideas de su negocio. Se realiza mediante una plantilla concentrada que permite a la empresa documentar los elementos fundamentales del negocio, sus productos y servicios o estructurar una idea de negocio de forma coherente (Fakieh et al., 2022).

### **2.2.3. 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).

#### **2.2.4. Proyectos agropecuarios**

El sector agropecuario es uno de los sectores más antiguos y de gran relevancia en la economía, aglomera a las actividades del sector agrícola y las actividades del sector pecuario (Coll, 2022).

Los proyectos desarrollados en el sector abarcan los proyectos del sector agrícola, pecuario y apicultura, algunos tipos de proyectos son:

- Instalación de riego tecnificado.
- Producción de frutas y hortalizas.
- Producción y engorde de peces de agua dulce.
- Mejoramiento de variedades de cultivo.
- Instalación de granja avícola.
- Apicultura y producción de miel.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación según su alcance se enmarcó como una investigación descriptiva, se inició investigando el sector agropecuario en la provincia del Santa, con la finalidad de recopilar información y elaborar un perfil más exacto de los productores y sus necesidades respecto a la elaboración de proyectos y servicios.

El método de recolección de datos se dio fue a través de cuestionarios (fuentes primarias) aplicadas a los productores agropecuarios y entrevistas realizadas a funcionarios de las municipalidades de la provincia, así también se utilizaron fuentes secundarias (libros, boletines, revistas especializadas, tesis y otro tipo de estudios). La información recolectada fue tabulada y analizada mediante el software IBM SPSS STATISTICS.

Posteriormente se diseñó la organización mediante el desarrollo de los nueve bloques de la metodología CANVAS, seguido del desarrollo de la estructura de un plan tradicional de negocios, con el fin, que mediante el desarrollo de proyectos y servicios buscará colaborar con el desarrollo del sector agropecuario de la provincia.

#### **3.1. Hipótesis Central de la Investigación**

Sí, será posible diseñar una organización especializada en el desarrollo de proyectos agropecuarios en la provincia del Santa.

#### **3.2. Variables e Indicadores de Investigación**

En la *tabla 5* se detallan la variable de investigación, sus definiciones, indicadores, técnicas e instrumentos.

**Tabla 5**

*Variables e indicadores de investigación*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica e Instrumentos</b>
<b>Diseño de una organización</b>	El diseño de una organización es un plan que configura a una asociación de personas (organización) para lograr determinados fines.	El diseño de la organización abarcará el desarrollo del cliente y el desarrollo del modelo de negocio.	Desarrollo de cliente	Edad	
				Capacidad adquisitiva	
			Propuesta de valor	Valor agregado	
			Plan Estratégico	Objetivos estratégicos	Técnica: Encuesta
			Plan de Marketing	Estrategias de marketing	
			Plan de Operaciones	Ingresos Procesos	Instrumento: Cuestionario
			Plan de Recursos Humanos	Número de colaboradores	
	Análisis económico	Flujo de ingresos Costo-Beneficio			

### **3.3. Métodos de la Investigación**

El método de la investigación utilizada es el Método Mixto, este método fusiona las perspectivas CUAL y CUAN, durante el proceso de investigación (Bagur-Pons et al., 2021), esto permitirá analizar información cualitativa y cuantitativa respecto al desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios en la provincia del Santa.

### **3.4. Diseño de la Investigación**

La investigación sigue un diseño No experimental ya que no se manipula deliberadamente la variable de estudio, se basa en contextos que ya se dieron sin la investigación directa del investigador (Escamilla, 2018).

### **3.5. Población y Muestra**

#### **3.5.1. Población**

La población de la investigación está compuesta por los pequeños y medianos productores agropecuarios de la provincia del Santa, quienes tienen bajo su manejo unidades agropecuarias menores a 50 Ha. Según el último Censo Nacional Agropecuario esta cantidad asciende a 10 327 productores (INEI, 2012).

#### **3.5.2. Muestra**

El muestreo a emplear es probabilístico con un muestreo aleatorio estratificado, con asignación proporcional por distritos de la provincia. La muestra se calculará mediante la siguiente fórmula para muestras finitas (Reyes y Olvera, 2013).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Z: Nivel de confianza al 95 % (1,96)

N: Población (10 327)

p: Probabilidad a favor 50 % (0,5)

q: Probabilidad en contra 50 % (0,5)

E: Error de estimación 5 % (0,05)

n: Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 10\,327}{0,05^2 * (10\,327 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 371 \text{ productores agropecuarios}$$

En la tabla se detalla la muestra con las encuestas a utilizar en cada distrito de la provincia del Santa.



**Tabla 6***Encuestas necesarias por distrito de la provincia del Santa*

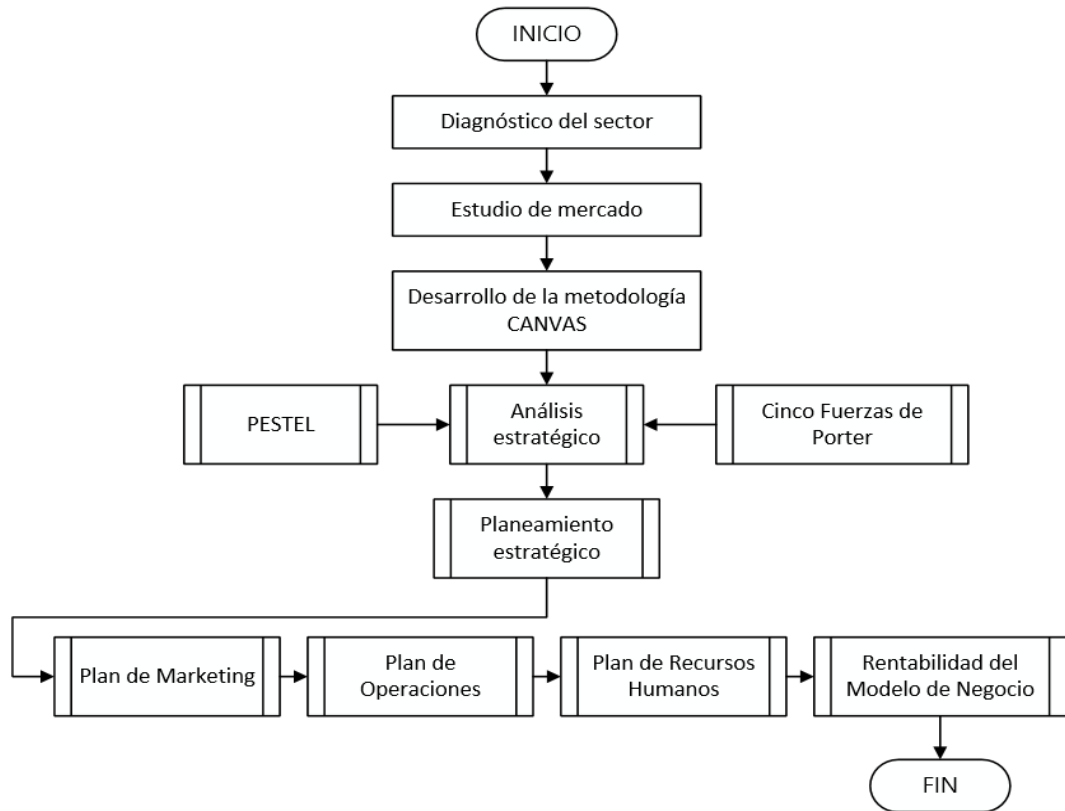
<b>Distrito</b>	<b>Productores</b>	<b>Peso proporcional (%)</b>	<b>“Encuestas por distrito”</b>
Chimbote	3 940	38	142
Cáceres del Perú	1 311	13	47
Macate	1 221	12	44
Moro	1 117	11	40
Nepeña	601	6	22
Samanco	295	3	11
Santa	765	7	28
Nuevo Chimbote	1 048	10	38
<b>Total</b>	<b>10 298</b>	<b>100</b>	<b>371</b>

### **3.6. Actividades del Proceso Investigativo**

Las actividades que se llevaron a cabo en la investigación se muestran en la *figura 3*. La primera parte abarca el inicio (búsqueda de información relacionada al tema), el diagnóstico del sector y el estudio de mercado; en la segunda parte se lleva a cabo el desarrollo de los nueve bloques de la metodología CANVAS

**Figura 3**

*Actividades del proceso investigativo*



### **3.7. Técnicas e Instrumentos de la Investigación**

#### **3.7.1. Técnicas**

En la investigación se utilizó la técnica de encuesta, esta técnica es ampliamente utilizada ya que permite indagar nueva información en una investigación (Feria Avila et al., 2020).

### **3.7.2. Instrumentos**

En la investigación se utilizaron como instrumentos a los cuestionarios (productores) y guía de preguntas (profesionales), instrumentos básicos de la encuesta (Feria Avila et al., 2020).

### **3.8. Procedimiento para la Recolección de Datos**

En el procedimiento de recolección de datos se siguió el siguiente orden en las actividades propuestas.

- Recopilación de información sobre las zonas de producción agropecuaria en la provincia del Santa.
- Contacto y visita a los funcionarios y productores agropecuarios en sus centros de labores.
- Aplicación de los cuestionarios para la obtención de información.
- Almacenamiento de los cuestionarios para su posterior análisis.

### **3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos**

Las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado a los profesionales del sector se evaluarán mediante la codificación y categorización basados en la teoría fundamentada.

Posteriormente se registra y tabula los datos obtenidos de los productores agropecuarios, analizándose descriptivamente mediante la elaboración de tablas y gráficos visuales, para ellos se utilizará el software Microsoft Excel.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Estudio de Mercado

Se realizó el estudio de mercado tomando en consideración la opinión y experiencia de expertos que laboran en el sector público en áreas afines al desarrollo de proyectos agropecuarios, también se visitó a los productores de la provincia en sus unidades agropecuarias para conocer con más detalle acerca de sus problemáticas y necesidades en el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.

##### *4.1.1. Resultados de las Entrevistas*

Los funcionarios que laboran en las diferentes municipalidades de la provincia del Santa fueron:

- Ing. Carlos Rivera Figueroa (Agromuni – Nuevo Chimbote)
- Ing. Freddy Gonzales Mejía (Gerente de desarrollo económico local y social - Samanco)
- Ing. Nancy Zavaleta Lopez (Jefe de Oficina de Comercialización – Santa)
- Enrique Mejía Alday (Gerente de desarrollo económico y social – Nepeña)
- Ing. Mario Bono Pachecho (Departamento de desarrollo agropecuario, PYMES y turismo – Moro)
- Ing. Lane Esquivel Mejía (Jefe del laboratorio de biotecnología – CHINECAS)
- Antoni Alex Dominguez Reyes (Sub gerente de desarrollo económico – Cáceres del Perú

**Tabla 7**

*Panorama del sector agropecuario en la provincia del Santa*

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>¿Qué panorama tiene del sector agropecuario en el distrito/provincia?</b>
<b>Ing. Carlos Rivera Figueroa</b>	El distrito de Nuevo Chimbote es productor de frutas y hortalizas, pero tiene problemas álgidos por mejorar como la infraestructura agropecuaria.
<b>Ing. Freddy Gonzales Mejía</b>	El sector agropecuario ha estado un poco descuidado en Samanco, estamos en camino de crear una oficina de apoyo al sector agropecuario y pesca.
<b>Ing. Nancy Zavaleta Lopez</b>	Los productores agropecuarios realizan sus actividades de acuerdo a sus conocimientos por lo que el sector está poco desarrollado en el distrito.
<b>Enrique Mejía Alday</b>	El distrito de Nepeña es agrícola, la parte pecuaria no está bien desarrollada. Anteriormente se realizaba la crianza de animales, actualmente las empresas agroexportadoras absorben laboralmente a los jóvenes, por lo que ya no se tienen iniciativas familiares o empresariales.
<b>Ing. Mario Bono Pacheco</b>	En el distrito existen productores principalmente de palta y mango dirigidos a la exportación, los productores tratan de cultivar productos de calidad.
<b>Ing. Lane Esquivel Mejía</b>	El sector agropecuario actualmente tiene muchas carencias, generalmente los agricultores no tienen a disposición instituciones o empresas que les brinden asesoramiento o capacitaciones, lo cual se refleja en bajos índices de producción.
<b>Antoni Alex Dominguez Reyes</b>	El distrito basa su economía en la agricultura, en la parte baja se da el cultivo de palta y mango, en la parte alta se dedican al cultivo de paltas y algunos cereales, así como la crianza de ganadería.

**Tabla 8**

*Aspectos indispensables a mejorar en el sector (corto plazo)*

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>¿Qué aspectos del sector considera indispensables mejorar en el corto plazo?</b>
<b>Ing. Carlos Rivera Figueroa</b>	Se deben tratar problemas como la mosca de la fruta, <i>certificaciones</i> , tener un centro de acopio y un camal municipal.
<b>Ing. Freddy Gonzales Mejía</b>	Los pobladores <i>necesitan proyectos productivos</i> que les generen puestos de trabajo, a través de asociaciones.
<b>Ing. Nancy Zavaleta Lopez</b>	<i>Mejorar las capacitaciones</i> en todo el sistema productivo del sector agropecuario.
<b>Enrique Mejía Alday</b>	Deben <i>fomentarse emprendimientos</i> familiares como pequeñas granjas, crianza de ganado ovino, entre otros.
<b>Ing. Lane Esquivel Mejía</b>	El <i>fortalecimiento de las capacidades</i> , para que los productores se eduquen y se adapten a las <i>nuevas formas de manejo de cultivos</i> y no solo de la manera convencional.
<b>Antoni Alex Dominguez Reyes</b>	Se requiere mejorar la organización de los productores y mejora en la venta de los productos agrícola, hace falta una <i>asociatividad y capacitación</i> para los agricultores, para sacar una mayor rentabilidad a sus productos.

**Tabla 9**

*Organizaciones que desarrollan proyectos en la provincia del Santa*

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>¿Conoce alguna organización privada que desarrolle proyectos y servicios agropecuarios en el distrito/provincia?</b>
<b>Ing. Carlos Rivera Figueroa</b>	Conozco algunas organizaciones, pero no recuerdo el nombre ahora mismo.
<b>Ing. Freddy Gonzales Mejía</b>	En el distrito <i>no conozco</i> ninguna empresa privada.
<b>Ing. Nancy Zavaleta Lopez</b>	<i>Desconozco empresas</i> privadas que realicen proyectos agropecuarios.
<b>Enrique Mejía Alday</b>	En el distrito no, en el distrito de Moro conozco a SEDIR.
<b>Ing. Mario Bono Pachecho</b>	En el distrito tenemos a SEDIR.
<b>Ing. Lane Esquivel Mejía</b>	<i>No conozco</i> a ninguna empresa privada que brinde este tipo de servicios.
<b>Antoni Alex Dominguez Reyes</b>	<i>No existe</i> organizaciones o empresas que brinden servicios de capacitación a los productores.

En la *tabla 7* se observa que los profesionales optaron por dar una respuesta enfocándose en su distrito, consideran que los demás distritos poseen realidades ligeramente diferentes que no conocen a detalle.

En la *tabla 8* se mencionan los aspectos que los funcionarios consideran indispensables mejorar en un corto plazo en el sector.

