

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“OPTIMIZACION Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA
FINANCIERO DEL PROYECTO FORTALECIMIENTO
ESTRATEGICO DEL CENTRO DE EXTENSION
CITEAGROINDUSTRIAL CHAVIMOCHIC”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

CONTADORA PÚBLICA

Autora:

Katherine Mia Acevedo Aznaran

Asesor:

Mg. María Graciela Zurita Guerrero
<https://orcid.org/0000-0002-0993-5684>

Trujillo - Perú

DEDICATORIA

A mi madre quien me ha apoyado
incondicionalmente y ha estado conmigo en cada paso que he dado.

A mi pecoso, mi mejor amigo quien siempre me reta,
me alienta y me apoya a ser mejor en todos los aspectos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi asesora Mg. María Graciela Zurita Guerrero,
por su guía y paciencia, sin ella no hubiera llegado a esta instancia tan anhelada.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	40
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS.....	98
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funciones del personal del CITEAgroindustrial Chavimochic	13
Tabla 2 Comité directivo del personal del CITEAgroindustrial Chavimochic	15
Tabla 3 Tipos y modalidades de servicios del CITEAgroindustrial Chavimochic	22
Tabla 4 Actores de la cadena de valor	27
Tabla 5 Estimación porcentual de presupuesto 2018	29
Tabla 6 Registro de empleados del CITEAgroindustrial Chavimochic	29
Tabla 7 Composición de espacios	30
Tabla 8 Rendimiento por proceso.....	32
Tabla 9 Inventario de maquinaria y equipos del CITEAgroindustrial Chavimochic	34
Tabla 10 Tipos y modalidades de servicios del CITEAgroindustrial Chavimochic	34
Tabla 11 Presupuesto del CITEAgroindustrial Chavimochic utilizado entre 2019-2022.....	35
Tabla 12 Distribucion de partidas presupuestales de bienes y servicios en el ejercicio 2020	35
Tabla 13 Registro de bienes	39
Tabla 14 Participación del personal del CITE en el desarrollo del proyecto.....	58
Tabla 15 Áreas para el desarrollo de la metodología AMOFHIT	59
Tabla 16 Variables para el desarrollo de la metodología AMOFHIT.....	54
Tabla 17 Fortalezas y Debilidades: Personal	58
Tabla 18 Fortalezas y Debilidades: Procesos.....	59
Tabla 19 Fortalezas y Debilidades: Recursos Económicos.....	59
Tabla 20 Fortalezas y Debilidades: Infraestructura y Equipamiento.....	66
Tabla 21 Fortalezas y Debilidades: Vinculación.....	66
Tabla 22 Oportunidades y Amenazas	67
Tabla 23 Descripción del Ciclo de gestión del cliente	65
Tabla 24 Canales de atención y solicitudes	69
Tabla 25 Tipos de consultas o solicitudes	77
Tabla 26 Datos requeridos por cliente	77
Tabla 27 Proceso de derivación de solicitudes.....	78
Tabla 28 Aspectos a considerar para la realización del instrumento	80
Tabla 29 Evaluación al vendedor.....	83
Tabla 30 Evaluación al especialista.....	90
Tabla 31 Cuadro de indicadores	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica de las oficinas de enlace del CITE agroindustrial Chavimochic	11
Figura 2 Ubicación geográfica de la planta del CITE agroindustrial Chavimochic	11
Figura 3 Organigrama del CITE agroindustrial Chavimochic	13
Figura 4 Flujo de la fase 2 del concurso CET.....	39
Figura 5 Representación gráfica del Resultado Global de la autoevaluación interna del CITE Chavimochic..	57
Figura 6 Organigrama y esquema operativo propuesto del CITE.....	68
Figura 7 Elementos de diagnóstico del modelo de negocio.	63
Figura 8 <i>Ciclo de gestión del cliente</i>	64
Figura 9 Ciclo de atención al usuario para concretar venta	75
Figura 10 Modelo de Negocio propuesto para el CITE	86
Figura 11 Momentos del Modelo de negocio.	88
Figura 12 Esquema centro de procesamiento de alimentos	89
Figura 13 Representación gráfica de la Autoevaluación de Administración y Gerencia	142
Figura 14 Representación gráfica de la Autoevaluación de marketing y ventas	142
Figura 15 Representación gráfica de la Autoevaluación de Operaciones y Logística.....	143
Figura 16 Representación gráfica de la Autoevaluación de Finanzas y Contabilidad	144
Figura 17 Representación gráfica de la Autoevaluación de Recursos Humanos	145
Figura 18 Representación gráfica de la Autoevaluación de Sistemas de Información y Comunicación	146
Figura 19 Representación gráfica de la Autoevaluación de Tecnologías, Infraestructuras y Capacidades de Investigación.....	147

RESUMEN EJECUTIVO

La presentación de este informe pretende dar un alcance respecto a las acciones aplicadas para la OPTIMIZACION Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE EXTENSIÓN CITEAGROINDUSTRIAL CHAVIMOCHIC.

Desde el punto de vista de ser la responsable financiera del proyecto, se propuso e impulsó diversas mejoras desde el análisis del Nuevo Modelo de Negocio hasta la implementación de actividades relacionadas al seguimiento del impacto que el CITEagroindustrial Chavimochic ha generado en las empresas agroalimentarias de la región al Libertad.

Para tal efecto se describe en el presente las herramientas empleadas, las metodologías aplicadas los resultados y las conclusiones, así como las competencias profesionales aplicadas todo ello en el marco normativo actual, al ser el CITEagroindustrial una entidad pública.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Identificación, actividad económica y otros asuntos societarios

1.1.1 Identificación

Un CITE es un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica; reconocido por ser un centro institucional que fomenta la originalidad impulsando el empleo de nuevos métodos funcionales entre fabricantes, organizaciones y otros, por lo cual se considera el asociado más idóneo para incrementar el valor productivo. El CITE es una institución pública y esta adscritas al Instituto Tecnológico de la Producción del Ministerio de la Producción (Marquina & Álvarez, 2021).

El CITE es reconocido también por su contribución significativa respecto a la garantía del efectivo cumplimiento de estatutos y reglamentos de carácter técnico y otros elementos de calidad e higiene que permite a los emprendedores idear y crear elementos de mayor calidad en función de las oportunidades del mercado local, nacional e internacional (Pérez, 2019).

Se definen mediante el decreto Legislativo N° 1228, de finales del 2015, mismo que regula la formación, puesta en práctica y evolución de estas instituciones, por lo que los hay tanto públicos como privados (Gutiérrez & Saravia, 2021).

El Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial Chavimochic se crea a partir de la Resolución Ministerial N° 038-2016-PRODUCE.

1.1.2 Actividad Económica

De acuerdo con Choquehuanca & Solano (2021), un CITE es un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica, se dedica:

- Brindar asistencia técnica y capacitación en relación a procesos, productos, servicios, mejora de diseño, calidad, entre otros;
- Generar y difundir información que promueva la innovación productiva y el desarrollo tecnológico en favor de la competitividad en su ámbito potencial de influencia;
- Brindar servicios de control de calidad y certificación, en el marco de la legislación vigente;
- Apoyar al emprendimiento favoreciendo la incubación o tutorización de nuevos proyectos empresariales;
- Promover y desarrollar actividades de transferencia tecnológica para el desarrollo productivo o mejora de la competitividad;
- Promover la articulación gremial y la asociatividad de los productores y/o empresas relacionadas con su ámbito potencial de influencia;
- Promover y desarrollar la investigación e innovación productiva en su ámbito potencial de influencia;
- Promover la absorción de nuevas tecnologías, facilitando el acceso a equipamiento e instalaciones a usuarios y usuarios;
- Contribuir al desarrollo de la demanda de la cadena productiva y de valor correspondiente;

- Investigar nuevos planteamientos y soluciones a través de la realización de proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico (I+D), para innovación productiva;
- Adaptar avances científicos y técnicos a través de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (I+D+i), para el desarrollo productivo;
- Fomentar las iniciativas de cooperación empresarial y de interrelación con otros agentes estratégicos para incrementar la competitividad de base tecnológica o de innovación productiva en su ámbito potencial de influencia;
- Promover sus intervenciones de manera coordinada con los ecosistemas productivos y de innovación;
- Suministrar información para el desarrollo competitivo del sector agroindustrial;
- Promover y desarrollar los emprendimientos productivos, a través de la transferencia tecnológica, a efectos de contribuir con su acceso a las cadenas productivas y de valor.

1.1.3 Ubicación

El CITEagroindustrial Chavimochic cuenta con oficinas de enlace y apoyo en la ciudad de Trujillo, Su domicilio es: Jirón independencia 467 interior 201A y 301A.