Además, se muestra que a excepción de la organización SEDIR, ubicada en el distrito de Moro no conocen alguna otra empresa privada que desarrolle proyectos o brinde servicios agropecuarios en sus distritos.

Posteriormente se analizaron las entrevistas, partiendo de una codificación y categorización de las respuestas obtenidas.

### **Tabla 10**

#### *Agrupación de las entrevistas por códigos y categorías*

<b>CÓDIGOS</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Sector poco desarrollado	Vivencias
Distritos agrícolas	Vivencias
Desarrollo de trabajos por experiencia	Actividades
Necesidad de proyectos productivos	Necesidades
Realizar capacitaciones	Necesidades
Fomentar emprendimientos	Necesidades
Fortalecimiento de capacidades	Necesidades
Falta de empresas privadas	Necesidades



Los códigos se agruparon en tres categorías, a partir de las cuales se hicieron las siguientes interpretaciones:

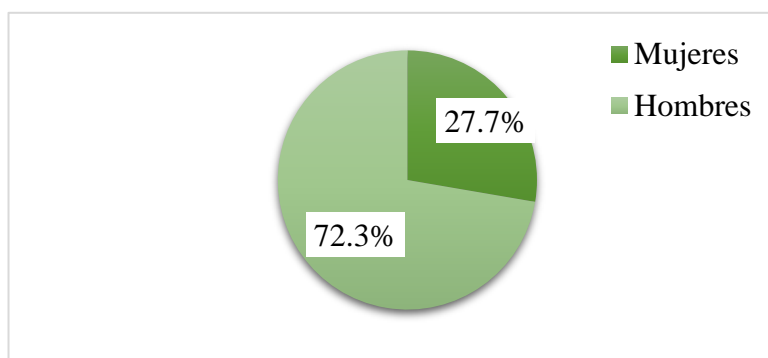
- En la **categoría vivencias** se encontró que los distritos de la provincia del Santa desarrollan actividades agrícolas (cultivo de frutas y hortalizas), pero que estas no están altamente desarrolladas en todos los distritos.
- En la **categoría actividades**, se detectó que los productores de la provincia realizan sus actividades de acuerdo a los años de experiencia que tienen en el sector.
- En la **categoría necesidades** se identificó que los productores necesitan fortalecer sus capacidades, recibir capacitaciones, realizar emprendimientos y tener a disposición empresas privadas que los apoyen con estos servicios.

#### ***4.1.2. Resultados de la Encuesta***

Se aplicó el cuestionario (anexo 1) a 371 productores agropecuarios de la provincia del Santa, siguiendo la distribución de la *tabla 6*, se obtuvieron los siguientes resultados.

#### ***Figura 4***

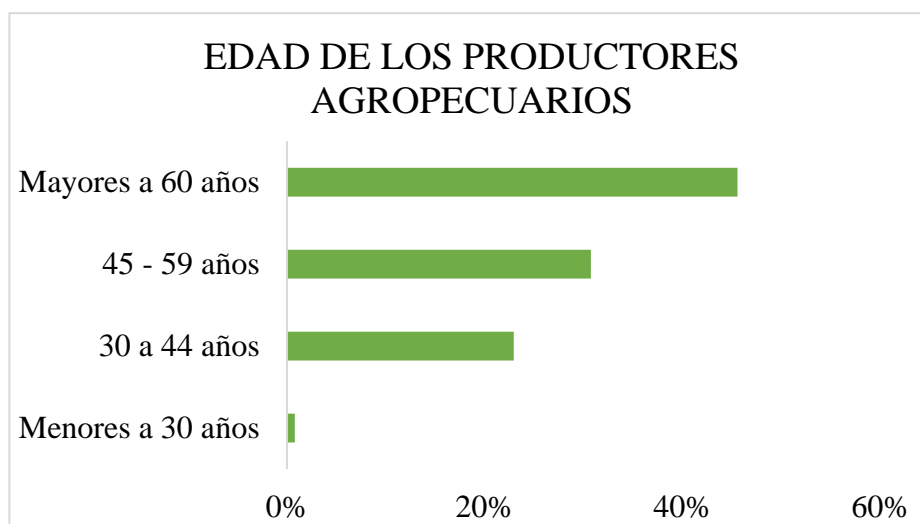
*Género de los productores de la provincia del Santa*



En la *figura 4* se muestra una diferencia notable entre la presencia los productores agropecuarios del género masculino (72,2 %) respecto a los productores del género femenino (27,8 %) en la provincia del Santa, estos datos se asemejan a las obtenidas a nivel nacional, donde la presencia de mujeres productoras es del 33,4 %, mientras que los productores tienen un 66,6% de participación (INEI, 2023).

### **Figura 5**

*Edad de los productores agropecuarios de la provincia del Santa*



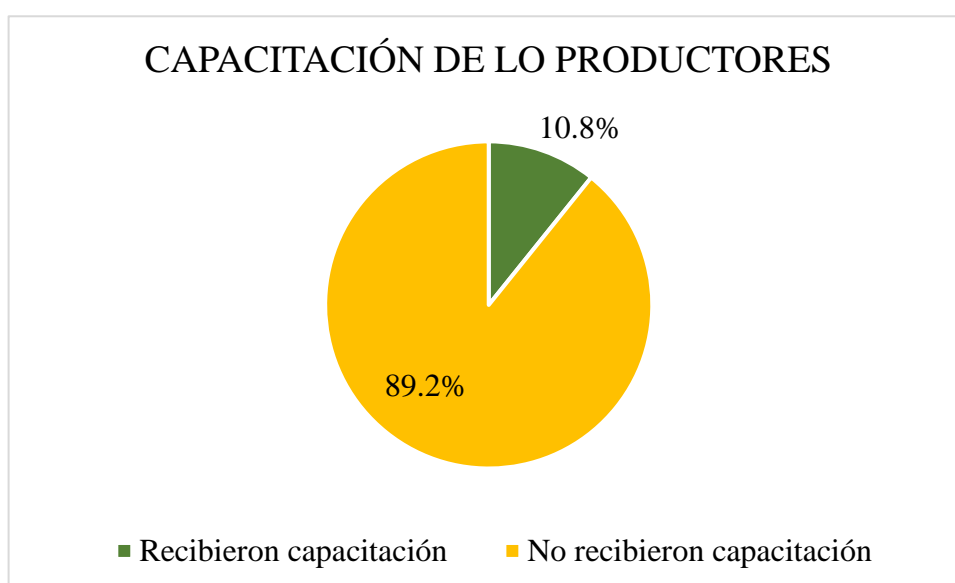
La edad de los productores agropecuarios de la provincia del Santa oscila entre los 23 y los 80 años, siendo los productores mayores a 60 años (46 %), el grupo con mayor participación, seguido del grupo comprendido entre los 45 y 59 años (31 %), el grupo de 30 a 44 años (23 %) y finalmente solo el 1 % son menores a 30 años.

En el año 2022 según los resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria, el 40,2% de los productores se encuentran en el rango de 60 años en

adelante, el 35,9 % comprenden productores entre los 45 y 59 años, el 21,9% de los productores entre los 20 y 44 años, finalmente el 1,9 % de los productores menores a 30 años (INEI, 2023). Estas cifras nacionales se asemejan a los obtenidos en la provincia del Santa.

### Figura 6

*Capacitación de los productores de la provincia del Santa*

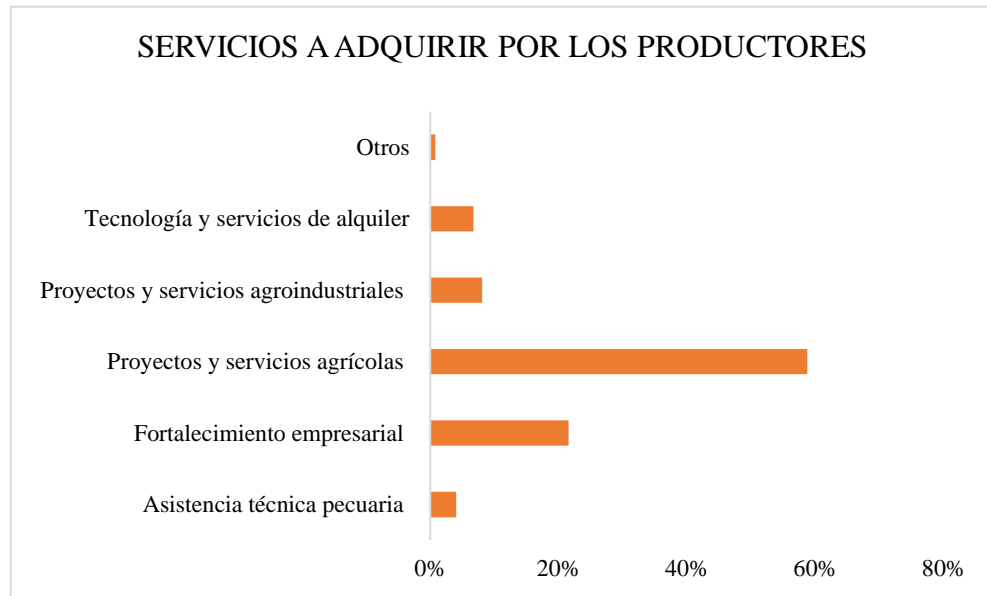


En la *figura 6* se observa que los productores agropecuarios que no han capacitación en el año 2023 ascienden al 89,9 %, solo el 10,8 % recibieron capacitación, el mayor porcentaje de capacitados son del distrito de Moro.

De acuerdo a la última encuesta nacional agropecuaria, solo el 6,6 % recibieron agropecuaria en los últimos años, esto debido al “clima social”, se menciona también que el Estado ha dado prioridad a la entrega de bonos para los productores agropecuarios (INEI, 2023).

**Figura 7**

*¿En qué área le gustaría contratar un servicio?*

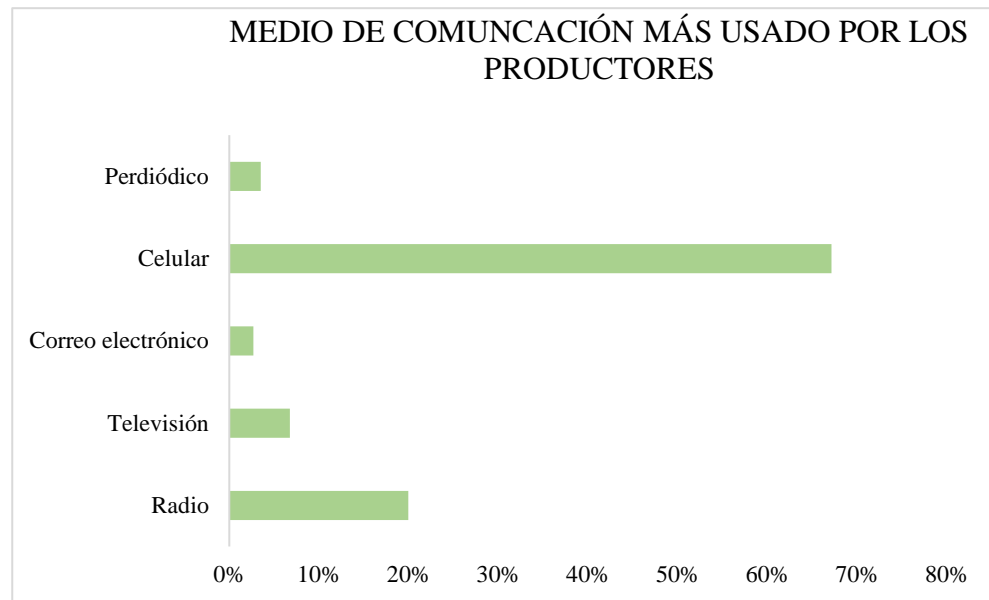


En la *figura 7* se detalla la disposición de los productores agropecuarios de la provincia del Santa a contratar una organización orientada al sector, el 58,8 % de los productores contrataría para proyectos y servicios agrícolas, el 21,6 % de los productores están interesados en el fortalecimiento empresarial, mientras que el 8,1 % de los productores tiene la orientación en proyectos y servicios agroindustriales, en menor escala se encuentran tecnologías de alquiler, asistencia técnica pecuaria y otros.

Estos datos reflejan la disposición de los productores a obtener capacitación en diferentes áreas, lo que les permitirá un mejor aprovechamiento de sus unidades agropecuarias, reflejando esto, un interesante mercado por cubrir parte de los profesionales y empresas privadas en el sector.

**Figura 8**

*¿Por qué medio de difusión buscaría los servicios ofrecidos?*



En la *figura 8* se detallan los medios de difusión usados por los productores, donde se destaca el incremento del uso de celular, seguido de la radio y televisión, esta información es útil para diseñar las estrategias de marketing y contacto a tener con los productores agropecuarios al momento de hacer llegar el catálogo de proyectos y servicios a ofertar.

Es necesario señalar el crecimiento de uso de redes sociales por los productores (o familiares directos) al momento de recibir información, lo que indica también la inclinación por estos medios al momento de ofertar los servicios de la organización a los productores de la provincia del Santa.

#### **4.1.3. Estimación de la Demanda**

La estimación de la demanda se realizó mediante el método de ratios sucesivos.

Según cifras del MIDAGRI en la provincia existen 10 298 productores agropecuarios que manejan unidades menores a 50 Ha, de acuerdo a los resultados de la pregunta 15, el 70% del mercado investigado estaría dispuesto a consultar a una organización externa para el desarrollo servicios agropecuarios, mientras que el 20% estaría dispuesto a consultar para el desarrollo de proyectos agropecuarios. Por otro lado, se conoce que el 80 % estarían dispuesto a pagar 500 soles por un servicio agropecuarios, mientras que el 60 % estarían dispuestos a pagar más 2 000 soles por proyecto, cifras que se consideran para el funcionamiento de la organización. Por último, se está considerando el 10 % como cuota de mercado para el primer año.

**Tabla 11**

*Filtros usados en la estimación de la demanda*

<b>Filtro</b>	<b>Desarrollo de proyectos</b>	<b>Desarrollo de servicios</b>
<b>F. Psicográfico</b>	20 %	70 %
<b>F. Demográfico (ingresos x Ha)</b>	60 %	80 %
<b>F. Primeros adoptadores</b>	10 %	10 %

De acuerdo a la *pregunta 19* (Anexo 1), se obtuvo que los productores estarían dispuestos a contratar una vez por año los servicios de proyectos agropecuarios, mientras que los servicios agropecuarios serían requeridos cada dos meses. En la tabla se muestra la estimación de la demanda para los servicios ofrecidos por la organización.

**Tabla 12***Estimación de demanda de proyectos y servicios agropecuarios*

Concepto	Des. Proyectos	Des. Servicios
	Agropecuarios	Agropecuarios
Productores	10 298	10 298
F. compra probable	1,2 %	5,6 %
Venta por año	1	6
<b>Demanda anual</b>	<b>124</b>	<b>3 461</b>

Finalmente, considerando la tasa de crecimiento de 1,02 % de los productores agropecuarios (INEI, 2012), en la *tabla 13*, se detalla la proyección de la demanda de los servicios en los primeros cinco años.

**Tabla 13***Proyección de demanda de los servicios (cinco primeros años)*

Año	Año 0	1	2	3	4	5
	<b>Base</b>					
Productores	11 637	11 758	11 880	12 002	12 123	12 245
Des. Proyectos	124	126	128	130	132	134
Des. Servicios	3461	3 497	3 532	3 568	3 605	3 642

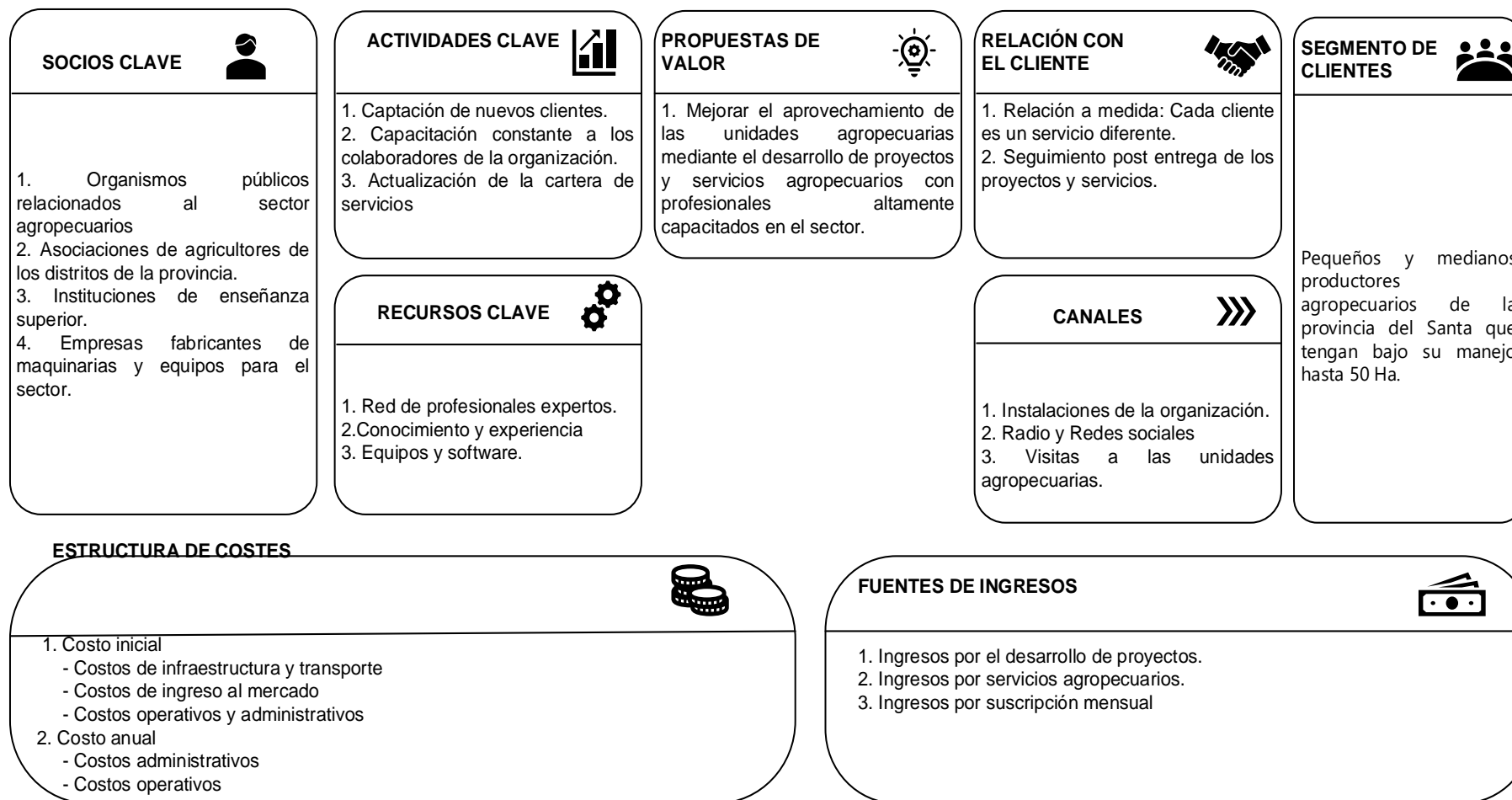
## **4.2. Modelo del Negocio (CANVAS)**

Se desarrolló el modelo del negocio utilizando la metodología CANVAS, en la *figura 9* se muestra los nueve bloques de la metodología.



**Figura 9**

*Modelo de negocio (CANVAS) de AGROUP Consultores*



#### ***4.2.1. Segmento de Clientes***

El cliente objetivo para la organización son los productores agropecuarios de la provincia del Santa, que manejen unidades agropecuarias menores a 5 Ha. Se iniciará las actividades con los productores de los distritos de Chimbote y Nuevo Chimbote, posteriormente las actividades ser irán ampliando a los demás distritos de la provincia.

Algunas características de los productores son:

- Interés para trabajar con la organización.
- Disposición para invertir en el desarrollo de proyectos y/o servicios agropecuarios.

#### ***4.2.2. Propuesta de Valor***

La propuesta de valor de la organización se enfoca en mejorar el aprovechamiento de las unidades agropecuarias de los productores de la provincia del Santa, a través del desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.

Los servicios de desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios serán realizados por profesionales con experiencia en el sector y altamente capacitados en los temas requeridos.

#### ***4.2.3. Canales***

Los canales que se utilizarán para hacer llegar la propuesta de valor a los productores son los medios de comunicación como redes sociales y radio, ya que de acuerdo a la pregunta 22, el 67,1 % de los productores utilizan

celular como medio de comunicación principal y el 19,9 % utilizan la radio para estar informado.

#### ***4.2.4. Relación con Clientes***

La relación con los clientes (productores agropecuarios) será a medida, ya que cada productor requerirá de un servicio personalizado de acuerdo a sus necesidades.

En este sentido, la organización pretende formar una relación de confianza con los productores, de tal manera que estos realicen recomendaciones a otros productores, como parte de las actividades de la organización se realizarán seguimientos post entrega de los servicios, para evaluar la calidad de los servicios, las mejoras a realizar y seguir fortaleciendo la relación con los productores.

#### ***4.2.5. Recursos Clave***

Entre los recursos clave de la organización se consideran:

Red de profesionales expertos. La organización tendrá al alcance una red de profesionales de diferentes especialidades con la finalidad de brindar servicios de soluciones multidisciplinarias a los productores.

Conocimiento y experiencia. Los profesionales contarán con experiencia y conocimiento en el sector.

Equipos y software. Los profesionales tendrán al alcance equipamiento y software que les permita realizar sus labores de manera óptima.

#### ***4.2.6. Fuentes de Ingresos***

Los ingresos serán generados por tres conceptos definidos por la organización.

- Ingresos por desarrollo de proyectos.
- Ingresos por servicios agropecuarios.
- Ingresos por suscripción.

#### ***4.2.7. Actividades Clave***

Dentro de las actividades clave de la organización se contemplan:

Captación de clientes. La empresa estará en constante búsqueda de clientes, para ellos se recurrirá a visitas a las diferentes unidades agropecuarias en la provincia.

Capacitación constante de los colaboradores. La organización brindará constante capacitación a los colaboradores, de manera que estén actualizados en metodologías y tecnologías salientes que mejoren el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.

Actualización de la cartera de servicios. La organización monitoreará periódicamente a los potenciales clientes con la finalidad de conocer las nuevas problemáticas que afrontan y poder brindar soluciones.

#### ***4.2.8. Asociaciones Clave***

La organización identificó las siguientes asociaciones clave.

Organismos públicos. Organismos para formar asociaciones de mutuo beneficio y con la finalidad de mejorar el sector, se consideran a las diferentes municipalidades distritales de la provincia.

Asociaciones de agricultores. Formar relaciones de trabajo con asociaciones de agricultores de los diferentes valles de la provincia.

Instituciones de enseñanza superior. Se buscará continuamente a instituciones formadoras, que puedan seguir capacitando y actualizando los conocimientos de los colaboradores de la organización.

Empresas fabricantes de maquinaria y equipos. Se buscará asesoría e información requerida para el desarrollo de los servicios a empresas fabricantes de maquinarias y equipos del sector agropecuario.

#### ***4.2.9. Estructura de Costos***

Se identificaron dos tipos de costos (costos iniciales y costos anuales) que permitirán el desenvolvimiento de la organización en el mercado

Costo inicial. Son costos que la organización incurrirá en los primero dos años para insertarse al mercado, estos son:

- Costo de infraestructura y transporte
- Costo de ingreso al mercado
- Costos operativos y administrativos
- Proveedores de software

Costo anual. Luego del primer año, la organización mantendrá los siguientes costos:

- Costos operativos
- Costos administrativos

### **4.3. Análisis Estratégico**

Se utilizó la herramienta PESTEL para analizar el macroentorno donde se desenvolverá la organización, para el análisis del microentorno se utilizaron las Cinco Fuerzas de Porter.

#### ***4.3.1. Análisis de los factores políticos***

El Perú viene atravesando una crisis política en los últimos años, lo que genera un ambiente político de incertidumbre en la población y un impacto en las variables financieras. Transparencia Internacional sitúa 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 las constantes críticas de los ciudadanos hacia el trabajo que se realiza en las entidades públicas.

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, para este periodo también se conoció que el Apoyo al Precio de Mercado (APM) fue del 71 %, mientras que el Estimado de Apoyo en Servicios Generales (EASG) fue del 29 %, ambos en relación con el Estimado de Apoyo Total (EAT) (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, algunas de esas carencias son la gran informalidad que se tiene en los empleos del sector, así como las demoras de grandes proyectos de inversión que ayudarían a proveer recursos hídricos y tierras fértiles (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021b). Frente a este panorama, a través de sus ministerios y programas vienen realizando proyectos y actividades que pretenden mejorar el sector, algunos ejemplos son:

- Incentivo a la Asociatividad
- Bonos por compra de fertilizantes
- Incentivo para la adopción tecnológica

#### ***4.3.2. Análisis de los 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 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 año 2022 el sector presentó un crecimiento de 4,3 % respecto al año 2021 (Sistema Integrado de Estadísticas agrarias [SIEA], 2023)

Existen sistemas de financiamiento, uno de los más conocidos es el Fondo de Apoyo Empresarial al Sector Agro (FAE-Agro), este fondo brinda acceso a los pequeños productores agropecuarios a líneas de crédito revolvente para capital de trabajo (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021a). Sin embargo, 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 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).

#### ***4.3.3. Análisis de los 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, donde 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 para acceder a créditos financieros.

**Tabla 14**

*Condición jurídica de los productores agropecuarios en la provincia del Santa*

<b>CONDICIÓN JURÍDICA</b>	<b>PERÚ</b>	<b>ANCASH</b>	<b>SANTA</b>
Persona natural	2 246 702	168 847	10 327
Sociedad Anónima Cerrada	1 892	70	14
Sociedad Anónima Abierta	459	17	6
Sociedad de Responsabilidad Limitada	284	6	-
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	345	16	5
Cooperativa Agraria	92	3	-
Comunidad Campesina	6 277	358	4
Comunidad Nativa	1 322	0	-
Otra	3 600	621	17
<b>Total de Unidades Agropecuarias</b>	<b>2 260 973</b>	<b>169 938</b>	<b>10 373</b>

Nota. Elaborado a partir de (INEI, 2012)

En el CENAGRO del 2012, el 76,48 % de los productores agropecuarios mencionaron que sus actividades agropecuarias no les generan los suficientes, por ello, durante algunos meses del año se dedican a actividades relacionadas al comercio, construcción, restaurantes, transporte, entre otros (INEI, 2012), si bien para el año 2022 esta cifra se redujo hasta el 46,6 %, es necesario seguir mejorando las condiciones de los productores (INEI, 2023).

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 este porcentaje ascendía al 95,3 %, mientras que en la provincia del Santa se tenía un 76,3 % (INEI, 2012), esto refleja la necesidad de un amplio trabajo por parte del sector público y privado con miras a seguir mejorando el sector.

**Tabla 15**

*Asistencia técnica, asesoría empresarial o capacitación de los productores agropecuarios*

<b>ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORÍA EMPRESARIAL O CAPACITACIÓN</b>	<b>PERÚ</b>	<b>ANCASH</b>	<b>SANTA</b>
Solo capacitación	112 280	3 599	675
Solo asistencia técnica	36 231	2 027	1029
Solo asesoría empresarial	1 490	58	13
Capacitación y asistencia técnica	57 407	1 616	542
Capacitación y asesoría empresarial	1 215	35	12
Asistencia técnica y asesoría empresarial	1 343	58	17
Capacitación, asistencia técnica y asesoría empresarial	16 478	489	161
No recibieron	2 020 258	160 965	7 878
<b>Total de productores agropecuarios</b>	<b>2 246 702</b>	<b>168 847</b>	<b>10 327</b>

Nota. Elaborado a partir de (INEI, 2012)

#### **4.3.4. Análisis de los factores tecnológicos**

En lo referente a tecnología en el sector agropecuario, de acuerdo al último CENAGRO, solo el 1,9 % cuentan con computadora e internet, mientras

que el 2 % de los productores solo tienen computadora, estos datos reflejan la dificultad a la que se enfrentan los productores agropecuarios al acceso a información (INEI, 2012).

En Ancash el panorama no es muy diferente, el 1,8 % de los productores cuentan con computadora e internet, mientras que el 2,8 % de los productores solo tienen computadora. En la provincia del Santa el 86 % de los productores no tiene computadora e internet, mientras que el 3,3 % solo tienen computadora (INEI, 2012).

Uno de los pocos aspectos positivos que han resaltado durante la pandemia por COVID-19, es la adecuación a nuevas formas de trabajo, utilizando para ello las tecnologías, nuevos software y aplicaciones para el desarrollo de actividades laborales. En este sentido, en el año 2022, el 80,4 % de productores tienen acceso a la información agropecuaria (INEI, 2023).

#### ***4.3.5. Análisis de los 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, 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 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 al sector agrícola, Ancash fue el departamento más afectado, 8 178 Ha de

cultivo se vieron afectadas, de las cuales 2 110 Ha 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 S/ 2,100 millones en pérdidas 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).

Los factores ecológicos mencionados comprometen a las organizaciones relacionadas al sector a estar pendientes de los cambios en el entorno, formulando planes de contingencia adecuados para futuros fenómenos naturales.

#### ***4.3.6. Análisis de los factores Legales***

El sector agropecuario, cuenta con diferentes normativas que permiten alinear el sector hacia un desarrollo sostenible, en este sentido se tienen algunas de las siguientes leyes:

- Ley N° 31110, ley del régimen laboral agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial.
- Política Nacional Agraria 2021-2030.
- Ley N° 30355, Ley de promoción y desarrollo de la agricultura familiar

Para el objeto de la investigación también se debe considerar la Ley N° 31368, Ley que regula el servicio de extensión agropecuaria, con la finalidad de lograr incrementar la productividad y competitividad del productor agropecuario (PROGRESO, 2023).