Figura 1

Ubicación geográfica de las oficinas de enlace del CITE agroindustrial Chavimochic

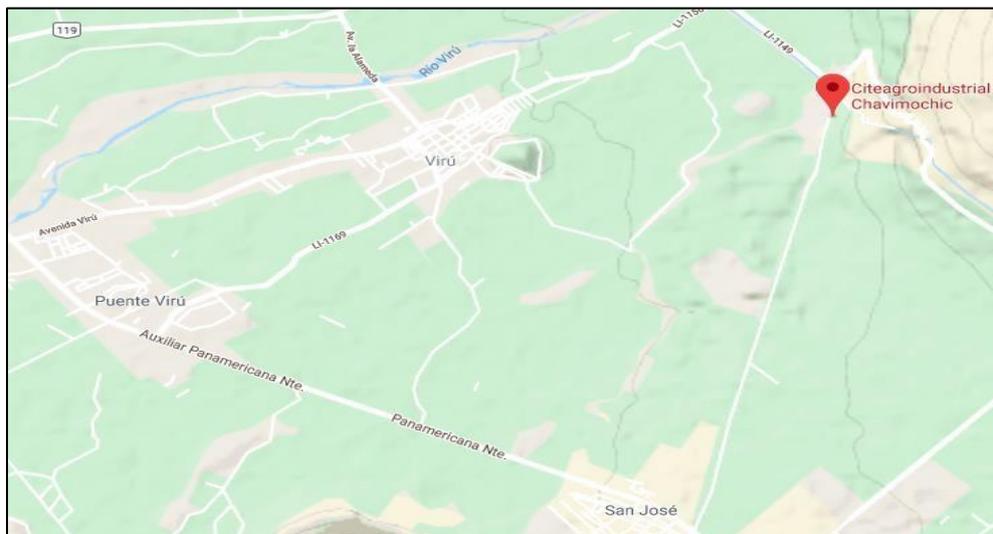


Nota: obtenido mediante Google maps

La sede actual de la planta del CITE agroindustrial Chavimochic se encuentra ubicada en el Campamento San José – Km. 513 de la Panamericana Norte, Virú, La Libertad, Perú.

Figura 2

Ubicación geográfica de la planta del CITE agroindustrial Chavimochic



Nota: obtenido mediante Google maps

1.1.4 Alcance de Intervención del CITEagroindustrial Chavimochic

En cuanto al alcance geográfico de los servicios, actualmente la distribución de unidades productivas atendidas por el CITE Chavimochic se concentra mayoritariamente en las provincias de Trujillo, Virú y Ascope. Existen también usuarios del CITE que se localizan en provincias fuera del ámbito territorial el departamento de La Libertad, específicamente en los departamentos de Cajamarca, Áncash y Lambayeque.

1.1.5 Misión

El CITE agroindustrial Chavimochic identifica su misión bajo la siguiente expresión.

Apoyar a la productividad y competitividad del sector agroindustrial en el norte del Perú a través de soluciones tecnológicas y el impulso de la cultura de innovación, logrando así un crecimiento sostenible que contribuya a mejorar la calidad de vida en la región.

1.1.6 Visión

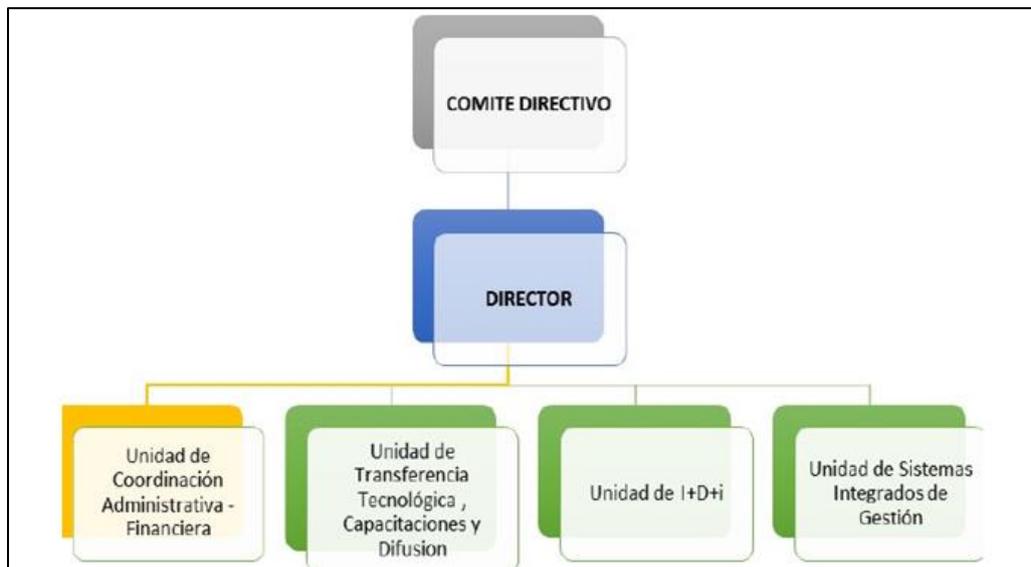
Ser un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de prestigio, referente del desarrollo tecnológico del sector agroindustrial en la zona norte del Perú, que brinde soluciones innovadoras y servicios de calidad personalizados, y ser reconocidos por nuestros usuarios como su mejor aliado estratégico.

1.1.7 Estructura Organizacional

La estructura actual del CITE Chavimochic se presenta en la siguiente figura:

Figura 3

Organigrama del CITEagroindustrial Chavimochic



Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

El CITEagroindustrial Chavimochic cuenta con un organigrama actualizado, documentado y orientado a sus funciones. Todo el personal del CITE tiene claridad del área a la que pertenecen y sus responsabilidades asignadas.

Tabla 1

Funciones del personal del CITEagroindustrial Chavimochic

AREA	FUNCION
<i>Dirección</i>	Administrar, gestionar, evaluar y conducir la buena marcha de la Institución, en concordancia con las políticas establecidas por PRODUCE y el ITP
<i>Unidad de Coordinación Administrativa - Financiera</i>	Administración, presupuesto, planeamiento, recursos humanos y atención al público.

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

AREA	FUNCION
<i>Unidad de Transferencia Tecnológica, Capacitaciones y Difusión</i>	Organizar y fomentar actividades formativas de mejora, especialización y modernización de saberes en entornos de ciencia y tecnología; fomentar y actualización de conocimientos científicos y tecnológicos, de promover y negociar el intercambio de implementos tecnológicos en los procesos productivos de la industria y departamentos en común; al igual que organizar el apoyo mutuo de manera regional, nacional e internacional. Así mismo se encarga de planificar, ejecutar e informar el listado de cursos que desarrollará la institución, concordantes con la orientación de actividades que desarrollará la entidad
<i>Unidad de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)</i>	Fomentar, organizar, desarrollar y propagar las acciones y planificaciones en base al estudio de ciencia y tecnología, así como de su uso y aplicaciones. Además, es el encargado de fomentar, ejecutar y dirigir las acciones relativas al desarrollo de los fundamentos de la Planta Piloto para la producción de prototipos de valor agregado, nuevos procedimientos de producción y otros.
<i>Unidad de Sistemas Integrados de Gestión</i>	Elaborar, asegurar y supervisar los diferentes sistemas de gestión de la calidad Total, Gestión Medio Ambiental y Gestión de la Prevención. Asimismo, presta los servicios de Análisis de Laboratorio como asesoramiento para la certificación de los laboratorios de las empresas agroindustriales.

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

1.1.8 Dirección

El análisis del área de Dirección de acuerdo con la naturaleza de la organización de los CITE, se orienta a la autonomía, la experiencia en dirección y la relación con el comité directivo y el ITP.

El Centro de Innovación productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial Chavimochic cuenta con dos órganos de alta dirección: un Comité Directivo y la propia dirección del CITE.

El Comité Directivo es nombrado por la Resolución Ministerial N° 073-2016.

Actualmente está conformado por 8 miembros, los cuales detallo a continuación:

Tabla 2

Comité directivo del personal del CITEagroindustrial Chavimochic

Nombre (s)	Cargo
Federico Bernardo Tenorio	Representante del sector privado vinculado a la cadena productiva
Fredy Chávez	Representante del sector privado vinculado a la cadena productiva
Hermes Escalante	Representante del sector privado vinculado a la cadena productiva
José Luis Naranjo	Presidente- Representante del Ministerio de la Producción
Rafael Quevedo Flores	Representante del sector privado vinculado a la cadena productiva
Rocío Ingrid Barrios Alvarado	Ministra de la Producción del Perú
Sergio Rodríguez	Representante del Instituto Tecnológico de la Producción – ITP.
Víctor Manuel Pat	Representante del sector privado vinculado a la cadena productiva

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Mediante la Resolución Ministerial N° 074-2016 se designa al Director del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial Chavimochic, cuyo cargo ostenta el Sr. Joaquín Sánchez Chamocho. formado en ingeniería agrícola, cuenta con experiencia en temas relacionados a los recursos hídricos, riego y gestión de regadíos.

Como señala la tabla anterior, varios miembros del comité directivo, así como personal clave del CITE tienen una estrecha relación con PRODUCE. Esto ha permitido una estrecha relación y alineación de intereses tanto del ministerio como del CITE, permitiendo fijar propósitos y metas alineadas con políticas estratégicas nacionales, tales como: El Plan Estratégico de Desarrollo nacional (PEDN)/Plan Bicentenario 2021, Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e innovación para la competitividad y Desarrollo Humano

PNCTI 2006 – 2021, Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2016 – 2021, Plan Estratégico institucional ITP 2016 – 2018.

1.1.9 Planeación

El CITE Chavimochic cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2021. El horizonte de este plan fue establecido en función con los instrumentos de planeación nacionales y sectoriales mencionados en párrafos anteriores. El PEI contempla una visión, misión y directrices o estrategias para poder el cumplir con los objetivos institucionales plasmados en el CITE Chavimochic. Este instrumento de planeación servirá como punto de partida y referencia, en conjunto con los resultados presentados en este documento, para la construcción del Producto 4 “Plan estratégico del CITE”.

Considerando lo anterior, el CITE actualmente reconoce la necesidad e importancia de impulsar tiempos y espacios de planeación y coordinación donde participen todas las áreas que conforman la estructura organizacional.

1.1.10 Gestión

Al igual que el resto de la red de CITEs públicos, determinados procesos de gestión interna del CITE depende de la comunicación, supervisión, retroalimentación y/o aprobación de diversas instancias dentro del ITP, tanto de carácter administrativo como de prestación de servicios y ejecución de proyectos específicos.

Las dependencias que más se relacionan con el accionar y gestión del CITE con: (PRODUCE, 2016):

- Oficina de Administración: para la gestión, aprobación y supervisión de contratación de bienes, servicios, obras y personal. Administración de recursos financieros asignados al CITE Chavimochic.

- Oficina de Gestión de Recursos Humanos: para la supervisión de selección de personal. Coordinar y supervisar las acciones de seguridad y salud en el trabajo.
- Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización: para la coordinación, control y verificación de aprobaciones, asignaciones, actualizaciones y ejecuciones presupuestales. La revisión y aprobación de planes operativos institucionales y planes estratégicos. El seguimiento de la ejecución física y financiera de los proyectos de inversión pública.
- Oficina de asesoría jurídica: opinar y visar sobre contratos y convenios, cuando corresponda celebrados por la entidad y terceros, así como la sistematización y difusión de toda la normativa que regula las funciones y capacidades del CITE Chavimochic.
- Dirección de Operaciones: para conducir la operación del CITE Chavimochic y otros CITEs e implementar la mejora de infraestructura física, tecnológica y servicios tecnológicos.
- Dirección de Estrategia, Desarrollo y Fortalecimiento de los CITEs: para coordinar las estrategias de intervención del CITE Chavimochic y otros CITEs.

Los servicios que ofrece el CITE cuentan con metas físicas establecidas en el Plan Operativo Institucional (POI), elaborado y presentado para su revisión y aprobación anual. Dentro del catálogo de opciones contemplado en el tarifario, el CITE Chavimochic destaca por la oferta y prestación de servicios de diseño, desarrollo y/o mejora de productos, así como de soporte productivo. Se pone énfasis en el incremento de metas de ejecución de servicios de promoción de la investigación, desarrollo y gestión de la innovación.

1.1.11 Cumplimiento Normativo

El Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial Chavimochic es creado mediante la Resolución Ministerial N° 038-2016-PRODUCE

(PRODUCE, 2016b), la cual en su artículo 4 atribuye al CITE Chavimochic las siguientes funciones:

- a) Prestar servicio técnico y formativo sobre desarrollo de actividades, productos, servicios varios y mejoras para los nuevos emprendedores;
- b) Crear y propagar elementos informativos que fomenten la creación de productos y la evolución de la tecnología en pro de la mejora competitiva de los emprendedores;
- c) Favorecer el desarrollo productivo promoviendo el desarrollo o formación de novedades en el entorno empresarial en apoyo a los nuevos emprendedores;
- d) Fomentar y ejecutar acciones de transmisión de tecnología para el crecimiento de elementos de producción y fortalecimiento de la competencia en el entorno de producción agrícola e industrial del sector más influyente;
- e) Fomentar la colaboración colectiva y sociedad entre los fabricantes u organizaciones relativas a las actividades de las pequeñas empresas;
- f) Fomentar la participación de mejoras en el proceso de producción agrícola-industrial y promover el desarrollo productivo del lugar, a fin de organizar los entornos de mejora productiva;
- g) Fomentar y ejecutar el estudio y mejora de producción en el medio idóneo de atribución cooperativa;
- h) Fomentar la incursión de novedades tecnológicas para las pequeñas empresas de la industria agrícola promoviendo la accesibilidad a equipos y estructuras para los emprendedores;
- i) Aportar el crecimiento de la solicitud de la producción e importe productivo en pro de la industria agrícola del lugar de autoridad;

- j) Indagar sobre novedades de planificación y solución sobre la ejecución de actividades de estudio científico y crecimiento en tecnologías para las novedades en producción sobre los eslabones de producción de la industria agrícola;
- k) Adecuar las mejoras tecnocientíficas mediante planteamientos de estudio de ciencia y tecnología con el fin de promover la producción de la industria agrícola;
- l) Promover el inicio de aportes y colaboración organizacional entre los participantes con el fin de incentivar la competencia en entorno tecnológico o mejoras de producción en el entorno de potencial influyente en pro de los nuevos emprendedores;
- m) Entregar el conocimiento obtenido para el crecimiento de competencias en el entorno agroindustrial;
- n) Y demás responsabilidades establecidas en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1228 y otras normas y disposiciones legales sobre la materia.

Cumpliendo en menor o mayor medida con todas las atribuciones asignadas, destacan los incisos e), k) y l) como los que ameritan una mayor alocución de esfuerzos por parte del CITE.

Adicionalmente, el CITE cuenta con Licencia de funcionamiento N°045 MPV-GDEL-SGLCDCyPM expedida por el Municipio Provincial de Virú.

En cuanto a la actualización de tarifarios y transparencia, el CITE Chavimochic cuenta con una cartera de servicios recientemente actualizada, a través de la aprobación y publicación del “Tarifario de Servicios Tecnológicos del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial Chavimochic - CITEagroindustrial Chavimochic”, bajo la Resolución Ejecutiva N° 034-2020-ITP/DE (ITP, 2020).

1.1.12 Comportamiento de las ventas

Si bien el CITE ofrece servicios de manera continua y monitorea la ejecución de los mismos en base a las metas plasmadas en el POI, el establecimiento y monitoreo de las ventas no se hace a partir de una estrategia establecida.

El CITE no posee una política establecida de comercialización donde se establecen objetivos de ventas sobre las expectativas determinadas como: las capacidades de prestación de servicios del CITE, objetivos de cuota de mercado, análisis del comportamiento de la demanda por parte del mercado objetivo.

1.1.13 Oferta de valor

Tomando como partida inicial el discernimiento que posee el CITE de los usuarios que conforman su mercado objetivo y el reconocimiento de sus múltiples y distintas necesidades, existe un entendimiento colectivo de la oferta de valor que brinda el CITE Chavimochic respecto a sus competidores presentes en el entorno.

El CITE Chavimochic identifica los siguientes como los elementos clave que conforman su oferta de valor:

- Acompañamiento continuo al empresario y/o emprendedor desde la etapa creativa hasta la materialización de una idea de negocio.
- Capacidad de intervención del CITE en todo el proceso productivo.
- Atención personalizada que genera soluciones a la medida.
- Entendimiento del CITE sobre la normativa, requisitos de calidad e inocuidad en procesos y/o productos.

- CITE como entidad autorizada para certificar competencias laborales.
- Capacidad de articulación y vinculación con y entre los distintos actores del ecosistema (academia, gobierno, iniciativa privada y organismos de apoyo).

1.1.14 Promoción y difusión

En el CITE existe un área de Difusión de la Información e Imagen Institucional, perteneciente a la Unidad de Transferencia Tecnológica. A través de esta área se genera atención especial en la promoción de la institución y difusión de sus servicios, actividades y proyectos mediante la publicación de boletines y contenidos específicos, principalmente mediante las herramientas cibernéticas (e-mail, redes sociales, mensajería instantánea).

Este mecanismo ha resultado ser eficiente con un porcentaje del mercado objetivo. Por otro lado, las unidades productivas entrevistadas y participantes del grupo focal afirman en su mayoría que su conocimiento del CITE se dio inicialmente, ya sea, por recomendación o través del contacto directo del personal especializado del CITE.

Considerando lo anterior y tomando en cuenta la evaluación del personal del CITE en esta área, es necesario integrar las iniciativas implementadas actualmente y otras aun no contempladas en una estrategia de mercadotecnia que permita cumplir las metas de promoción y difusión, que además se alineen con una estrategia comercial clara.

1.1.15 Protocolos de atención y relación con el cliente

El CITE recibe solicitudes de servicio principalmente desde su oficina de enlace ubicada en la zona céntrica de Trujillo. En esta oficina se encuentra el personal administrativo y el del Área de Transferencia Tecnológica, quienes reciben las solicitudes y las derivan al área

correspondiente para su atención y seguimiento.

Existe un proceso básico de atención al cliente, pero no se cuenta con un protocolo estandarizado y documentado, apoyado de instrumentos efectivos que permitan conocer a profundidad las necesidades del cliente, previo a la derivación de su solicitud.

1.1.16 Servicios

Actualmente el CITE Chavimochic ofrece los siguiente tipos y modalidades de servicios:

Tabla 3

Tipos y modalidades de servicios del CITEagroindustrial Chavimochic

Tipo de servicio	Modalidad
Transferencia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica especializada Asistencia técnica programada
Diseño Desarrollo y/o mejora de productos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos
Soporte Productivo	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de: néctares o bebidas de frutas, pulpas, almibares, mermeladas, Deshidratados, Harinas/molienda, salsas o pastas, conservas o marinados
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Talleres y charlas técnicas, Cursos, Foros, Pasantías
Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+i,	<ul style="list-style-type: none"> Investigación para nuevos planteamientos y soluciones. Adaptación de nuevos planteamientos y soluciones tecnológicas. Servicios de laboratorio microbiológico Servicios de laboratorio fisicoquímico Servicios de competencias laborales

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Adicionalmente, se ofrecen servicios de:

- Vigilancia tecnológica: Servicios de información tecnológica (boletines, impresos y /o digitales), ventanilla de acceso a información de instrumentos financieros y no financieros, entre otros.
- Actividades de articulación: Comunicación con centros similares del país o del exterior, para el intercambio de experiencias y conocimientos.
 - a) A.T. Específica: apoyo que necesita de un técnico especializado en la solución de la problemática que implicará revisión presencial o mediática tecnológica ante materias diversas que integren la operacionalización productiva, empleada en adquisición de MYPES o desarrollo de planes comerciales y financieros.
 - b) A.T. de Programa: necesita un apoyo especializado para evaluar el desarrollo de procedimientos del entorno productivo mediante el empleo de herramientas de análisis sistemáticos en el entorno presencial o virtual.
 - c) Diseño y/o modelaje de productos: esta etapa corresponde al desarrollo de los prototipos de productos, involucrando los aspectos diferenciales, descriptivos, instructivos e innovadores requeridos para la ejecución de los primeros modelos.
 - d) Diseño y/o Desarrollo de producto: la etapa referida a la puesta en marcha de la fabricación o mejora de elementos que generen cambios o reformas en sus funciones o aspecto físico.
 - e) Diseño de empaques y/o envases: etapa de la creación de los contenedores que garantizan la presentación, identificación y fácil envío de los productos.
 - f) Soporte productivo: Se basa en el aporte técnico sobre los elementos del desarrollo productivo que presenten inconvenientes varios de productividad,

espacio, deficiencia de maquinaria u otros que incidan en el desarrollo productivo.