**Tabla 16***Análisis PESTEL para AGROUP Consultores*

<b>Factores</b>	<b>Análisis</b>	<b>Efecto en la organización</b>
<b>Políticos</b>	Políticas de apoyo al sector	Oportunidad. Mejores condiciones para el desarrollo de proyectos agropecuarios y servicios agropecuarios.
	Informalidad del sector agropecuario	Amenaza. Escasa formalidad y precios bajos para el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.
<b>Económicos</b>	Crecimiento económico del sector agropecuario	Oportunidad. Interés de productores de invertir en el desarrollo de proyectos y consultoría agropecuaria.
	Dificultades para acceder a financiamiento	Amenaza. Tendencia a pagar precios bajos por el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.
<b>Socioculturales</b>	Reformulación del FAE-Agro para financiamiento de los productores	Amenaza. Tendencia a pagar precios bajos por el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.
	Limitada asistencia técnica, asesoría empresarial o capacitación	Oportunidad. Amplio mercado para el desarrollo de proyectos, asesoría empresarial, asistencia técnica.
	Mayor cantidad de productores agropecuarios como personas naturales	

---

<b>Tecnológicos</b>	<p>Limitada tecnología en el sector agropecuario.</p> <p>Uso de aplicaciones y software para el desarrollo de actividades por parte de la organización.</p>	<p>Amenaza. Dificultad para plasmar los proyectos y servicios agropecuarios a los productores.</p> <p>Oportunidad. Desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios más completos.</p>
<b>Ecológicos</b>	<p>Enfermedades y Pandemias</p> <p>Fenómenos climáticos</p>	<p>Amenaza. Crecimiento desacelerado del sector, pérdidas de unidades agropecuarias, menor cantidad de clientes.</p> <p>Oportunidad. Formulación de planes de contingencia.</p>
<b>Legales</b>	<p>Leyes que regulan el sector agropecuario.</p> <p>Ley de extensión agropecuaria</p>	<p>Oportunidad. Posibilidad de brindar servicios de extensión agropecuaria.</p>

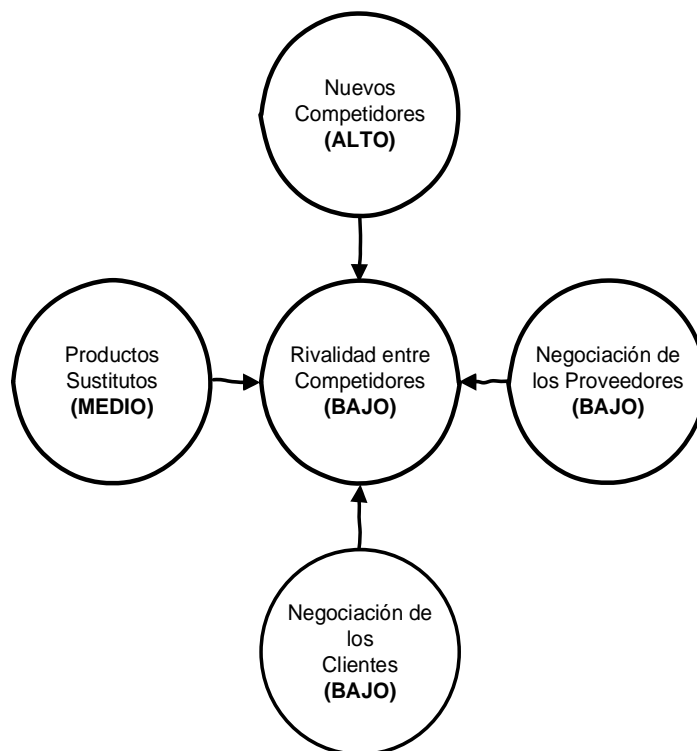
---

#### 4.3.7. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El sector agropecuario, cuenta con diferentes normativas que permiten alinear el sector hacia un desarrollo sostenible, en este sentido se tienen algunas de las siguientes leyes:

**Figura 10**

*Análisis de las cinco fuerzas de Porter para AGROUP Consultores*



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

El riesgo de tener nuevos competidores se considera alto, ya que para ingresar al mercado otras organizaciones pueden contratar especialistas relacionados al sector agropecuario de ciudades como Lima y Trujillo, así también, los mismos especialistas del sector pueden realizar proyectos agropecuarios de manera particular. Además, el sector agropecuario en la provincia del Santa es un mercado en crecimiento, por lo que es muy



atractivo para las organizaciones afines ya posicionadas y consolidadas que aún no ofrecen sus servicios en la provincia.

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 requiere para su funcionamiento a profesionales capacitados y especializados en las diferentes áreas del sector, debido a ello, es necesario una correcta elección de los colaboradores, en la provincia se encuentran profesionales afines al sector de diferentes centros de estudios, además, en la provincia del Santa tiene a ciudades vecinas como Lima y Trujillo, en donde se encuentran gran 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 sobre diseño y desarrollo de proyectos. La provincia del Santa cuenta con la Universidad Nacional del Santa (UNS) que brinda formación en carreras profesionales como ingeniería agrónoma e ingeniería agroindustrial. Por otro lado, en algunos distritos también se dictan carreras técnicas afines, como Producción Agropecuaria en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Río Santa (Santa) y en el Instituto De Educación Superior Tecnológico Virgen de Guadalupe (Nepeña). 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 dirigen a 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.

## 4.5. Planeamiento Estratégico

### 4.5.1. Declaración de la Misión y Visión

**Misión.** En AGROUP Consultores brindamos soluciones a los productores agropecuarios mediante el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios, impulsamos su crecimiento y el del sector.

**Visión.** En el 2030 ser una organización referente en el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios, por nuestro compromiso y calidad en nuestros servicios, comprometidos con el desarrollo de los productores y del sector agropecuario.

### 4.5.2. Valores de la Organización

Siguiendo la misión y visión, se detallan cinco valores que la organización maneja y tendrá presente en cada servicio con sus clientes.

#### Figura 11

*Valores de la organización AGROUP Consultores*



**Responsabilidad Social y Ambiental.** Este valor se enfoca en que AGROUP no solo busca generar beneficios económicos, sino también aportar al desarrollo sostenible y respetar el entorno natural y social. Implica la gestión responsable de los recursos, promoviendo prácticas agropecuarias que minimicen el impacto ambiental, como el uso racional del agua, la preservación de la biodiversidad y la reducción de emisiones contaminantes. También conlleva un compromiso con las comunidades rurales, trabajando en proyectos que beneficien a la población local y respeten sus derechos.

**Ética Profesional.** Para AGROUP, la ética profesional es crucial en la prestación de servicios consultores. Este valor implica actuar con transparencia, honestidad y respeto hacia los clientes y todos los grupos de interés. Las decisiones y recomendaciones en los proyectos deben estar basadas en la integridad y en el bienestar de las personas y el medio ambiente, evitando cualquier tipo de conflicto de intereses o prácticas que perjudiquen la reputación de la empresa o el sector agropecuario.

**Innovación y Creatividad.** En un sector como el agropecuario, donde los retos son constantes (cambio climático, eficiencia productiva, nuevas regulaciones), la innovación y la creatividad son indispensables. AGROUP debe mantenerse a la vanguardia desarrollando soluciones novedosas y tecnológicamente avanzadas que mejoren la productividad y sostenibilidad de los proyectos. Esto puede incluir la implementación de tecnologías agrícolas de precisión, nuevos métodos de cultivo, o procesos de

automatización y análisis de datos que generen valor agregado para los clientes.

**Compromiso con la Calidad.** Este valor refleja el compromiso de AGROUP de ofrecer servicios de consultoría que cumplan con los más altos estándares de calidad. Esto significa asegurarse de que cada proyecto, desde la planificación hasta la ejecución, esté diseñado y gestionado de manera óptima para alcanzar los objetivos de los clientes. La calidad también se refleja en la formación continua del equipo y en el uso de mejores prácticas del sector, garantizando que cada solución propuesta sea eficaz, eficiente y sostenible.

**Trabajo en Equipo.** El trabajo en equipo es esencial en la consultoría, ya que permite a AGROUP integrar el conocimiento y habilidades de diferentes expertos (ingenieros, técnicos, etc.) para ofrecer soluciones más completas y efectivas. Fomentar un ambiente colaborativo, donde la comunicación y el respeto entre los miembros del equipo son prioridad, asegura que se logre una sinergia en la cual las ideas y aportes de todos potencien los resultados de los proyectos agropecuarios.

Estos valores reflejan el enfoque holístico y responsable de AGROUP, lo que permitirá posicionarla como una empresa capaz de enfrentar los desafíos del sector agropecuario con un enfoque moderno, ético y sostenible.

#### ***4.5.3. Objetivos Estratégicos***

Los objetivos estratégicos se definieron utilizando el método SMART.

**Tabla 17***Objetivos estratégicos de AGROUP Consultores*

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

**Tabla 18.** Estrategias, indicadores y metas de los objetivos estratégicos

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 internacionales para identificar oportunidades de crecimiento				
	Ampliar el tipo de proyectos ofrecidos				
Incrementar la fidelidad de los clientes	Mejorar la calidad de la atención a los clientes	$\% NPS \text{ actual} - \% NPS \text{ anterior}$	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 colaboradores	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				

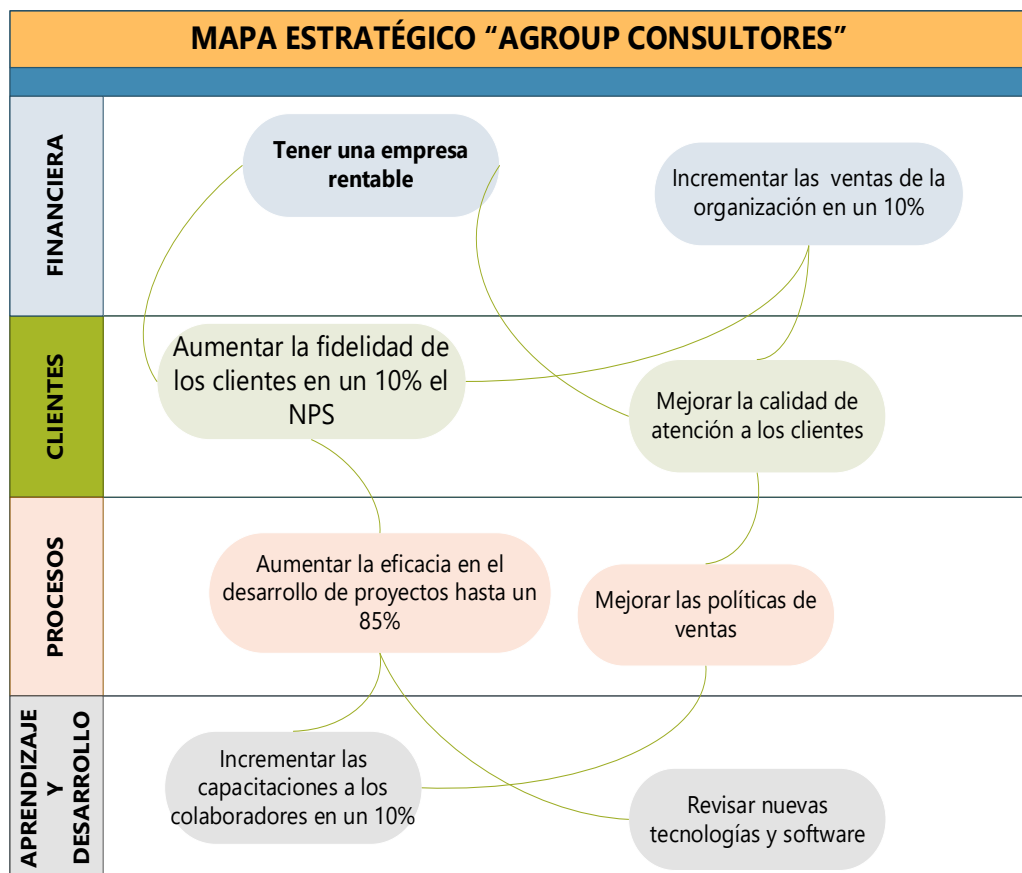
### 4.5.3. Balance Scorecard (BSC) y Mapa estratégico

El Balanced Scorecard permite convertir las estrategias en acción y resultados, en este sentido, los objetivos estratégicos definidos en la *tabla 17* y detallados en la *tabla 18*, se enmarcan en las cuatro perspectivas del BSC.

- Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo
- Perspectiva Procesos
- Perspectiva clientes
- Perspectiva financiera

**Figura 12**

*Mapa estratégico de AGROUP Consultores*





## 4.6. Plan de Marketing

En el plan de marketing se detallan los objetivos y estrategias relacionados a la mercadotecnia de la organización desarrolladora de proyectos y servicios.

### 4.6.1. *Objetivos de Marketing*

**Objetivo Principal.** Posicionar a la organización como una empresa líder en ventas de proyectos y servicios agropecuarios en la provincia del Santa.

**Objetivos cuantitativos.** Posicionar a la organización líder en el uso de proyectos y servicios agropecuarios, obteniendo un 5 % del mercado en el primer año, para luego posicionarse con el 20% del mercado.

### 4.6.2. *Estrategias de Marketing*

En base a los datos obtenidos del estudio se tiene que el público objetivo tiene las siguientes características:

Edad: Entre 30 y 60 años de edad

Sexo: Masculino (72,3 %), Femenino (27,7 %)

Geografía: Productores que viven en los distritos de la provincia del Santa.

La segmentación Psicográfica es la siguiente:

Productores que consideras necesario el uso de proyectos y/o servicios agropecuarios para dar un mejor aprovechamiento de unidades agropecuarias.

Productores dispuestos a invertir por un servicio de consultorías en desarrollo de servicios y proyectos agropecuarios.

En la tabla se detallan la cantidad de clientes potenciales por cada distrito.

**Tabla 19**

*Clientes potenciales por cada distrito de la provincia del Santa*

<b>Distrito</b>	<b>Proyectos Agropecuarios</b>	<b>Servicios Agropecuarios</b>
Chimbote	473	2206
Cáceres del Perú	157	734
Macate	147	684
Moro	134	626
Nepeña	72	337
Samanco	35	165
Santa	92	428
Nuevo Chimbote	126	587
Total	1236	5767

#### **4.6.3. Marketing Mix**

El marketing Mix se realizó en base a la metodología de las 7P:

**Producto.** La organización logrará un mejor uso de las unidades de las unidades agropecuarias de los productores de la provincia del Santa, mediante el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.

El slogan de la organización será “Innovación y experiencia en el campo”, con la finalidad de señalar nuestras ventajas en el mercado.

El logo de la organización refleja, el crecimiento que la organización quiere dar al sector a través de tecnología, aplicada en el desarrollo de los servicios y proyectos.

**Figura 13**

*Logo de AGROUP Consultores*



**Precio.** De acuerdo al estudio de mercado realizado a los productores y revisar precios en consultoría de proyectos y servicios agropecuarios de países vecinos en la tabla 21 se muestran los precios de los servicios de AGROUP Consultores.