- g) Ensayos de laboratorio: Se lleva a cabo a través del análisis de sustancias diversas de manera presencial, lo que permite garantizar la pureza de la materia prima; siempre siguiendo las normativas protocolares sobre el cuidado y bioseguridad de los actuantes y se registre en los informes respectivos.
- h) Capacitación especializada: Corresponde al desarrollo formativo de los participantes en distintos entornos productivos, tanto empresarios, expertos y operadores generales, con la finalidad de monitorear el avance y soporte productivo que brinda la institución al entorno empresarial productivo.

1.1.17 Procesos

En cuanto a los procesos para la generación y entrega de servicios, específicamente aquellos en relación a procesos productivos, el CITE se encuentra actualmente acreditado bajo la Certificación del Plan HACCP emitida por DIGESA RD N°20130-2018/DCEA/DIGESA/SA para las líneas de producción de: mermeladas, almibares y similares, bebidas no carbonatadas, frutas deshidratadas y salsas pasteurizadas, que le da la oportunidad de brindar servicios de calidad y confiables a las empresas agroindustriales.

Cuenta también con acreditación por parte del el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) bajo la norma técnica NTP ISO/IEC 17025:2006, para los procesos de análisis microbiológico y fisicoquímicos disponibles en su área de área de laboratorio.

Para estos servicios y otros tales como las asistencias técnicas y/o capacitaciones, existen formatos de registro de dichas actividades y monitoreo de resultados.

Respecto a los procesos administrativos y de recursos humanos, existen una estandarización general de actividades que obedece a los requerimientos solicitados por el ITP, apoyadas en la plataforma (intranet) del ITP.

Sin embargo, existen aún varios procesos operativos (I+D+i y articulación), de soporte (logística, gestión comercial) y logística (planeación y comunicación interna) que carecen de protocolos claros, documentados y apoyados de instrumentos efectivos de registro, monitoreo y evaluación.

1.1.18 Articulación con otros Actores

El CITEagroindustrial Chavimochic realiza acciones de articulación enfocadas principalmente a la gestión de proyectos y/o eventos tecnológicos que le permiten vincularse con diversos actores de la cadena de valor del sector atendido. Entre los más recientes destacan:

Tabla 4

Actores de la cadena de valor

Tema/actor	Alcance
CAF--Banco de Desarrollo de América Latina	INNOVATION WEEK-Sector Agroindustria, en las ediciones del 2018 y 2019.
INNOVATE PERÚ	Misión tecnológica a España para grupo de empresarios y entidad de educación, productores agroindustriales y académicos.
	Proyectos de la Mejora de la calidad para una Mediana y microempresa.
	Proyecto de Fortalecimiento estratégico de Centros de Extensión y Transferencia Tecnológica (CERT)
CONCYTEC	Proyectos de Investigación Aplicada en asociación con la Universidad Nacional de Trujillo (UNT) y el Instituto de Educación Superior tecnológico Público Lonya Grande.

INACAL	Participación en el Subcomité Técnico de Normalización de Arándanos y sus Derivados para la calidad de la producción del arándano a nivel nacional, donde se publicaron 02 Normas Técnicas que serán la base para establecer altos niveles de competitividad en el sector: <ul style="list-style-type: none"> • Norma para los arándanos congelados rápidamente (NTP-CODEX STAN 76) • Norma Arándanos, Términos y definiciones (la NTP 012.500)
Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo	Acreditación al CITE Chavimochic para poder promover y gestionar la evaluación en 05 perfiles ocupacionales, a través del programa IMPULSA PERÚ
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Capacitación a personal del CITE Agroindustrial Chavimochic y 04 empresas del medio local en la Metodología SCORE, posteriormente el CITE asistió a estas empresas para lograr la implementación de los módulos I y II (de IV) de la metodología
CONCYTEC	Los profesionales del CITE participan como expositores en Ruedas de Negocios de la región, del taller: Desarrollo de Productos en la Red CITE de La Semana de la Innovación

Nota: CITE Agroindustrial Chavimochic (2020)

1.1.19 Finanzas y Contabilidad

Al igual que el resto de los centros públicos pertenecientes a la Red CITE, el CITE Chavimochic no cuenta con la autonomía para manejar y gestionar los ingresos recabados por prestación de servicios. Todos los recursos son administrados y ejecutados por el ITP, a través de la Oficina de Administración. Esta es una limitante significativa que debe ser atendida por el ITP y PRODUCE. La recaudación por prestación de servicios podría representar una fuente importante para solventar gastos operativos (material e insumos) a los que se enfrenta el CITE y otros centros en la ejecución de los servicios.

1.1.20 Rendición de cuentas

El CITE cumple estrictamente con los requerimientos de registro y evaluación de su

gestión para una correcta rendición de cuentas ante el ITP. Sin embargo, los procedimientos y formatos proporcionados por la institución no permiten una eficiente valoración del alcance de las acciones y satisfacción en la atención y prestación de servicios por parte del mercado objetivo.

Más allá del registro de actividades y servicios, el CITE Chavimochic requiere implementar mecanismos que permitan valorar oportunidades en la ejecución de sus actividades, proyectos y prestación de servicios.

1.1.21 Procuración de fondos

Al igual que el resto de la RED CITE, el CITE Chavimochic utiliza la gestión de proyectos de I+D+i como estrategia complementaria para el apalancamiento de fondos.

En el año 2019, el CITE pudo recabar un monto estimado de S/ 50,000.00 a través de sus actividades de fomento al estudio y crecimiento innovador.

Conforme lo anterior, se presenta una tabla que muestra una estimación de la distribución porcentual del presupuesto utilizado por el CITE en el año 2018:

Tabla 5

Estimación porcentual de presupuesto 2018

% del presupuesto institucional financiado por el Estado.	80%
% del presupuesto institucional financiado por recursos directamente recaudados.	15%
% del presupuesto institucional financiado por otros ingresos.	5%

Nota: CITE Chavimochic (2018)

1.1.22 Cultura Organizacional

El CITE Chavimochic muestra una cultura de trabajo en equipo eficiente pero que, según el personal especializado, aun presenta un alto potencial de mejora. Existe un desprendimiento sano de las distintas unidades en la organización y proyección de las acciones planteadas, pero limitantes en la comunicación y resolución de situaciones cotidianas entre las mismas. Esto es identificado por el personal del CITE, debido en gran medida a que las unidades de administración y asistencia técnica se encuentran ubicadas en la oficina de enlace y, por ende, separadas de la sede dentro del Campamento San José.

En general el equipo demuestra una actitud proactiva y, en lo particular, destacan los esfuerzos de las unidades de transferencia tecnológica y sistemas integrados de gestión.

1.1.23 Reclutamiento y selección

Al igual que el resto de la Red CITE, el CITE Chavimochic se rige por dos tipos de modalidades para el reclutamiento del personal. Estipulados por el ITP a través de la Oficina de Administración y supervisados por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

Las dos modalidades son el Contrato Administrativo de Servicio (CAS) y la Orden de Servicios (O/S). Para los CAS, el proceso se lleva a cabo mediante convocatorias públicas al momento que el CITE (órgano solicitante) busca contratar personas naturales para llenar determinada vacante de puesto. Para los O/S, se debe de hacer una petición formal explicando las necesidades al comité directivo del CITE para su aprobación y eventual contratación por el ITP.

Una limitante que presenta tanto el CITE Chavimochic como el resto de la red en

relación a la contratación de personal es que, para ambas modalidades los contratos generados se realizan por periodos de tiempo cortos (bimensual o trimestral), con la posibilidad de renovación por periodos similares. Esto representa una carga administrativa innecesaria al tener que repetir los procesos burocráticos de contratación de todo el personal, en reiteradas ocasiones durante el transcurso de un mismo año de ejecución.

1.1.24 Personal

El CITE Chavimochic cuenta actualmente con 19 trabajadores. El director, 4 perfiles del área de administración, 6 de transferencia tecnológica, 4 de I+D+i y 4 de sistemas integrales de gestión. Acorde al CITE, todos se encuentran vinculados con contratos administrativos de servicios.

Tabla 6

Registro de empleados del CITEagroindustrial Chavimochic

Nombre	Cargo
Acevedo Aznaran Katherine Mia	Especialista Administrativo y Financiero.
Arbulu Silva María José	Especialista en certificación de competencias laborales.
Aurazo Murrugarra Alexis Randu	Chofer.
Bazán Gómez Mario Iván	Especialista de Transferencia Tecnológica y Capacitación.
Cerna Ángeles María Fernanda	Practicante – Pre profesional.
Cerna López Albert Manuel	Especialista en Gestión de Proyectos.
Chigne Iparraguirre Luis Alfredo	Practicante – Pre profesional.
Córdova Calle Milton Cesar	Personal de guardianía para las Instalaciones.
Del Carmen Ibáñez Soto Almendra Stephanny	Asistente de difusión de la información e Imagen institucional.
Domínguez Casiano Henry Edinson	Personal de guardianía para las Instalaciones.

Leyton Mostiga Olenka Yvette	Practicante Profesional.
Lujan Gutiérrez Luis Alberto	Servicios Mantenimiento.
Moran González Cindy Victoria	Especialista de I+D y de desarrollo de productos alimentarios.
Murillo Lapeyre Emily Yliana	Especialista de Gestión de la Calidad.
Ponce Valderrama Jimmy Alex	Practicante – Pre profesional.
Ricce Herrada Cinthia Katheryn	Servicios Laboratorio.
Rodríguez Contreras Julio Ricardo	Asistente Técnico.
Rodríguez Cruzado Cyntia Paola	Asistente de Producción.

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

1.1.25 Infraestructura

De acuerdo con el CITE Chavimochic (2018), la sede principal en el Campamento San José, se conforma de la siguiente manera:

Tabla 7

Composición de espacios

Zona	Áreas que la integran
Zona administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Sala de Espera; Sala de exhibición; Recepción y secretaria; Área operativa administrativa; Sala de Reuniones; Oficina Coordinador del Cite.
Zona de capacitación	Aula de capacitación con un aforo de 40 personas.
Zona de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Pediluvio: Espacio de filtro e higienización previo al ingreso de la salamultipropósito, tiene un área de 9.20 m². Almacén de Insumos: Espacio dividido en tabiquería de drywall a una altura de 3.40 m. Control de Calidad. Tiene un área de 9.40 m², cuenta con una mesa de concreto revestida con cerámico. Sala Multipropósito. Organizada bajo el sistema de islas de producción, cuenta con un espacio de recepción de materias

	<p>primas en espera a entrada del proceso, zona de procesamiento, zona de empaque y zona de pre embarque. Tiene un área de 95.10 m².</p> <ul style="list-style-type: none"> Almacén de Producto Terminado: Tiene un área de 11.57 m², espacio dividido en tabiquería de drywall.
Zona	Áreas que la integran
Zona de servicios generales	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Higiénicos; Vestuarios: El área de duchas tendrá una altura libre de 2.10 m y todas las paredes estarán revestidas con los mismos cerámicos hasta esa altura, las divisiones de las cabinas tendrán 1.70 m. de altura, de vidrio pavonado, con puertas de 0.60 m. De ancho y casilleros metálicos. Las ventanas corredizas con sistema de aluminio, de vidrio de 6mm, templados.

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

1.1.26 Equipamiento

El CITEagroindustrial Chavimochic cuenta con líneas de producción polifuncionales, con maquinaria y equipos especializados para la elaboración y transformación de alimentos, que cuentan con el siguiente rendimiento por día:

Tabla 8

Rendimiento por Proceso

Proceso	Capacidad Máxima		Proceso	Capacidad Máxima
Jugos y Néctar	1000 lts		Almibares	1000 kg.
Mermeladas	550 Kg.		Marinados	500 kg.
Salsas y Pastas	550 kg.		Deshidratados	1600kg.

La operatividad de dichas líneas y equipos es al 100% y la totalidad de las máquinas es de propiedad del CITEagroindustrial Chavimochic.

A continuación, se lista todo el inventario de máquinas y equipos de la planta multipropósito del CITE:

Tabla 9

Inventario de maquinaria y equipos del CITEagroindustrial Chavimochic

En Sala de procesos	
<ul style="list-style-type: none"> • Autoclaves • Faja transportadora • Licuadora industrial • Balanza gramera • Balanza de plataforma digital • Balanza de presión • Balanza para determinar humedad • Consistómetro • Cronometro • Luxómetro • Manómetro • Potenciómetro • Termohigrómetro • Termómetro de máxima y mínima • carretilla hidráulica • Compresadora de aire • Polipasto eléctrico • Taladro eléctrico portátil • Tapadora torqueadora manual • Envasadoras al vacío • Entufa • Exhauster 	<ul style="list-style-type: none"> • Molino de martillos • Picadoras de vegetales • Pulpeadoras • Refractómetros digitales • Refrigeradora • Salinómetro digital • Selladora de pedal • Tamizador eléctrico • Tanques de mezcla y dosificados de líquidos • Tina de escaldado • Mini-equipos de tratamiento de agua • Homogenizador magnético • Mezclador • Tamizador eléctrico • Impresora de código de barras • Congeladoras -Deshidratador • Dosificador de productos densos • Envasado de líquidos • Envasadora de líquidos • Marmitas selladoras/marmita volcable • Mesas de procesos • Molino coloidal

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

En sala de maquinas

<ul style="list-style-type: none"> • Tanque de agua • Tanque de condensado • Tanque de purgas • Tanque de salmuera • Tanque reactor • Bomba de agua alimentación autoclave 	<ul style="list-style-type: none"> • Bomba de alimentación de agua de alta presión • Bomba hidroneumática alimentación tanque reactor • Caldero • Compresor -Motor CATTINI
--	--

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

En Laboratorio	
<ul style="list-style-type: none"> • Baño María • Calibrador vernier estándar • Baguetas • Cucharas-espátulas • Desecador • Frascos atomizadores • Frascos con goteros • Gradillas • Mechero • Mortero • Pipetas • Vasos de precipitación • Autoclave laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciómetro. • Sistema CAS (Cell Alive System) • Equipos de extracción con fluidos supercríticos • Cromatógrafos para separación para la caracterización de mezclas complejas. • Balanza humedad • alanzas analíticas • Consistómetro • Contador de colonias • Destilador de agua • Estufa de laboratorio • Incubadoras • Microondas • Mufla

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

1.1.27 Manejo Presupuestal CITEagroindustrial Chavimochic:

El año pasado el CITE tuvo una recaudación estimada por prestación de servicios que ascendió a un monto de S/ 155,241.09 (CITE Chavimochic, 2022).

El CITE Chavimochic realiza una planificación y monitoreo detallado de los ingresos y egresos generados en función de las metas programadas conforme al POI anual, de acuerdo a los años 2019, 2020, 2021 y 2022. Tomando en consideración la programación de metas del POI 2019, 2020, 2021 y 2022, los ingresos y egresos se comportaron de la siguiente manera:

Tabla 10

Tipos y modalidades de servicios del CITEagroindustrial Chavimochic

Actividad	Ingresos por actividad 2019	Ingresos por actividad 2020	Ingresos por actividad 2021	Ingresos por actividad 2022
Capacitación.	S/32,840.24	S/0.00	S/893.00	S/17,775.98
Asistencia Técnica.	S/90,011.44	S/107,612.42	S/75,563.98	S/29,332.94
Ensayos De Laboratorio.	S/29,865.96	S/44,907.95	S/51,399.10	S/20,534.78
Soporte Productivo.	S/14,920.49	S/15,152.44	S/17,724.51	S/879.23
Diseño Y Desarrollo De Productos.	S/11,499.00	S/0.00	S/0.00	S/28,743.16
Certificación En Competencias Laborales.	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/57,975.00
Información Tecnológica Especializada.	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Promoción de la Investigación, Desarrollo y Gestión de la Innovación.	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Como parte de los requerimientos institucionales a toda la Red CITE, el CITE Chavimochic cuenta con una asignación presupuestal anual, aprobada como parte del

Presupuesto Institucional Modificado (PIM) del CITE. Este es aprobado por la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Instituto Tecnológico de la Producción.

El monto asignado al CITE en el 2022 para el desarrollo de sus actividades fue de S/ 2, 103,662.55 (CITE Chavimochic, 2022).

Tabla 11

Presupuesto del CITEagroindustrial Chavimochic utilizado entre 2019-2022

CITEagroindustrial Chavimochic	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021	Presupuesto 2022
PIM	S/1,769,122.00	S/1,603,201.00	S/1,859,263.00	S/2,103,662.00

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Tabla 12

Distribución de partidas presupuestales en bienes y servicios del ejercicio 2020

Servicios más Solicitados del CITEagroindustrial Chavimochic de acuerdo al Catálogo del Ministerio de Economía	
<ul style="list-style-type: none"> • Artículos de vestimenta y calzado • Elementos varios de carrocería, lubricación y combustión automotriz • Artículos varios del hogar • Electricidad, iluminación y electrónica • Repuesto y accesorios de vehículos • Repuesto y accesorios de comunicaciones y telecomunicaciones • Repuesto y accesorios de construcción y maquinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de suministro de electricidad, gas, agua, comunicación y otros. • Servicios de imagen institucional • Servicio de mantenimiento, acondicionamiento y reparación de vehículos • Servicio de mantenimiento, acondicionamiento y reparación de mobiliario y similares • Servicio de mantenimiento, acondicionamiento y reparación de maquinaria y equipos.