**Tabla 20***Precio de los servicios de AGROUP Consultores*

<b>Servicio</b>	<b>Precio (soles)</b>
<b>Fortalecimiento Empresarial</b>	
Desarrollo de planes de negocio.	S/ 2,000.00
Desarrollo de planes estratégicos.	S/ 3,000.00
Asesoramiento en gestión financiera y administrativa.	S/ 800.00
Asesoramiento en la implantación de sistemas de calidad y certificación para exportación.	S/ 5,000.00
Identificación y estudios de mercado.	S/ 1,500.00
<b>Proyectos y Servicios Agrícolas</b>	
Análisis de suelos y agua.	S/ 500.00
Recomendaciones de Cultivo.	S/ 400.00
Planificación y diseño de sistemas de riego (x Ha)	S/ 500.00
Capacitación y entrenamiento en prácticas agrícolas.	S/ 800.00
<b>Proyectos y Servicios Agroindustriales</b>	
Estudios de factibilidad para la creación de nuevas empresas.	S/ 400.00
Análisis de procesos productivos.	S/ 2,500.00
Asesoramiento en temas de calidad seguridad alimentaria.	S/ 800.00
Desarrollo de nuevos productos.	S/ 5,000.00
Desarrollo de planes estratégicos.	S/ 3,000.00

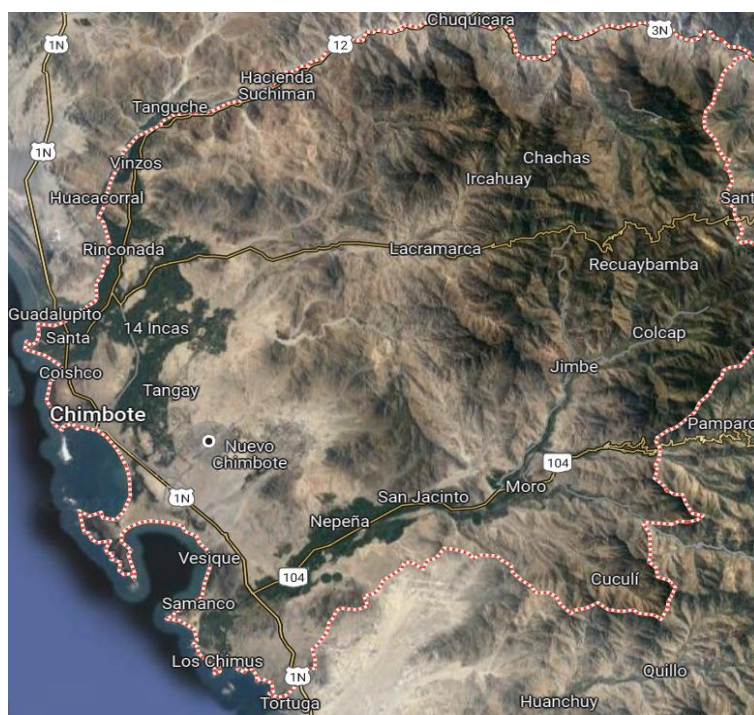
**Plaza.** Los servicios de la organización serán ofrecidos directamente a los productores en sus unidades agropecuarias. Por otro lado, se tendrán las oficinas de la organización, donde los colaboradores diseñarán los proyectos y servicios

agropecuarios, mientras que los potenciales clientes podrán acercarse para realizar consultas.

El local estará ubicado en el distrito de Nuevo Chimbote, por ser una ubicación central en la provincia. También permitirá iniciar las actividades por los distritos con mayor cantidad de potenciales clientes (Chimbote y Nuevo Chimbote).

**Figura 14**

*Ubicación geográfica de AGROUP Consultores*



**Promoción.** De acuerdo a los resultados del estudio de mercado realizado en la provincia del Santa, la difusión de los servicios de la organización se hará mediante el trato personal con los productores. Además, la organización tendrá perfiles en las diferentes redes sociales, con la finalidad de tener interacción con los potenciales clientes.

La publicidad por medios tradicionales será a través de radio, específicamente en radio “RPP” que es la más escuchada por los productores agropecuarios.

**Personal.** El personal que laborará en la organización estará altamente capacitado para realizar las actividades que le sean requeridas.

Portarán uniforme que los identifique con la organización.

Todo el personal conocerá los valores, misión y visión de la organización.

**Procesos.** El poco desarrollo del sector agropecuario en la provincia, hace que el sector privado tenga que involucrarse más en el sector. El estudio de mercado señala que son limitadas las organizaciones que desarrollan proyectos o brindan servicios agropecuarios, en este sentido la organización dentro de sus procesos pretende establecerse en el mercado, usando para tal fin atención vía telefónica, publicidad en redes sociales y publicidad por radio.

El desarrollo de proyectos o servicios agropecuarios no es un término muy usado por los productores de la provincia, dichos productores no comprenden en su totalidad los beneficios que pueden brindarles, por ello, dentro de los procesos de la organización también está la comunicación efectiva acerca del desarrollo de proyectos y los beneficios.

**Evidencia Física.** La organización prestadora de servicios no brinda un producto tangible a los consumidores, sin embargo, es importante transmitir una imagen profesional y confiable. En este sentido, la organización considerará como evidencia elementos como:

- Las instalaciones físicas
- Calidad de los materiales en los servicios ofrecidos

- La actitud y comportamiento de los colaboradores de la organización con los clientes.

#### **4.6.4. Presupuesto de marketing**

En la *tabla 21* se detalla el presupuesto destinado a marketing para la organización AGROUP Consultores.

**Tabla 21**

*Inversión Inicial de AGROUP Consultores para marketing*

<b>DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo Unitario (S/.)</b>	<b>Costo Total Anual (S/.)</b>
Ajustes del Logotipo	1	250.0	250.0
Registro de marca	1	535.0	535.0
Elaboración de Cartel	1	1250.0	1250.0
Tarjetas de contacto	2	60.0	120.0
Merchandising	1	2000.0	2000.0
Banner y vídeo comercial	1	1200.0	1200.0
Publicidad por radio	18	200.0	3600.0
<b>TOTAL</b>		<b>5495.0</b>	<b>8955.0</b>

**Tabla 22**

*Presupuesto de AGROUP Consultores para marketing en los próximos 5 años*

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	Costo Total Anual (S/.)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logotipo	250.0	-	-	-	-
Registro de marca	535.0	-	-	-	-
Elaboración de Cartel	1250.0	-	1326.1	-	1406.9
Tarjetas de contacto	120.0	123.6	127.3	131.1	135.1
Merchandising	2000.0	2060.0	2121.8	2185.5	2251.0
Banner y vídeo comercial	1200.0	1236.0	1273.1	1311.3	1350.6
Publicidad por radio	3600.0	3708.0	3819.2	3933.8	4051.8
<b>TOTAL</b>	<b>8955.0</b>	<b>7127.6</b>	<b>8667.6</b>	<b>7561.7</b>	<b>9195.4</b>

#### **4.6.5. KPI de Marketing**

Es importante que la organización realice un monitoreo de la captación y fidelización de los clientes, por ello dentro del plan de marketing se consideran los siguientes indicadores.



**Tabla 23***Indicadores de Marketing en AGROUP Consultores*

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>
Captar la mayor cantidad de productores por radio	2%	$\frac{\text{Clientes por radio}}{\text{Clientes totales}} * 100$	Marketing y Ventas	Semestral
Captar la mayor cantidad de productores por visitas a sus unidades	3%	$\frac{\text{Clientes por visita}}{\text{Clientes totales}} * 100$	Marketing y Ventas	Mensual
Fidelización de los clientes	70%	$\% NPS \text{ actual} - \% NPS \text{ anterior}$	Marketing y Ventas	Mensual

**4.6.6. Plan de Gestión de Riesgos de Marketing**

En la tabla 24 se detalla el plan de gestión de riesgos de marketing.

**Tabla 24**

*Plan de Gestión de Riesgos de Marketing*

<b>Riesgo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Impacto</b>	<b>Gestión de Riesgo</b>
Falta de captación de productores mediante el uso de radio.	Alto	Podría darse una disminución de la demanda proyectada.	Se optará por reforzar el marketing por redes sociales y merchandising.
Falta de captación de productores mediante visitas al campo.	Medio	Podría darse una disminución de la demanda proyectada.	Se visitarán productores de las zonas más alejadas de la provincia.
Falta de fidelización de los productores.	Alto	Podría darse una disminución de la demanda proyectada.	Se realizarán ofertas y suscripciones con descuentos para clientes frecuentes.

**4.7. Plan de Operaciones**

En el Plan de operaciones se detallan las operaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la organización y garantizar excelentes servicios a los productores de la provincia.

**4.7.1. Objetivos del Plan de Operaciones**

El objetivo es detallar los procesos que permitirán desarrollar proyectos y servicios agropecuarios de alto valor, necesarios para satisfacer las necesidades de los productores, se consideran los siguientes objetivos específicos:

- Definir la cadena de valor y describir los procesos principales.

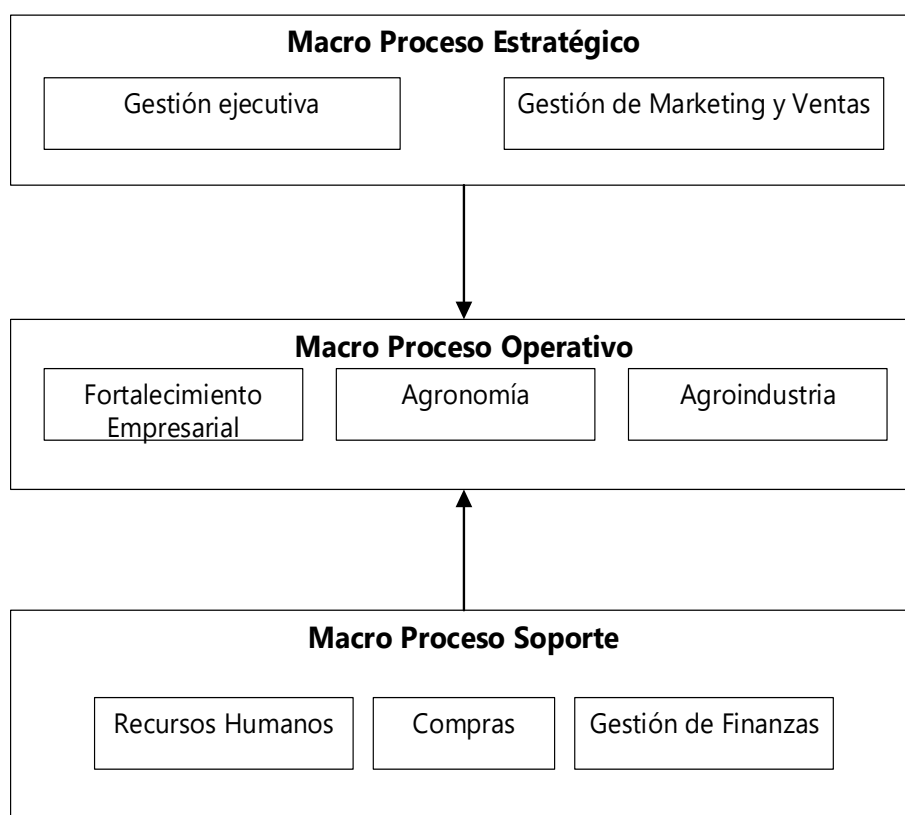
- Destallar la estructura física necesaria para el desarrollo de las actividades.
- Definir KPI de control y mapeo de riesgos antes eventuales problemas en la operatividad

#### 4.7.2. Mapa de Macro procesos de la Organización

En la figura 15 se muestran los macro procesos de la organización, los cuales engloban los principales procesos de la organización.

**Figura 15**

#### *Macro Procesos de AGROUP Consultores*



**Macro Proceso Estratégico.** Este macro proceso involucra definir las estrategias para el corto, mediano y largo plazo, tiene dos procesos importantes.

- **Gestión Ejecutiva.** Planifica la estrategia anual que permitirá a la organización alcanzar los objetivos y metas.
- **Gestión Marketing y Ventas.** Desarrolla estrategias de marketing y ventas que permiten expandir el mercado y fidelizar a los productores. Es necesario que se brinde seguimiento a las estrategias para conocer su efectividad.

**Macro Proceso Operativo.** Este macroproceso abarca los procesos operativos que directamente impactan en la ejecución del modelo de negocio, se consideran las tres áreas en las que la organización desarrollará proyectos y servicios.

- Fortalecimiento empresarial.
- Agronomía.
- Agroindustria.

**Macro Proceso Soporte.** Este macro proceso abarca las actividades que brindarán apoyo directo a los procesos operativos de la organización.

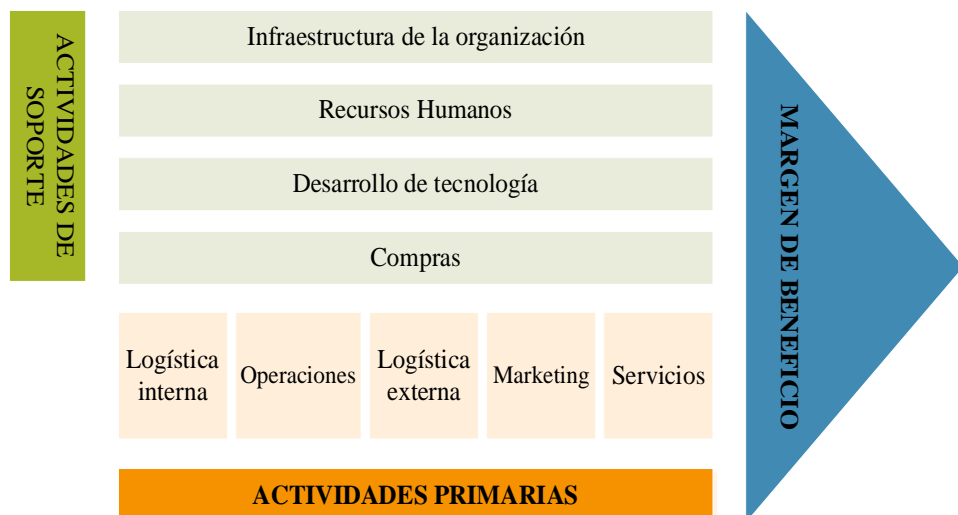
- Recurso Humanos
- Compras
- Gestión de Finanzas

### 4.7.3. Cadena de Valor

La cadena de valor está compuesta por una serie de actividades interconectadas que se desarrollarán en la organización, se tienen dos tipos de actividades dentro de la cadena de valor (actividades primarias y actividades de soporte), la correcta realización de estas actividades permitirá a la organización ser competitiva en el mercado, generando mayores ingresos.

**Figura 16**

*Cadena de valor de Porter para AGROUP Consultores*



A continuación, se detallan las actividades primarias:

**Logística interna.** Responsable de la recepción, almacenamiento y distribución de los nuevos conocimientos técnicos, herramientas y metodologías utilizadas para el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.

**Operaciones.** Responsable de planificar, implementar, monitorear y controlar las actividades dentro de la organización.

También deben estandarizar los procesos que mejoren la calidad de los servicios brindados, con la finalidad de incrementar la confianza de los productores.

**Logística externa.** Responsable de la distribución, almacenamiento y transporte de los servicios y proyectos. En este apartado también se considera la gestión de inventario.

**Marketing.** Responsable de la planificación de estrategias, promociones y ventas de los proyectos y servicios agropecuarios ofrecidos por la organización.

**Servicios.** Responsable de la atención a los productores y la solución de problemas relacionados con un proyecto o servicio brindado por la organización.

Por otro lado, la organización también tendrá actividades de soporte que se detallan a continuación.

**Infraestructura de la organización.** Incluye las instalaciones, como oficinas y cafetín de la organización, el personal encargado de la infraestructura debe asegurarse de mantenerla en buen estado, limpia y segura.

Esta área también incluye los sistemas y tecnologías de la información de la organización, las personas de infraestructura deben asegurarse que estos sistemas estén actualizados, seguros y con un buen funcionamiento.