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Servicios más Solicitados del CITEagroindustrial Chavimochic de acuerdo al Catálogo del Ministerio de Economía

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Repuesto y accesorios de resguardo • Utensilios varios e insumos, instrumentos y materiales medicinales y de laboratorio • Artículos de educación y formación académica • Otros materiales diversos de enseñanza • Material orgánico • Artículos de fomento para la agricultura • Suministros de mantenimiento y reparación estructural • Suministros de mantenimiento y reparación para vehículos • Suministros para mantenimiento y reparación para mobiliarios y similares • Suministros de mantenimiento y reparación para maquinarias y equipos • Suministros para mantenimiento y reparación otros materiales de mantenimiento • Materiales de acondicionamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de edificios y estructuras • Alquiler de vehículos • De maquinarias y equipos • Seguro de vida, vehicular y civil (SOAT) • consultoría personas jurídicas • Propinas para practicantes • Atenciones oficiales y celebraciones institucionales • Envío de productos y materiales • Contribuciones a Instituciones de salud • Pasajes y gastos de transporte (internacional) • Viáticos y asignaciones por comisión de servicios(internacional) • Libros diarios revistas y otros bienes impresos no vinculados a enseñanza • Otros bienes • Viáticos y asignaciones por comisión de servicio. • Herramientas • Productos químicos |
|---|--|

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Tabla 13

Registro de bienes

Bienes más solicitados del CITEagroindustrial Chavimochic de acuerdo al Catálogo del Ministerio de Economía	
<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas y equipos • Mobiliario • Equipos computacionales y periféricos • Equipos de telecomunicaciones • Equipos • Softwares 	<ul style="list-style-type: none"> • Aire acondicionado y refrigeración • Aseo, limpieza y cocina • Seguridad industrial • Electricidad y electrónica • Equipos e instrumentos de medición • Maquinarias, equipos y mobiliarios de otras instalaciones

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Mediante memorándum se pueden hacer peticiones adicionales de asignación presupuestal a la OPPM, pero este proceso es lento y no resuelve imprevistos de gasto que puedan en el corto plazo. Una limitante en el ejercicio presupuestal es el manejo de caja chica, cuyos fondos disponibles no alcanzan a solventar el desarrollo de actividades cotidianas que permitan la ejecución y gestión oportuna de determinados servicios y proyectos, respectivamente.

Lo anterior, sumado a la incapacidad de hacer uso de los ingresos recabados por prestación de servicios, a obligado a que los propios especialistas tengan que desembolsar de su propio bolsillo para solventar gastos operativos (material e insumos) de sus actividades o en la ejecución de servicios.

1.1.28 Programa Innóvate - Proyecto CET Fase 2

De acuerdo con el D.S. N° 009-2021-PRODUCE, se crea PROINNOVATE, que se constituye en un proyecto integrador fomentando el desarrollo de los productores, puesto que

tiene el objetivo de motivar, fomentar el crecimiento en el área de tecnología y productiva del Perú. Este planteamiento permite al PNIPA (Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura) integrarse con el programa Innóvate Perú como dos programas productivos que fomentan la incursión en los programas de ciencia y tecnología.

Cabe señalar que los más beneficiados de estas acciones son las organizaciones en general, cuyos principales objetivos son los microempresarios y emprendedores al igual que organizaciones estudiantiles y formativas del sector público y privado.

Entre las principales funciones de este programa están dirigidas a organizar elementos de carácter monetario y no monetario, con la finalidad de permitir beneficios a los productores de carácter innovador y cooperativo para permitir el desarrollo de mejoras productivas mediante la prestación de servicios o desarrollo de productos que permitan el crecimiento y evolución económica y social.

El Programa ProInnovate cofinancia proyectos de innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema, a través de concursos nacionales agrupados en cuatro portafolios:

- EMPRENDIMIENTO
- INNOVACIÓN EMPRESARIAL
- DESARROLLO PRODUCTIVO
- INSTITUCIONES DEL ECOSISTEMA

Dentro de este último portfolio en el 2019 se convocó a concurso el fondo Fortalecimiento Estratégico de Centros de Extensión y Transferencia Tecnológica (CET) cuya finalidad fue ampliar y mejorar la oferta de servicios de asesoramiento y apoyo al desarrollo tecnológico y de innovación de las empresas peruanas, mediante la expansión y consolidación de centros de extensión tecnológica. En dicho contexto el CITEagroindustrial

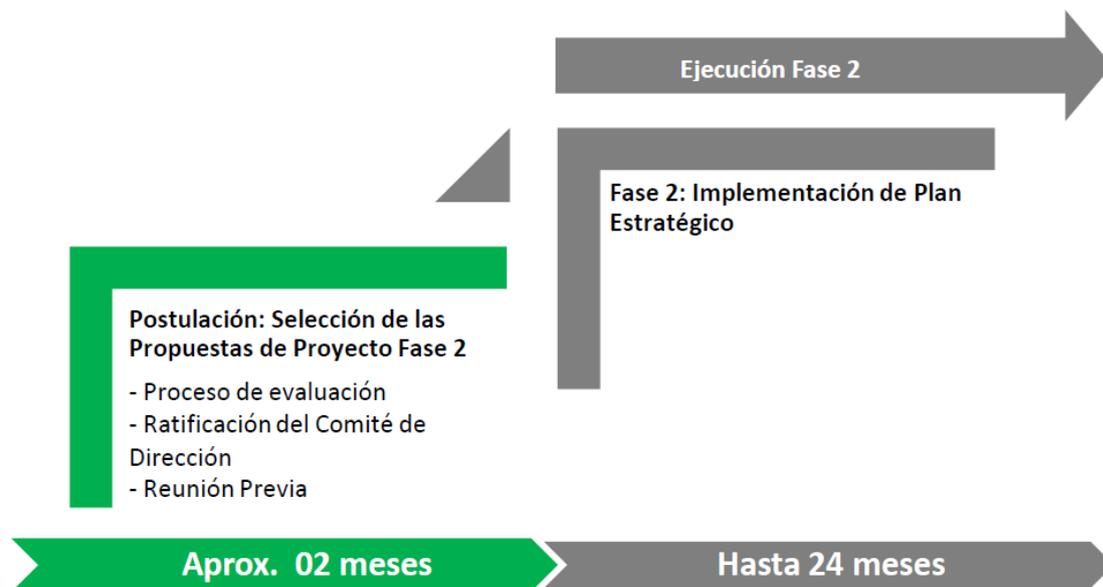
Chavimochic, centro en el cual he laborado desde el 2015; obtuvo recursos por 4.8 millones de soles.

El citado proyecto contempla una línea de fortalecimiento estratégico de Centros de Extensión y Transferencia Tecnológica, cuyo concurso se implementa en dos fases separadas:

- Fase 1: Se cofinancia la elaboración del Plan Estratégico de los Centros de Extensión y Transferencia Tecnológica. El presupuesto obtenido fue de S/ 300,000.00 (trescientos mil soles)
- Fase 2: Puesta en marcha e implementación del Plan Estratégico. El presupuesto obtenido fue S/ 4'500,00.00 (Cuatro Millones quinientos mil soles).

Figura 4

Flujo de la fase 2 del concurso CET



Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Legal

Mediante Decreto Legislativo N° 1228 – Decreto Legislativo de Centro de Innovación productiva y Transferencia Tecnológica (2015), se norma la creación, implementación, desarrollo, funcionamiento gestión de los centros de innovación productiva y transferencia Tecnológica – CITE con la finalidad de establecer lineamientos en materia de innovación y transferencia tecnológica para mejorar la productividad y el desarrollo industrial en sus respectivas cadenas productivas y de valor.

2.2 Marco Teórico

Definiciones obtenidas mediante el desarrollo de la actividad académico-profesional de acuerdo a las mejoras realizadas en la institución:

2.2.1. Modelo de Negocio.

Según Chaguay et al. (2019), constituye el fundamento con el que se crea una organización productiva o de servicios en todos los entornos productivos. Conlleva un análisis y estudio adecuado sobre las características del modelo de negocio planteado con el fin de innovar y trabajar en mejorar en pro de las solicitudes de los clientes y la satisfacción de sus necesidades.

De acuerdo con Alexander Osterwalder conferencista experto en innovación, modelo de negocio y estrategia empresarial y creador del Business Model Canvas, citado por Arce (2019), lo describe como el método más idóneo para establecer un modelo de negocio con la claridad y pertinencia que requiere el proyecto o emprendimiento, puesto que permite la relevancia del proyecto en el mercado y el posicionamiento comercial en el mismo.

Este concepto fue empleado para determinar el Nuevo Modelo de Negocio, pues se ha ampliado la oferta de servicios hacia las empresas desde un punto de vista de las potencialidades internas del CITE. Mi propuesta del Nuevo Modelo de Negocio se basa desde la necesidad de atención de las pymes.

2.2.1.1. Modelo de Canvas.

Alexander Osterwalder, citado por Viciano (2021), plantea que este modelo interrelaciona el contexto socio económico de todos los elementos del modelo de negocio con la finalidad de evaluar los pros y contras de la propuesta que ello ofrece.

a. Segmente de mercado: Consiste en determinar hacia dónde va dirigido el producto o servicio; ello permite evaluar e intensificar el empleo de publicidad hacia el segmento elegido para el desarrollo de la producción. Con ello, se genera un mejor nivel de satisfacción del cliente en el entorno comercial.

b. Propuesta de valor: Es el elemento esencial de la constitución y objetivo de la empresa, puesto que permite determinar no sólo a quien va dirigido el producto, sino también identificar las necesidades que se quieren satisfacer mediante la prestación de servicio o la fabricación de diversos productos.

c. Canales: Los canales son los medios que se emplean para comunicar la propuesta de valor al público objetivo, también comprende los medios de distribución de los productos.

d. Relación con el cliente: Abarca la interrelación e interacción que surge con el cliente basado en la satisfacción de sus necesidades y la atención percibida por el cliente ante la prestación de servicio o la obtención del producto ofrecido.

e. Fuentes de ingreso: Comprende el análisis de los costos directos e indirectos, lo que permite determinar costos unitarios, mayoritarios, etc.

- f. **Recursos clave:** Constituye los elementos que son necesarios e indispensables en la producción inicial, ello involucra los recursos directos e indirectos.
- g. **Actividades clave:** Comprende el desarrollo de los recursos internos y externos que emplea la empresa para lograr los objetivos propuestos.
- h. **Asociaciones clave:** Las alianzas que se realizan con proveedores, accionistas y diversos mercados son esenciales para garantizar el triunfo del proyecto en el entorno empresarial.
- i. **Estructura de costos:** Permite mayor claridad a la empresa para determinar la cantidad mínima de ventas que se requiere para mantener el proyecto a flote y garantizar la estabilidad y permanencia del proyecto.