Los colaboradores de infraestructura también deben asegurarse que se implementen medidas de seguridad adecuadas y actualizadas ante posibles riesgos como robos, ciberataques, entre otros.

**Recursos Humanos.** Responsable de reclutar y seleccionar al personal adecuado para cumplir los objetivos de la organización.

Es importante que los colaboradores de la organización estén actualizados en cuanto a las tendencias del sector, por lo que el área de recursos humanos debe buscar y proporcionar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores.

Otra de las responsabilidades de recursos humanos es asegurarse que los colaboradores tengan una remuneración adecuada y justa, así como seguro médico, seguro de vida, vacaciones y otros incentivos.

Recursos humanos será responsable de manejar conflictos que se presenten entre colaboradores de la organización de manera adecuada efectiva y justa, en este sentido, también será responsabilidad del área mantener una buena relación entre gerencia y los colaboradores.

**Desarrollo de tecnología.** Esta área tendrá la labor de investigar, desarrollar y probar nuevas tecnologías y herramientas para el sector. Así también, puede desarrollar o adquirir software y aplicaciones personalizadas para llevar a cabo el desarrollo de proyectos y servicios.

Esta área estará encargada de brindar soporte y mantenimiento a las herramientas tecnológicas que usen los colaboradores. También podrá

brindar consultoría tecnológica a los productores respecto a cómo mejorar la eficiencia y la productividad utilizando tecnologías específicas.

**Compras.** Esta área será responsable de seleccionar los proveedores de equipos y suministros necesarios para el desempeño de los colaboradores, esto incluye negociar los precios, términos y condiciones con los proveedores. Posteriormente, realizarán la Adquisición oportuna de suministros y equipos que sean requeridos para el desarrollo de las actividades, como equipos de oficina y herramientas de campo.

El área de compras también es responsable de controlar el inventario, asegurándose que exista suficiente stock de suministros y equipos para cumplir con las necesidades de la organización.

Finalmente, la organización constantemente estará identificando oportunidades de ahorro mediante negociación de precios o la contactando nuevas fuentes de suministros y equipos a menores precios.

#### ***4.7.4. Diseños de las Instalaciones***

La organización contará con oficinas cómodas que permitan el desarrollo de las actividades, espacios para almacenar suministros y equipos necesarios.



**Figura 17**

*Diseño de las instalaciones de AGROUP Consultores*



#### ***4.7.5. KPI de Operaciones***

La organización tendrá un monitoreo constante del desempeño de los procesos que realiza para brindar servicios a los productores, en la tabla 25 se detallan los indicadores de calidad considerados:

**Tabla 25***Indicadores de calidad de los servicios ofrecidos*

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>
Grado de satisfacción de los productores	< 5 quejas	# de productores insatisfechos por los servicios	Operaciones	Mensual
Incremento en el número de servicios agropecuarios	Incremento en un 2 %	$\frac{\# \text{ Serv. per. act.}}{\# \text{ Serv. per. ant.}} * 100$	Operaciones	Semestral
Tiempo de respuesta	< 24 horas	# Horas de espera	Operaciones	Mensual
Número de proyectos	Incremento en un 5%	$\frac{\# \text{ Proy. per. act.}}{\# \text{ Proy. per. ant.}} * 100$	Operaciones	Semestral

## 4.8. Plan de Recursos Humanos

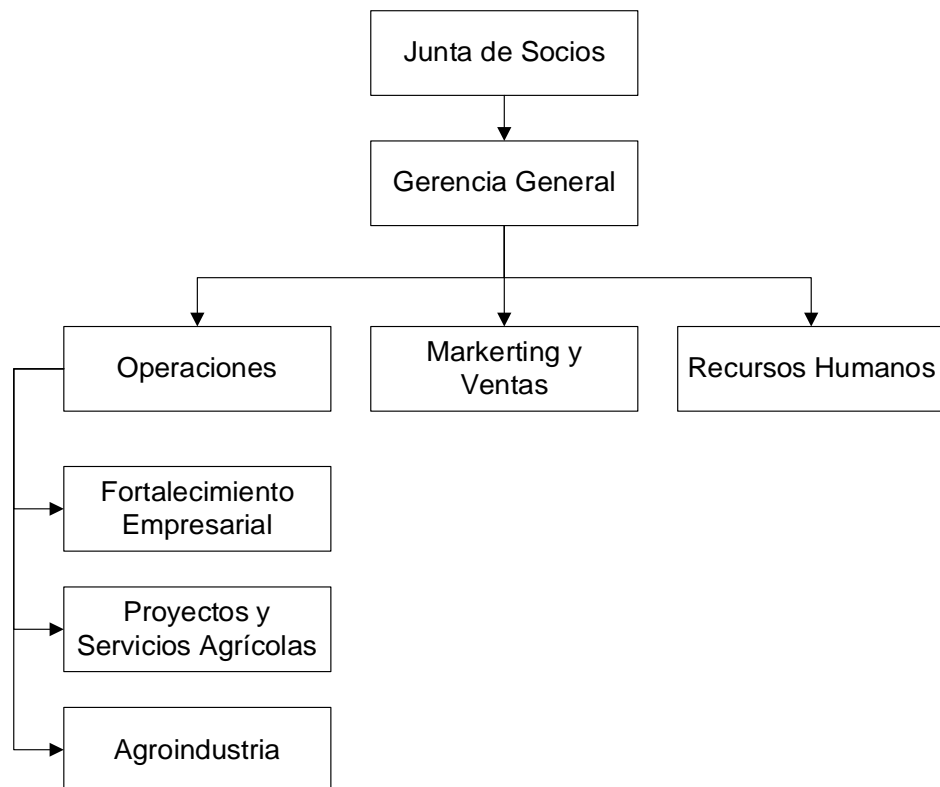
El Plan de recursos humanos ha sido elaborado a partir de la información de los planes anteriores (Plan de marketing y Plan de Operaciones), con la finalidad de organizar e identificar los recursos humanos necesarios para la organización AGROUP Consultores.

### 4.8.1. Diseño Organizacional

En la *figura 18* se muestra el organigrama de la organización donde se detalla las dependencias entre las diferentes áreas y el personal necesario en cada una de ella, esto permite definir las funciones y responsabilidades de cada colaborador.

**Figura 18**

*Organigrama de AGROUP Consultores*



La estructura organizacional será jerárquica, pero con un trabajo altamente complementario entre las diferentes áreas, la organización estará dirigida por el Gerente General, el cual estará a cargo de tres gerencias: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Marketing y Ventas.

Asimismo, el gerente de operaciones asumirá tres áreas: Fortalecimiento empresarial, Proyectos y servicios agrícolas y Agroindustria.

En la *tabla 26* se muestra a los colaboradores de la organización para el primer año de funcionamiento. En la *tabla 27* se muestra la proyección para el requerimiento de colaboradores para los próximos 5 años.

**Tabla 26**

*Personal de la Organización AGROUP Consultores*

Área	Puesto	Cantidad
Gerencia General	CEO	1
	Fortalecimiento Empresarial	1
Operaciones	Proyectos y Servicios Agrícolas	1
	Proyectos y servicios agroindustriales	1
	Marketing y Ventas	1
Marketing y Ventas	Secretaria	1
	Personal de Apoyo	2

**Tabla 27***Personal de AGROUP Consultores para los primeros 5 años*

<b>Puesto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CEO	1	1	1	1	1
Fortalecimiento Empresarial	1	1	2	2	3
Proyectos y Servicios Agrícolas	1	2	2	2	2
Proyectos y Servicios Agroindustriales	1	1	1	2	2
Marketing y Ventas	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1
Personal de Apoyo	2	2	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

#### **4.8.2. Reclutamiento de los Colaboradores**

Para reclutar a los colaboradores se realizarán publicaciones en los portales web que difunden convocatorias de trabajo. Se aplicarán filtros para identificar a las personas que puedan cumplir con las características y exigencias de los puestos, los perfiles más afines a cada puesto pasarán a la fase de evaluación, compuesta de dos etapas, la primera es la evaluación de currículum y la segunda la entrevista personal, ambas ejercidas por el Gerente General.

#### ***4.8.3. Perfil de los Colaboradores***

En la *tabla 28* se detallan los objetivos de cada puesto, perfil requerido para cada puesto, las competencias que deben cumplir los colaboradores y las funciones que realizará cada uno.

**Tabla 28**

*Puesto, perfiles y funciones de los colaboradores de AGROUP Consultores*

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo del puesto</b>	<b>Perfil solicitado</b>	<b>Competencias</b>	<b>Funciones</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Cant.</b>
<b>Gerente General (CEO)</b>	Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización y cumplir con los informes a los accionistas de la organización	Título en Administración de Empresas, Ingenierías relacionadas al sector agropecuario. Maestría o Especializaciones en Gerencia de Proyectos. Experiencia mínima de 5 años en puestos similares. Experiencia en desarrollo de proyectos. Conocimientos en innovación.	Conocimientos técnicos del sector agropecuario. Habilidades de liderazgo. Habilidades de comunicación. Habilidad de adaptarse a los cambios. Habilidad para construir relaciones. Habilidad para resolver problemas.	Gestionar el cumplimiento de los objetivos de la organización a corto y mediano plazo. Coordinar el desarrollo de las actividades con las demás áreas de la organización. Monitorear las selecciones de colaboradores. Coordinar y evaluar el desempeño de los colaboradores. Desarrollar soluciones innovadoras. Fomentar el trabajo en equipo entre las áreas de la organización.	S/ 3,500.00	1
<b>Jefe de Marketing y</b>	Desarrollar y ejecutar	Ingeniero, Administrador de empresas, Contador o	Habilidades de comunicación.	Aumentar las ventas de consultoría y asesoramiento a los productores.	S/ 1,800.00	1

<b>Ventas</b>	estrategias de marketing y ventas para promover los servicios de consultoría en desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios.	Economista Experiencia mínima de 3 años en pestos afines. Especialización en gestión empresarial, marketing y ventas.	Orientación al cliente. Gestión de equipos. Pensamiento estratégico. Adaptabilidad y flexibilidad. Orientación a resultados.	Identificar nuevas oportunidades de mercado en el sector. Desarrollar y ejecutar campañas de marketing efectivas. Identificar y monitorear las tendencias del mercado y los cambios que pueden influenciar en la organización. Gestionar el presupuesto de marketing y ventas de la organización para maximizar el retorno de la inversión.	S/ 2,000.00	1
<b>Fortalecimiento empresarial</b>	Apoyar a los productores agropecuarios a mejorar su desempeño empresarial.	Ingenieros afines al sector, administradores de empresas, otros. Experiencia 2 años en puestos similares. Capacitaciones en formación empresarial.	Conocimiento técnico. Habilidades de comunicación. Conocimiento del mercado y del sector. Orientación al cliente. Experiencia empresarial. Habilidades analíticas.	Identificar las áreas de mejora en el manejo de los cultivos de los productores. Desarrollar planes de acción detallados para abordar los problemas empresariales de los productores. Capacitar a los productores agropecuarios en habilidades empresariales. Asesorar en la toma de decisiones de los productores. Realizar análisis financieros de los productores y ayudarlos a comprender sus resultados.	S/ 2,000.00	1



<b>Proyectos Servicios agrícolas</b>	y	Proporcionar asesoramiento y soluciones técnicas para mejorar la productividad, sostenibilidad y rentabilidad de los productores.	Ingeniero agrónomo. Experiencia 3 años en puestos similares. Capacitaciones en desarrollo de proyectos agrícolas.	Conocimiento técnico. Habilidades de gestión de proyectos. Habilidades de comunicación. Orientación al cliente. Conocimiento del sector agropecuario.	Identificar oportunidades para el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios. Diseñar los planes de proyectos y servicios agropecuarios. Coordinar la implementación de los proyectos y servicios. Capacitar a los colaboradores y productores involucrados. Monitorear y evaluar los resultados.	S/ 2,000.00	1
<b>Proyectos Servicios Agroindustriales</b>	y	Proporcionar asesoramiento y soluciones técnicas relacionados a la agroindustria.	Ingeniero agroindustrial. Experiencia 2 años en puestos similares. Capacitaciones en proyectos agroindustriales.	Conocimiento técnico. Experiencia en formulación de nuevos productos. Orientación al cliente. Conocimiento del sector y el mercado.	Identificar oportunidades de negocios para el aprovechamiento de las materias primas. Realizar estudios de mercado y diseñar planes de negocio. Asesorar la producción y transformación de productos terminados. Capacitar a los colaboradores y productores involucrados. Gestionar la comunicación interna y externa.	S/ 2,000.00	1
<b>Secretaria</b>		Proporcionar apoyo	Técnico en administración, marketing, secretariado.	Conocimiento técnico.	Brindar soporte logístico. Proporcionar atención al cliente	S/ 1,500.00	1

		administrativo y logístico a los consultores.	Experiencia 1 año en puestos similares.	Habilidades comerciales. Habilidades de comunicación. Orientación al cliente. Conocimiento del sector agropecuario.	mediante llamadas, correos electrónicos u otro medio. Mejorar la eficiencia y eficacia de la organización en general. Gestión de documentos como facturas, contratos, informes y otros. Apoyo administrativo a los consultores de la organización.		
<b>Personal apoyo</b>	<b>de</b>	Brindar asistencia y soporte a los demás colaboradores de la organización	Secundaria completa. Experiencias 2 años en puestos similares.	Habilidad para trabajar en equipo. Trabajo bajo presión. Habilidad para resolver problemas. Conocimientos administrativos Conocimientos técnicos de campo.	Control de inventario y suministros de la organización. Apoyo en la logística de eventos, visitas de campo, reuniones de los profesionales de la organización. Apoyo en las labores de oficina o campo que sean requeridas por las demás áreas de la organización.	S/ 1,300.00	2

#### 4.8.4. Sueldo de los colaboradores

En la *tabla 29* se muestran los perfiles de los colaboradores, los objetivos de cada puesto, algunas competencias necesarias y las funciones que realizará cada uno.

**Tabla 29**

*Sueldo anual del primer año en AGROUP Consultores*

Puesto	Cant.	Sueldo	N°	Total anual
				Sueldos
CEO	1	S/ 3,500.0	12	S/ 42,000.0
Fortalecimiento Empresarial	1	S/ 2,000.0	12	S/ 24,000.0
Proyectos y Servicios Agrícolas	1	S/ 2,000.0	12	S/ 24,000.0
Proyectos y servicios agroindustriales	1	S/ 2,000.0	12	S/ 24,000.0
Marketing y Ventas	1	S/ 1,800.0	12	S/ 21,600.0
Secretaria	1	S/ 1,500.0	12	S/ 18,000.0
Personal de Apoyo	2	S/ 1,300.0	12	S/ 31,200.00
<b>TOTAL</b>				S/ 184,800.00

En la *tabla 30* se detallan los sueldos de los colaboradores para los próximos cinco años, donde se considera el incremento el número de número de colaboradores de acuerdo a la tabla 28 y además de un considerando un 7% de incremento anual.