2.2.2. Herramienta AMOFHIT

Luego de haber hecho un análisis del modelo de negocio desarrollamos un diagnóstico interno para ver qué tan preparado se encuentra la Institución para poder atender los requerimientos de servicios, por lo cual se aplicó la metodología AMOFHIT que no es otra cosa que una auditoría interna – objetiva y sincera – de la organización, cuyo propósito es encontrar las Fortalezas y Debilidades de cada área funcional: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología e Investigación y Desarrollo (Velasquez & Carmen, 2022).

2.2.3. Análisis FODA

Se desarrolló un análisis FODA, con la finalidad de ver las amenazas y oportunidades como posibilidad de mejora.

Esta matriz se desarrolla con la finalidad de identificar las condiciones favorables y no tan oportunas que brinda la propuesta empresarial para el desarrollo efectivo de las estrategias comerciales (Barragán & González, 2020).

2.2.4. Determinación de Costo de Servicios Tecnológicos

Producto de las propuestas realizadas en el Modelo de Negocio, así como del análisis interno de las capacidades del CITEagroindustrial Chavimochic, se plantea nuevos servicios por los cuales he propuesto los costos de estos servicios los cuales detallamos los conceptos utilizados:

- a. **Costeo ABC:** Definido como el método en que se establecen los costos o precios de acuerdo a la acción o servicio correspondientes a elementos de tecnología que no requiere la consumación monetaria, sino de acciones. En base a ello, el costo se determina en relación a la realización de una acción determinada en orden de prioridades. (Kaplan y Cooper, 1998).
- b. **Costo:** Constituye el valor económico empleado para obtener el beneficio al cual va destinado el fondo monetario determinado (Arias et al., 2020).
- c. **Costo unitario:** Corresponde al valor unitario de un bien o servicio (Vera, 2019).
- d. **Definición de tarifas:** Consiste en el análisis determinado del valor unitario y general de los productos y/o servicios de acuerdo a sus beneficios, características y demás detalles (Malla et al., 2019).
- e. **Artículos de costo:** Comprende el valor de cada uno de los elementos que conforman el desarrollo del producto o la prestación del servicio, constituido por elementos de costos directos e indirectos de producción (Pacheco, 2019).

f. Artículos de costo directos: De acuerdo con Pacheco (2019), comprende el valor de los costos que son generados de manera directa para la producción o prestación de un servicio. Incorpora elementos como:

- a) Personal directo
- b) Material directo.
- c) Servicio de terceros directos.
- d) Depreciación del activo.
- e) Mantenimiento.

g. Artículos de costo indirectos de fabricación (CIF): Valor que comprende el consumo de elementos empleados en más de un producto o servicio (Aquiye & García, 2020). En este aspecto se considera el material no fungible y el valor fijo que cumple los requerimientos constantes de gastos de producción.

2.3. Desarrollo del Proyecto CET Fase 2

El CITEagroindustrial Chavimochic presento su proyecto denominado “IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CITEAGROINDUSTRIAL CHAVIMOCHIC PARA EL FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS QUE SE OFRECEN A LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIA EN LA REGIÓN LA LIBERTAD” como parte de la puesta en marcha de la implementación del Plan Estratégico del CITEagroindustrial Chavimochic y con ello desarrollar una oferta adecuada y efectiva de servicios tecnológicos especializados, así como brindar asistencia técnica para una adecuada absorción tecnológica, servicios de mejoramiento de la capacidad receptora de tecnologías y fortalecimiento de la capacidad innovadora de las empresas,. Es en tal contexto que mediante Contrato N° 020-

PROINNOVATE-CETF2-2021 se asigna un presupuesto de S/ 4'500,000.00 (Cuatro millones quinientos mil soles) bajo las siguientes circunstancias:

2.3.1. Antecedentes del proyecto

2.3.1.1 Con fecha 22 de agosto de 2016, se suscribió el Contrato de Préstamo N° 3700/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo para contribuir a la financiación y ejecución del Proyecto de Inversión Pública “Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional”. Este Proyecto incluye dos componentes: i) Componente 1: Mejora de las capacidades para innovar en industria y servicios y ii) Componente 2: Entorno para la innovación productiva.

2.3.1.2 El componente 1 está dirigido a mejorar las capacidades para la innovación de las empresas de los sectores de industria y servicios a través de tres líneas temáticas: extensión y transferencia tecnológica, incentivos a la innovación empresarial y emprendimientos dinámicos. Por otro lado, con el componente 2 se busca mejorar el entorno para la innovación a través de tres líneas: fortalecimiento de la institucionalidad de actores públicos del ecosistema, ampliación de la base de capital humano en actividades clave para el desarrollo del sistema de innovación y cultura para la innovación con el objetivo de mejorar la percepción social sobre la importancia de la innovación.

2.3.1.3 En el marco del Componente 1¹, se llevó a cabo el Concurso “Fortalecimiento Estratégico de los Centros de Transferencia Tecnológica (CET) – Fase 1”, cuyo fin fue la elaboración del Plan Estratégico de los centros

¹ Hace referencia al Componente 1 del Contrato de Préstamo N° 3700/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo, descrito en el párrafo 1.2

de Extensión Tecnológica, a partir de un diagnóstico de carencias y brechas tecnológicas- productivas que sirva de base para el desarrollo de una oferta adecuada y efectiva de servicios de asesorías y tecnológicos que contribuyan a atender las carencias y reducir las brechas identificadas. Dicho Plan Estratégico determino los siguientes objetivos estratégicos para el Cite Agroindustrial Chavimochic:

- OE1: Ampliar y mejorar servicios: Contribuir a mejorar el nivel de competitividad de los productores y empresas agroindustriales de La Libertad, a través de soluciones innovadoras y la adopción de tecnología para la mejora de procesos y productos, así como la reducción de brechas técnico-productivas.
- OE2: Impulsar cultura de calidad: Impulsar una cultura de calidad, inocuidad e innovación, que contribuya al desarrollo sostenible del sector.
- OE3: Ser reconocidos: Contribuir al desarrollo de las empresas agroindustriales de la región y ser reconocidos por ellas como su principal socio estratégico.
- OE4: Articulación efectiva: Promover una mayor articulación entre actores productivos, académicos, públicos y sociales en beneficio del sector agroindustrial de la región.
- OE5: Mayor eficiencia: Integrar un modelo de gestión orientado a la eficiencia y eficacia operativa del CITE.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Proceso de ingreso a la empresa

a. Mediante proceso de convocatoria CAS N° 049-2015-ITP del Instituto Tecnológico de la Producción ingrese a laborar en el cargo de Asistente Administrativo para la Unidad Técnica de Chavimochic de la Región La Libertad del Centro de Innovación Tecnológica CITEagroindustrial, en la cual estuve desde marzo 2015 hasta mayo 2016, realice diferentes funciones, las cuales detallo a continuación:

- ✓ Contribuir en el desarrollo administrativo de la Unidad Técnica Chavimochic.
- ✓ Dar continuidad con los oficios respectivos provenientes o enviados hacia la sede central del ITP y otras instancias.
- ✓ Contribuir con diversos ejercicios laborales del encargado de la Unidad Técnica Chavimochic.
- ✓ Desarrollar los escritos y oficios encargados por el supervisor de la Unidad Técnica Chavimochic.
- ✓ Desempeñar los oficios descritos por la normativa interna de la Unidad Técnica Chavimochic.
- ✓ Seguimiento a la Ejecución Presupuestal de la Unidad Técnica Chavimochic.
- ✓ Seguimiento a la Ejecución del Plan Anual de Contrataciones (PAC) y al cuadro de necesidades.
- ✓ Seguimiento y coordinación oportuna para la atención de los requerimientos solicitados por la Unidad Técnica Chavimochic.

b. En mayo del 2016 se abre el proceso de convocatoria CAS N° 016-2016-ITP para el cargo Especialista Administrativo y Financiero para el CITEagroindustrial Chavimochic, en el cual postulo y gano; y en el cual me vengo desempeñando desde el 02.06.2016 hasta la fecha. Realizo las diferentes funciones, las cuales detallo a continuación:

- ✓ Coordinar la gestión administrativa con la Oficina General de Administración del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP).
- ✓ Coordinar y realizar la elaboración del cuadro de necesidades del CITEagroindustrial Chavimochic con la oficina de Planeamiento Presupuesto y Modernización y Abastecimiento y la oficina de Abastecimiento, de acuerdo al Plan Operativo Institucional y metas del CITEagroindustrial Chavimochic.
- ✓ Coordinar y asegurar la gestión de recursos necesarios para el cumplimiento de las metas de la institución.
- ✓ Realizar actividades relativas a la gestión del abastecimiento, para asegurar la atención oportuna de requerimientos de las diferentes unidades técnicas del CITEagroindustrial Chavimochic.
- ✓ Gestionar el sistema de gestión administrativa que ofrezca servicios de calidad y cumpla con los procedimientos internos a fin de garantizar el cumplimiento de los sistemas de calidad implementados como ISO 9001, ISO/IEC 17025 Y Global GAP.
- ✓ Supervisar y/o elaborar actividades de gestión de especificaciones técnicas y términos de referencia de los diferentes requerimientos solicitados por las diferentes áreas del CITEagroindustrial Chavimochic.