**Tabla 30***Sueldos de los colaboradores en los primeros 5 años*

<b>Puesto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CEO	S/ 42,000.0	S/ 44,100.0	S/ 44,100.0	S/ 44,100.0	S/ 44,100.0
Fortalecimiento Empresarial	S/ 24,000.0	S/ 25,200.0	S/ 50,400.0	S/ 50,400.0	S/ 75,600.0
Proyectos y Servicios Agrícolas	S/ 24,000.0	S/ 50,400.0	S/ 50,400.0	S/ 50,400.0	S/ 50,400.0
Agroindustria	S/ 24,000.0	S/ 25,200.0	S/ 25,200.0	S/ 50,400.0	S/ 50,400.0
Gerente de Marketing y Ventas	S/ 21,600.0	S/ 22,680.0	S/ 22,680.0	S/ 22,680.0	S/ 22,680.0
Asesor de ventas	S/ 18,000.0	S/ 18,900.0	S/ 18,900.0	S/ 18,900.0	S/ 18,900.0
Personal de Apoyo	S/ 31,200.0	S/ 32,760.0	S/ 49,140.0	S/ 49,140.0	S/ 49,140.0
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 184,800.0</b>	<b>S/ 219,240.0</b>	<b>S/ 260,820.0</b>	<b>S/ 286,020.0</b>	<b>S/ 311,220.0</b>

## **4.9. Análisis Económico**

El plan financiero ayuda a conocer la viabilidad financiera del negocio de desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios. Debido a que este tipo de modelo de negocio no es muy común en la provincia, se basa en la supuestos como el precio de por proyecto o servicio.

Para el cálculo de los indicadores VAN y TIR se considera un WACC del 10%.

### ***4.9.1. Objetivos del Análisis Económico***

Los objetivos de realizar la evaluación económica son los siguientes:

- Determinar la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la organización.
- Determinar los costos operativos y administrativos para un horizonte de 5 años.
- Determinar la viabilidad económica del modelo de negocio.

### ***4.9.2. Proyección de ventas***

Para la proyección de ventas se tomó un precio promedio de S/ 616.7 por servicios agropecuarios y un precio promedio de S/ 3142.8 por proyecto agropecuario.

En la *tabla 31* se detallan las ventas considerando un escenario conservador y abarcando el 10 % del mercado el primer año con incremento

**Tabla 31***Ingresos de AGROUP Consultores para 5 años (precio en soles)*

<b>Servicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Des. Proyectos</b>	150,857.1	172,857.1	198,000.0	226,285.7	260,857.1
<b>Des. Servicios</b>	177,600.0	204,116.7	234,950.0	270,100.0	310,800.0
<b>TOTAL</b>	328,457.1	376,973.8	432,950.0	496,385.7	571,657.1

**4.9.3. Gastos de Puesta en Marcha**

En la *tabla 32* se detallan los gastos necesarios para poner en marcha la organización.

**Tabla 32***Gastos iniciales para iniciar AGROUP Consultores.*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Equipos de computación	S/ 11,000.00
Muebles y enseres	S/ 2,900.00
Teléfonos fijos	S/ 400.00
Constitución de la empresa	S/ 600.00
Vehículos (2 motos lineales)	S/ 16,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 30,900.00</b>
<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>

<b>Costos Variables</b>	
Costos de producción	S/ 24,634.29
<b>Costos fijos</b>	
Planilla	S/ 92,400.00
Gastos administrativos	S/ 10,230.00
Marketing y ventas	S/ 4,477.50
<b>Capital total de Trabajo</b>	<b>S/ 131,741.79</b>

#### 4.9.4. Gastos Administrativos

En la *tabla 33* se detallan los gastos administrativos anuales de la organización para el primer año de funcionamiento. En la *tabla 35* se detallan para los primeros cinco años.

**Tabla 33**

*Gastos administrativos para el primer año*

<b>Concepto</b>	<b>Valor anual</b>
Materiales de oficina	S/ 1,500.00
Honorarios contables (2 veces al año)	S/ 800.00
Honorarios legales (2 veces al año)	S/ 1,000.00
Implementos de limpieza	S/ 1,200.00
Servicios básicos	S/ 1,560.00
Internet, telefonía y TV	S/ 1,800.00
Viáticos	S/ 3,000.00
Alquiler de local	S/ 9,600.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 20,460.00</b>

**Tabla 34**

*Proyección de gastos administrativos para los primeros 5 años*

<b>Año</b>	<b>Valor anual (Soles)</b>
1	S/ 20,460.00
2	S/ 21,483.00
3	S/ 22,557.15
4	S/ 23,685.01
5	S/ 24,869.26

#### **4.9.5. Gastos Operativos**

En la tabla 35 se detallan los gastos operativos relacionados al combustible y mantenimiento de las motocicletas usadas para el transporte, en la tabla 37 se proyectan los gastos operativos para los primeros cinco años.

**Tabla 35**

*Gastos operativos para el primer año de AGROUP Consultores*

<b>Concepto</b>	<b>Valor anual</b>
Combustible x 2 motos lineales	S/ 7,000.00
Mantenimiento de motos	S/ 2,000.00
SOAT	S/ 500.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 9,500.00</b>



**Tabla 36**

*Proyección de gastos operativos para los primeros 5 años.*

<b>Año</b>	<b>Valor anual</b>
1	S/ 9,500.00
2	S/ 9,975.00
3	S/ 10,473.75
4	S/ 10,997.44
5	S/ 11,547.31

**Tabla 37.** Estado anual de pérdidas y ganancias de AGROUP Consultores

Concepto	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>S/ 328,457.14</b>	<b>S/ 376,973.81</b>	<b>S/ 432,950.00</b>	<b>S/ 496,385.71</b>	<b>S/ 571,657.14</b>
Proyectos agropecuarios	S/ 150,857.14	S/ 172,857.14	S/ 198,000.00	S/ 226,285.71	S/ 260,857.14
Servicios Agropecuarios	S/ 177,600.00	S/ 204,116.67	S/ 234,950.00	S/ 270,100.00	S/ 310,800.00
Bono de productividad (1%)	-S/ 3,284.57	-S/ 3,769.74	-S/ 4,329.50	-S/ 4,963.86	-S/ 5,716.57
Costo total de la prestación proyectos y servicios	S/ 49,268.57	S/ 56,546.07	S/ 64,942.50	S/ 74,457.86	S/ 85,748.57
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 279,188.57</b>	<b>S/ 320,427.74</b>	<b>S/ 368,007.50</b>	<b>S/ 421,927.86</b>	<b>S/ 485,908.57</b>
Gastos de Personal	S/ 184,800.0	S/ 219,240.0	S/ 260,820.0	S/ 286,020.0	S/ 311,220.0
Gastos administrativos	S/ 20,460.00	S/ 21,483.00	S/ 22,557.15	S/ 23,685.01	S/ 24,869.26
Gastos operativos y mantenimiento	S/ 9,500.00	S/ 9,975.00	S/ 10,473.75	S/ 10,997.44	S/ 11,547.31
Depreciación	S/ 3,940.67	S/ 3,940.67	S/ 3,940.67	S/ 3,940.67	S/ 3,940.67
Marketing y ventas	S/ 8,955.00	S/ 7,127.60	S/ 8,667.60	S/ 7,561.70	S/ 9,195.40
<b>Utilidad operativa antes de utilidades e impuestos</b>	<b>S/ 51,532.90</b>	<b>S/ 58,661.47</b>	<b>S/ 61,548.33</b>	<b>S/ 89,723.05</b>	<b>S/ 125,135.94</b>
Impuesto a la renta (15 %)	S/ 7,729.94	S/ 8,799.22	S/ 9,232.25	S/ 13,458.46	S/ 18,770.39
Distribución de utilidades (20 %)	S/ 10,306.58	S/ 11,732.29	S/ 12,309.67	S/ 17,944.61	S/ 25,027.19
<b>Utilidad neta anual</b>	<b>S/ 33,496.39</b>	<b>S/ 38,129.96</b>	<b>S/ 40,006.42</b>	<b>S/ 58,319.98</b>	<b>S/ 81,338.36</b>
<b>Utilidad neta mensual</b>	<b>S/ 2,791.37</b>	<b>S/ 3,177.50</b>	<b>S/ 3,333.87</b>	<b>S/ 4,860.00</b>	<b>S/ 6,778.20</b>

**Tabla 38.***Flujo de caja económico de AGROUP Consultores*

<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos por ventas, neto de bonos		S/ 328,457.1	S/ 376,973.8	S/ 432,950.0	S/ 496,385.7	S/ 571,657.1
Costos totales de prestación de servicios		S/ 49,268.6	S/ 56,546.1	S/ 64,942.5	S/ 74,457.9	S/ 85,748.6
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>S/ 279,188.6</b>	<b>S/ 320,427.7</b>	<b>S/ 368,007.5</b>	<b>S/ 421,927.9</b>	<b>S/ 485,908.6</b>
Gastos de Personal		S/ 184,800.0	S/ 219,240.0	S/ 260,820.0	S/ 286,020.0	S/ 311,220.0
Gastos administrativos		S/ 20,460.0	S/ 21,483.0	S/ 22,557.2	S/ 23,685.0	S/ 24,869.3
Gastos operativos y mantenimiento		S/ 9,500.00	S/ 9,975.00	S/ 10,473.75	S/ 10,997.44	S/ 11,547.31
Marketing y ventas		S/ 8,955.0	S/ 7,127.6	S/ 8,667.6	S/ 7,561.7	S/ 9,195.4
Impuesto a la renta		S/ 7,729.9	S/ 8,799.2	S/ 9,232.3	S/ 13,458.5	S/ 18,770.4
Distribución de utilidades		S/ 10,306.6	S/ 11,732.3	S/ 12,309.7	S/ 17,944.6	S/ 25,027.2
<b>Utilidad de operación</b>		<b>S/ 46,937.1</b>	<b>S/ 52,045.6</b>	<b>S/ 54,420.8</b>	<b>S/ 73,258.1</b>	<b>S/ 96,826.3</b>
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles	-S/ 163,841.8	S/ 131,741.79	S/ 0.0	S/ 800.0	S/ 0.0	S/ 800.0
Activos fijos tangibles	-S/ 30,300.0	0	S/ 0.0	S/ 0.0	S/ 0.0	S/ 0.0
Activos fijos intangibles	-S/ 1,800.0	0	S/ 0.0	S/ 800.0	S/ 0.0	S/ 800.0
Capital de Trabajo	-S/ 131,741.79	S/ 131,741.79				
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-S/ 163,841.8</b>	<b>S/ 178,678.84</b>	<b>S/ 52,045.62</b>	<b>S/ 55,220.83</b>	<b>S/ 73,258.08</b>	<b>S/ 97,626.34</b>
<b>Flujo de Caja Económico acumulado</b>	<b>-S/ 163,841.8</b>	<b>S/ 14,837.05</b>	<b>S/ 66,882.68</b>	<b>S/ 122,103.51</b>	<b>S/ 195,361.59</b>	<b>S/ 292,987.93</b>

#### **4.9.1. Rentabilidad del Modelo de Negocio**

Luego de realizar el flujo de caja económico de la organización, se procedió a calcular los indicadores económicos VAN y TIR, considerando un costo de oportunidad del 25 %.

**Tabla 39**

*Indicadores económicos del modelo de negocio de AGROUP Consultores*

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>
VAN	S/ 82,144.21
TIR	61%

El VAN de S/ 82,144.21 indica que el valor presente de los flujos de caja futuros generados por el proyecto es mayor que la inversión inicial requerida, lo que significa que el proyecto es rentable. Por lo tanto, el VAN positivo indica que la inversión generará un flujo de efectivo positivo y creará valor para los inversionistas.

Por otro lado, la TIR del 61% significa que la tasa de rendimiento esperada de la inversión es del 61%, lo que indica que el proyecto es muy rentable ya que esta tasa es superior a la tasa de descuento 25% (costo de oportunidad).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

- Se diseñó una organización especializada en el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios, el cual partió identificando las problemáticas de los productores de la provincia del Santa y posteriormente el desarrollando el modelo de negocio.
- Se logró estimar la demanda anual existente de proyectos (124) y servicios agropecuarios (3 461) en la provincia del Santa, cantidades muy superiores a la capacidad de prestación de servicios de la organización, lo cual refleja amplio mercado por abordar.
- Se desarrollaron los nueve bloques de la metodología CANVAS, que permitieron plasmar el modelo de negocio de la organización AGROUP Consultores, logrando así especificar la propuesta de valor de la organización.
- Se desarrolló el Plan de marketing de la organización, donde se detallan las estrategias e indicadores de marketing para posicionar a la organización en el mercado, se estima un gasto de S/ 8 955 para el primero año y S/ 8301,4 en promedio para los primeros cinco años.
- Se elaboró el Plan de Operaciones donde se determinaron los procesos de la organización para el desarrollo de proyectos y servicios agropecuarios, se definió la estructura física y los indicadores a considerar.
- El análisis económico refleja un VAN de S/ 82,144.21 y una TIR del 61 %, estos valores demuestran que la organización es rentable para generar beneficios en el futuro.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda realizar estudios y planes de negocios para consultoras de proyectos agrícolas en la provincia del Santa.
- Implementar una organización especialista en desarrollo empresarial para los productores de la provincia del Santa.
- Realizar diseños de consultoras especializadas en brindar servicios agroindustriales a productores frutícolas (mango, palta y maracuyá) de la provincia del Santa.

## VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y VIRTUAL

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>

Agüero, A., Muñoz, G., García, Á., & Alcaraz, A. (2020). *Análisis de políticas agropecuarias en Perú 2014-2018*.

Alveiro, J., & Castro, M. (2021). *Plan de negocios para una empresa de consultoría y asesoría en negocios agropecuarios "Farming Consultores S.A.S."* Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales.

Amado, C., & Gonzalez, J. (2019). *Diseño de modelo de negocio y aplicación de modelo CANVAS en la organización Fundación Sueño Vigilia Colombiana*. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/46128>

Baca, E. (2020). El FAE-Agro es un completo fracaso. *AGRONOTICIAS*, 478, 50–53.

Bagur-Pons, S., Rosselló-Ramon, M. R., Paz-Lourido, B., & Verger, S. (2021). El enfoque integrador de la metodología mixta en la investigación educativa.

*RELIEVE - Revista Electronica de Investigacion y Evaluacion Educativa*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.30827/relieve.v27i1.21053>

Banco Mundial. (2017). *Tomando impulso en la agricultura peruana: oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector*.

Blank, S., & Euchner, J. (2018). The Genesis and Future of Lean Startup: An Interview with Steve Blank. *Https://Doi.Org/10.1080/08956308.2018.1495963*, 61(5), 15–21. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495963>

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.

Calva, A. (2020). *Reformulación de Modelos de Negocio*. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/20512/CALVADIEGOADRIAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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/>

Cervera, N. (2021). *Aplicación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos de construcción*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17440>

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*.



- Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2022, March 29). *Ejecutivo reformulará FAE-Agro*. <https://elperuano.pe/noticia/142244-ejecutivo-reformulara-fae-agro>
- Escamilla, M. (2018). *¿QUÉ ES EL DISEÑO NO EXPERIMENTAL?*
- Fakieh, B., Al-Malaise Al-Ghamdi, A. S., & Ragab, M. (2022). The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business. *Complexity*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1649160>
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). *LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA?* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- FONDOEMPLEO. (2018). *Proyectos Ancash*. <https://fondoempleo.com.pe/proyectos-ancash/>
- GESTIÓN. (2017, April 4). *El Niño Costero: Pérdidas para el agro y la ganadería superan los S/ 2,100 millones*. <https://gestion.pe/economia/nino-costero-perdidas-agro-ganaderia-superan-s-2-100-millones-132388-noticia/>
- Gobierno Regional de Ancash. (2021, January 6). *Directorio de Unidades Ejecutoras*. <https://www.regionancash.gob.pe/directorioue.php>
- 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 Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Encuesta Nacional Agropecuaria 2022*.
- Instituto Peruano de Economía. (2022, March 10). *Producción agropecuaria en Áncash*. <https://www.ipe.org.pe/portal/produccion-agropecuaria-en-ancash/>
- Instituto Peruano de Economía. (2023, March 11). *Áncash: siembra de cultivos en 2022 fue 6.5% menos que en 2021*.
- López, M., & Zambrano, L. (2017). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora agropecuaria en la provincia de Manabí*. ESPAM MFL.
- Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T., & Onofre, R. (2019). El modelo de negocio: Metodología CANVAS como innovación estratégica para el diseño de Proyectos Empresariales. *Revista Ciencia e Investigación*, 4(2019).
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Guía de Orientación al Ciudadano del Presupuesto Público 2022*. <https://www.mef.gob.pe/guia-presupuesto-publico-2022/>
- 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*.
- Ortiz, G., & Gómez, G. (2023). Análisis de los elementos del modelo canvas y su relación en el incremento de las ventas en las mypes de Mineral de la Reforma, Hidalgo. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1656>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio. *Deusto S.a. Ediciones*, 288. <https://www.casadellibro.com/libro-generacion-de-modelos-de-negocio/9788423427994/1828021>
- 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%B1as/1358-fae-agro-creditos-faciles-para-el-agro>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2021b). *Promulgan Ley que regula el servicio de extensión agropecuaria en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/inia/noticias/567937-promulgan-ley-que-regula-el-servicio-de-extension-agropecuaria-en-el-peru>
- 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>
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2023). *Información institucional*. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/institucional>
- PROGRESO. (2023). *Ley que regula el servicio de extensión agropecuaria*. <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/en/ley-que-regula-el-servicio-de-extension-agropecuaria/>
- Proyecto Especial CHINECAS. (2021). *Noticias*. <http://pechinecas.gob.pe/>

- Reyes López, O., & Olvera, R. (2013). *Criterios para determinar el Tamaño de Muestra en Estudios Descriptivos*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30865.28004>
- Rivera, G. (2015). *Modelo de negocio CANVAS*. <https://issuu.com/gloriaalejandrariverafollador/docs/canvas>
- Roldán, P. (2022). *Organización*. <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Sistema Integrado de Estadística Agraria. (2024). *Boletín Estadístico Mensual “Valor Bruto de la Producción Agropecuaria” Mes: diciembre 2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5810250/3971244-informe-mensual-del-valor-bruto-de-la-produccion-agropecuaria-diciembre-2023.pdf?v=1707145930>
- Sistema Integrado de Estadísticas agrarias. (2023). *Informe Mensual del Valor Bruto de la Producción Agropecuaria Diciembre 2022*.
- 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-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

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

Vargas, A. H. (2018). ¿Cómo diseñar un plan de negocio con éxito? *Gestión En El Tercer Milenio*, 21(41), 3–8. <https://doi.org/10.15381/gtm.v21i41.15376>

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>

Vinelli, M. (2022, December 16). *Agricultura peruana: Desafíos para el 2023*. ESAN.

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 1

#### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Reciba Usted un cordial saludo, el siguiente cuestionario forma parte de la investigación “Diseño de una Organización especializada en el desarrollo de Proyectos Agropecuarios”, se le ha considerado por su desempeño en el sector, así mismo se le hace de conocimiento que la información brindada es confidencial y con fines de investigación, se agradece su colaboración:

##### I. CUESTIONARIO

1. ¿En qué sub sector desempeña sus actividades?

Agrícola ( )

Pecuario ( )

Otro:.....

2. ¿Cuál es su rol en la unidad agropecuaria?

Propietario

Administrador

Técnico de campo

Arrendatario

Otro:.....

3. ¿Cuántos años se viene dedicando a las actividades agropecuarias?.....

4. ¿Qué cantidad de hectáreas posee su unidad agropecuaria?

Menor a 5 Ha

De 5 y 10 Ha

De 10 a 20 Ha

De 20 a 50 Ha

Mayor a 50 Ha

5. ¿Qué produce en su unidad agropecuaria? Ordenar por preferencia de mayor a menor.

.....  
.....

6. ¿Cuántos trabajadores requiere para el trabajo en su unidad agropecuaria?

- De 1 a 9 personas
- De 10 a 20 personas
- De 20 a 50 personas
- De 50 a más personas

7. ¿Cuánto es el ingreso en el último año por su unidad agropecuario?.....

8. ¿Ha contratado en algún momento los servicios de asesores, empresas consultoras de proyectos y/o servicios agropecuarios?

Sí ( ) No ( )

**Si la respuesta a la pregunta 8 es afirmativa, por favor conteste las siguientes preguntas.**

9. ¿Quién realizó los proyectos o servicios de consultoría que usted requirió?

Consultor externo ( ) Su persona ( ) Organismos públicos ( )  
 Empresa privada ( ) Otro:.....

10. ¿Con qué frecuencia realiza dichos proyectos o servicios agropecuarios?

Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Anual ( )

11. ¿Qué tipo de proyectos realizan en su unidad agropecuaria?

.....  
 .....

12. ¿En qué concepto se encuentra el servicio que usted contrató?

- Asistencia técnica pecuaria
- Fortalecimiento empresarial
- Proyectos y servicios agrícolas
- Tecnología y servicios de alquiler
- Proyectos y servicios agroindustriales
- Otros: .....

**Si la respuesta a la pregunta 8 es negativa, por favor conteste las siguientes preguntas.**

13. ¿Cuál ha sido el motivo de no contratar a algún consultor o empresa consultora?

- Precios elevados
- Desconocimiento de empresas
- Atención deficiente
- Poca recomendación
- Otro:.....

**Preguntas para todos los productores**

14. ¿Conoce alguna organización privada que elabore proyectos para los productores agropecuarios?  
 ¿Cuál?

.....  
 .....

15. ¿Estaría dispuesto a consultar con una empresa externa para el desarrollo de proyectos o servicios que le permitan un mejor aprovechamiento de su unidad agropecuaria?

Sí ( ) No ( ) Tal vez ( )

16. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a invertir por el un proyecto agropecuario?

- Menos de 2 000 soles
- Entre 2 000 y 2 500 soles
- Entre 2 500 y 3 000 soles
- Entre 3 000 soles y 4 000 soles
- Mayor a 4 000 soles

17. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a invertir por el un servicio agropecuario?

- Menos de 500 soles.
- Entre 500 y 1 000 soles.
- Entre 1 000 y 1 500 soles.
- Mayor a 1 500 soles.

18. ¿Cuánto tiempo considera usted aceptable para el desarrollo de un proyecto?

- Menor a 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- 4 meses
- Mayor a 4 meses

19. En términos de forma de pago del servicio, ¿Cuál considera que es el más adecuado?

- 50 % al inicio y 50 % al finalizar el proyecto y/o asesoría.
- 25 % al inicio y 75 % al finalizar el proyecto y/o asesoría.
- 25 % al inicio, 25 % a mitad y 50 % al finalizar proyecto y/o asesoría.
- 30 % al inicio, 30 % a mitad y 40 % al finalizar proyecto y/o asesoría.

20. ¿Con qué frecuencia utilizaría la consultoría en el desarrollo de proyectos agropecuarios?

- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada año
- Cada dos años

21. ¿Con qué frecuencia utilizaría la consultoría en el desarrollo servicios agropecuarios?

- Semanal
- Mensual
- Cada 2 meses
- Cada 6 meses

22. ¿En qué lugar le gustaría recibir a la organización consultora?

- En mi unidad
- En el local de la empresa (indique un lugar ideal para usted):.....



23. Indique tres características que debe tener una organización que desarrolle proyectos y brinde servicios agropecuarios.

- Ofertar precios competitivos.
- Tener experiencia y reconocimiento en el área del servicio ofrecido.
- Cumplir con los tiempos establecidos en la entrega de los productos de consultoría.
- Dominar las diferentes áreas de las actividades agropecuarias.
- Trabajar con ética y profesionalidad.
- Brindar un seguimiento post-entrega del producto de consultoría.

24. ¿Por qué medio de difusión buscaría servicios de consultoría en desarrollo de proyectos y/o servicios de asistencia agropecuaria?

- Televisión
- Radio
- Internet (correo electrónico)
- Personal (en su unidad)
- Periódico: .....
- Teléfono
- Redes sociales: .....
- Sede de gremios y asociaciones productivas
- En entidades públicas (ministerios, subsecretarías y municipios)

25. A continuación se le presentan algunos conceptos para desarrollo de proyectos y asistencia técnica agropecuaria, responda de acuerdo a su predisposición para contratar algunos de estos servicios.

<b>Servicio</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Asistencia Técnica Pecuaria</b>					
Formulación de piensos					
Consulta veterinaria					
<b>Fortalecimiento empresarial</b>					
Análisis de costos					
Fortalecimiento organizacional de productores					
Análisis de investigación y estudios de mercado					
Servicios de capacitación y asesoría empresarial					
Análisis de factibilidad					
Desarrollo de Planes de negocio					
Desarrollo de Planes Estratégicos					
Formalización empresarial					
<b>Proyectos y Servicios agrícolas</b>					
Análisis de suelos y agua					
Análisis bromatológicos					
Análisis de aguas					
Manejo integrado de plagas					
Consulta agronómica productiva					
Rotación de cultivos					
Capacitación en prácticas agrícolas					
Agricultura circular					
<b>TECNOLOGÍAS Y SERVICIOS DE ALQUILER</b>					
Alquiler de equipos y herramientas agrícolas					
Fertilización con drones					
Instalación de paneles solares					
Bombeo de agua solar					
<b>Proyectos y Servicios Agroindustriales</b>					
Procesamiento mínimo de materias primas					
Elaboración de Producto mínimo viable (MVP)					
Elaboración de productos agroindustriales					
Auditoría externa en normativa para exportaciones					
Estudios de factibilidad para la creación de empresas					
Análisis de procesos productivos					
Asesoramiento en temas de calidad alimentaria					
Desarrollo de nuevos productos					
Desarrollo de Planes Estratégicos					
¿Qué otro servicio requeriría?					

## II. DATOS GENERALES

Género:..... Edad:.....

Cargo: ..... Teléfono:.....

**ANEXO 2**  
**GUÍA DE PREGUNTAS**

Entrevistas a profesionales del sector agropecuario.

Nombre:..... Edad:.....

Cargo: ..... Teléfono:.....

**CUESTIONARIO**

1. ¿Qué opinión tiene del panorama del sector agropecuario en el distrito y/o provincia?  
.....  
.....  
.....
2. ¿Qué aspectos del sector agropecuario considera indispensables mejorar en un corto plazo?  
.....  
.....  
.....
3. ¿Conoce alguna organización privada que elabore proyectos o servicios agropecuarios para los productores agropecuarios del distrito? ¿Cuál?  
.....  
.....  
.....
4. De acuerdo a su experiencia ¿Qué tipo de proyectos y/o servicios agropecuarios considera necesarios para los productores del distrito y/o provincia?

<b>Servicio</b>		<b>Casi nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Asistencia Técnica Pecuaria</b>	<b>Nunca</b>				
Formulación de piensos					
Consulta veterinaria					
<b>Fortalecimiento empresarial</b>					
Análisis de costos					
Fortalecimiento organizacional de productores					
Análisis de investigación y estudios de mercado					
Servicios de capacitación y asesoría empresarial					
Análisis de factibilidad					
Desarrollo de Planes de negocio					
Desarrollo de Planes Estratégicos					
Formalización empresarial					
<b>Proyectos y Servicios agrícolas</b>					
Análisis de suelos y agua					
Análisis bromatológicos					
Análisis de aguas					
Manejo integrado de plagas					
Consulta agronómica productiva					
Rotación de cultivos					
Capacitación en prácticas agrícolas					
Agricultura circular					
<b>Tecnologías y servicios de alquiler</b>					
Alquiler de equipos y herramientas agrícolas					
Fertilización con drones					
Instalación de paneles solares					
Bombeo de agua solar					
<b>Proyectos y Servicios Agroindustriales</b>					
Procesamiento mínimo de materias primas					
Elaboración de Producto mínimo viable (MVP)					
Elaboración de productos agroindustriales					
Auditoría externa en normativa para exportaciones					
Estudios de factibilidad para la creación de empresas					
Análisis de procesos productivos					
Asesoramiento en temas de calidad alimentaria					
Desarrollo de nuevos productos					
Desarrollo de Planes Estratégicos					
¿Qué otro servicio se requiere?					

## ANEXO 3

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **John Gonzales Capcha**, con DNI N° 40176130, de profesión de Ingeniero Agroindustrial con código CIP 105979, desempeñándome actualmente como docente en la facultad de Ingeniería Agroindustrial – UNS.


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos los siguientes documentos:

- Cuestionario de preguntas
- Guía de preguntas

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de Ítems				X	
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de Ítems				X	
4. Pertinencia					X
5. Metodología				X	
6. Coherencia					X
7. Organización				X	
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad, firmo la presente en la ciudad de Nuevo Chimbote a los días 11 del mes de marzo del 2023.

  
\_\_\_\_\_  
**ING. JOHN GONZALES CAPCHA**  
DNI N° 40176130  
CIP 105979

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Juan Carlos Vasquez Guzman**, con DNI N° 40787083, de profesión de Ingeniero Agroindustrial con código CIP 106318, desempeñándome actualmente como docente en la facultad de Ingeniería Agroindustrial – UNS.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos los siguientes documentos:

- Cuestionario de preguntas
- Guía de preguntas

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
10. Congruencia de Ítems					X
11. Amplitud de contenido				X	
12. Redacción de Ítems				X	
13. Pertinencia					X
14. Metodología					X
15. Coherencia					X
16. Organización				X	
17. Objetividad				X	
18. Claridad				X	

En señal de la conformidad, firmo la presente en la ciudad de Nuevo Chimbote a los días 11 del mes de marzo del 2023.



**ING. JUAN CARLOS VASQUEZ GUZMAN**

DNI N° 40787083

CIP 106318

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Williams Castillo Martinez**, con DNI N° 40169364, de profesión de Ingeniero Agroindustrial con código CIP 89104, desempeñándome actualmente como docente en la facultad de Ingeniería Agroindustrial – UNS.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos los siguientes documentos:

- Cuestionario de preguntas
- Guía de preguntas

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
19. Congruencia de Ítems					X
20. Amplitud de contenido				X	
21. Redacción de Ítems					X
22. Pertinencia					X
23. Metodología					X
24. Coherencia					X
25. Organización				X	
26. Objetividad					X
27. Claridad					X

En señal de la conformidad, firmo la presente en la ciudad de Nuevo Chimbote a los días 11 del mes de marzo del 2023.





**ING. WILLIAMS CASTILLO MARTINEZ**

DNI N° 40169364

CIP 89104

## Aplicación de la Guía de Preguntas

<b>Municipalidad distrital de Samanco</b>	<b>Municipalidad distrital de Moro</b>
	
<b>Municipalidad distrital de Nuevo Chimbote</b>	<b>Municipalidad distrital de Nepeña</b>