- ✓ Coordinar y tramitar los requerimientos del CITEagroindustrial Chavimochic ante las diferentes áreas del ITP.
- ✓ Controlar, dar seguimiento y verificar la ejecución del presupuesto aprobado.
- ✓ Realizar las modificaciones y priorizaciones presupuestales.
- ✓ Coordinar las actividades administrativas derivados de los proyectos que se ejecutan en la institución con fondos concursables como INNOVATE PERU, Fondo Empleo, CAF, BID, IICA, CONCYTEC y otros.
- ✓ Gestionar los recursos asignados como fondos de caja chica.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las actividades de los servicios contratados por el CITEagroindustrial Chavimochic.
- ✓ Controlar los ingresos recaudados por los diferentes servicios que brinde el CITEagroindustrial Chavimochic.
- ✓ Coordinar la gestión interna de Recursos Humanos, en congruencia de los objetivos del CITEagroindustrial Chavimochic.
- ✓ Supervisar y controlar las actividades de los auxiliares y asistentes administrativos.
- ✓ Supervisar las actividades referentes al control de almacenes e inventarios.
- ✓ Gestionar el uso de vehículos de la institución.

3.2. Proyecto CET Fase 2

3.2.1. Personas Responsables del proyecto

Las personas con las que coordino e interactuó laboralmente para el presente proyecto son:

- ✓ Ing. Joaquín Joel Sánchez Chamochumbi – Director del CITEagroindustrial Chavimochic con más de 10 años de experiencia laboral relacionada en la Dirección de Centros de Innovación y Transferencia Tecnológica; Operaciones y Gestión de Proyectos de Inversión Pública.
- ✓ Ing. Mario Iván Bazán Gómez – Coordinador de Transferencia Tecnológica y Capacitaciones y Coordinador General del Proyecto (CGP) del CITEagroindustrial Chavimochic con más de 10 años de experiencia laboral relacionada a brindar apoyo en el área técnica del sector industrial agrícola de las microempresas y pequeñas empresas mediante el desarrollo de actividades formativas, además de organizar eventos tecnológicos y comerciales para el sector agroindustrial.
- ✓ Bach Acevedo Aznarán, Katherine Mia - Coordinador Administrativo del Proyecto.

3.3. Análisis Situacional del CITE

En el marco del desarrollo del Proyecto CET y como parte de los responsables de fortalecer las capacidades de servicio del CITEagroindustrial Chavimochic, se ha tenido que desarrollar actividades para determinar las mejoras a realizar, comenzado con un análisis situacional del CITEagroindustrial Chavimochic.

3.3.1. Propósito

El análisis situacional del CITE busca integrar los resultados de la evaluación y análisis del funcionamiento, las capacidades, la organización institucional del CITE. Todo lo anterior

según la estructura organiza correspondiente y las áreas funcionales establecidas.

Una matriz FODA formulado mediante rubros específicos de análisis para la formulación de los factores internos (fortalezas y debilidades), que responden al funcionamiento y capacidades del CITEagroindustrial Chavimochic. Los factores externos (oportunidades y amenazas) se formulación de manera genérica.

3.3.2. Metodología

Para la elaboración de este componente, se acudió a información secundaria del propio centro e información primaria que se obtuvo mediante dos mecanismos de levantamiento:

La identificación colectiva de fortalezas y debilidades permite reconocer el estado actual de la organización visibilizando las áreas de oportunidad de mejora y las fuerzas con que cuenta para mejorar. El ejercicio se hace de manera individual y se integra de manera colectiva, para garantizar la participación de todos los colaboradores del CITE. La identificación de fortalezas y debilidades se enfoca en 5 áreas: Personal. Procesos. Recursos económicos Infraestructura, equipamiento y tecnología. Vinculación

El detalle de las preguntas realizadas y el ejemplo de los instrumentos de levantamiento de información para la aplicación de entrevistas a profundidad, tanto para las empresas referentes como el personal especializado del CITE, puede ser consultado a partir del anexo 1

A continuación, se muestra una referencia de la participación del personal del CITE Chavimochic en todos los casos.

Tabla 14

Participación del personal del CITE en el desarrollo del proyecto

Nombre	Cargo	Aplicación entrevista	Participación de Segmentación de mercado	Participación Autoevaluación del CITE
Arbulu Silva María José	Especialista en competencias laborales.	✓	✓	✓
Bazán Gómez Mario Iván	Especialista de Transferencia Tecnológica y Capacitación.	✓	✓	✓
Cerna López Albert Manuel	Especialista en Gestión de Proyectos.	✓	✓	✓
Ibáñez Soto Almendra	Difusión de la información e Imagen institucional.		✓	✓
Moran González Cindy Victoria	Especialista de I+D	✓	✓	✓
Murillo Lapeyre Emily Yliana	Especialista de Gestión de la Calidad.	✓	✓	✓
Rodríguez Cruzado Paola	Asistente de Producción.	✓	✓	✓
Sánchez Chamochumbi Joaquín Joel	Director del CITE	✓	✓	✓

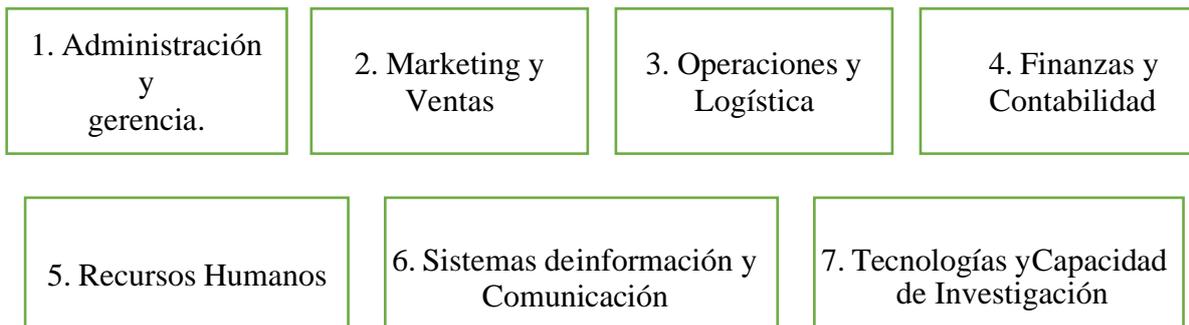
Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

3.3.2.1. Aplicación de la Herramienta AMOFHIT:

El diseño para el levantamiento e integración de la información recabada se realizó utilizando la metodología AMOFHIT que describe las características y capacidades de la organización en 7 áreas:

Tabla 8

Áreas para el desarrollo de la metodología AMOFHIT



Nota: Elaboración propia

Estas 7 áreas funcionales integran un número determinado de variables a considerar:

Tabla 9

Variables para el desarrollo de la metodología AMOFHIT

1 Administración y gerencia	1.1 Dirección.	4 Finanzas y Contabilidad	4.1 Presupuesto de ingresos.
	1.2 Planeación.		4.2 Distribución y ejercicio presupuestal.
	1.3 Gestión.		4.3 Rendición de cuentas.
	1.4 Cumplimiento Normativo.		4.4 Procuración de fondos.
2 Marketing y ventas	2.1 Comportamiento de las ventas.	5 Recursos Humanos	5.1 Cultura Organizacional.
	2.2 Oferta de Valor.		5.2 Reclutamiento y selección.
	2.3 Promoción y difusión.		5.3 Personal.
	2.4 Protocolos de atención y relación con el usuario.		5.4 Clima Laboral.
3 Operaciones y logística	3.1 Estructura organizacional.	6 Sistemas de Información y Comunicación	6.1 TIC's.
	3.2 Servicios.		6.2 Manejo de la información.
	3.3 Procesos.		6.3 Comunicación interna.
	3.4 Articulación con otros actores.		6.4 Comunicación externa.
7 Tecnologías y Capacidad de Investigación	7.1 Infraestructura.	7.3 Proyectos de desarrollo, transferencia e innovación.	
	7.2 Equipamiento.	7.4 Líneas de Investigación.	

Nota: Elaboración propia

Cada rubro fue evaluado mediante una escala del 1 al 5. De acuerdo al rubro la escala puede leerse como

1. El rubro no se encuentra definido o desarrollado (no se hace, no se tiene).

2. Se tiene definido de manera incipiente.
3. Se encuentra definido y se aplica, aunque no siempre o no por todas las personas implicadas en el área.
4. Se encuentra definido, es conocido y aplicado por todos los implicados en el área.
5. Se encuentra definido, es conocido y aplicado por todos los implicados y cuenta con mecanismos para su mejora.

El valor asignado a cada rubro fue definido por consenso del grupo, estableciendo reflexiones y la justificación sobre la misma.

3.3.2.2. Aplicación de la Herramienta FODA:

La construcción de la matriz FODA del CITE Chavimochic y su entorno se da en un primer momento mediante la ejecución del taller participativo de integración FODA, dicho ejercicio se realizó al personal del CITE, evidenciando las 5 principales fortalezas y debilidades de cada área de enfoque y las cinco principales oportunidades y amenazas. El taller FODA y el ejercicio de priorización se llevaron a cabo de manera no presencial vía videoconferencia, los días 05 y 12 de mayo de 2020 (anexo 7).

3.4. Desarrollo de Actividades

Los hallazgos de ambos diagnósticos presentados en este documento deben funcionar como un punto de partida y referencia para definir una ruta estratégica y articulada que contemple los recursos (financieros y humanos) y actividades clave para asegurar: el mejoramiento del funcionamiento, capacidades y organización institucional del CITE; gestión e implementación de iniciativas para reducir las brechas técnico- productivas del mercado

objetivo y; la identificación y gestión de alianzas estratégicas que permitan mejorar la prestación de servicios e involucramiento general del CITE en beneficio de ecosistema de la cadena de valor agroindustrial.

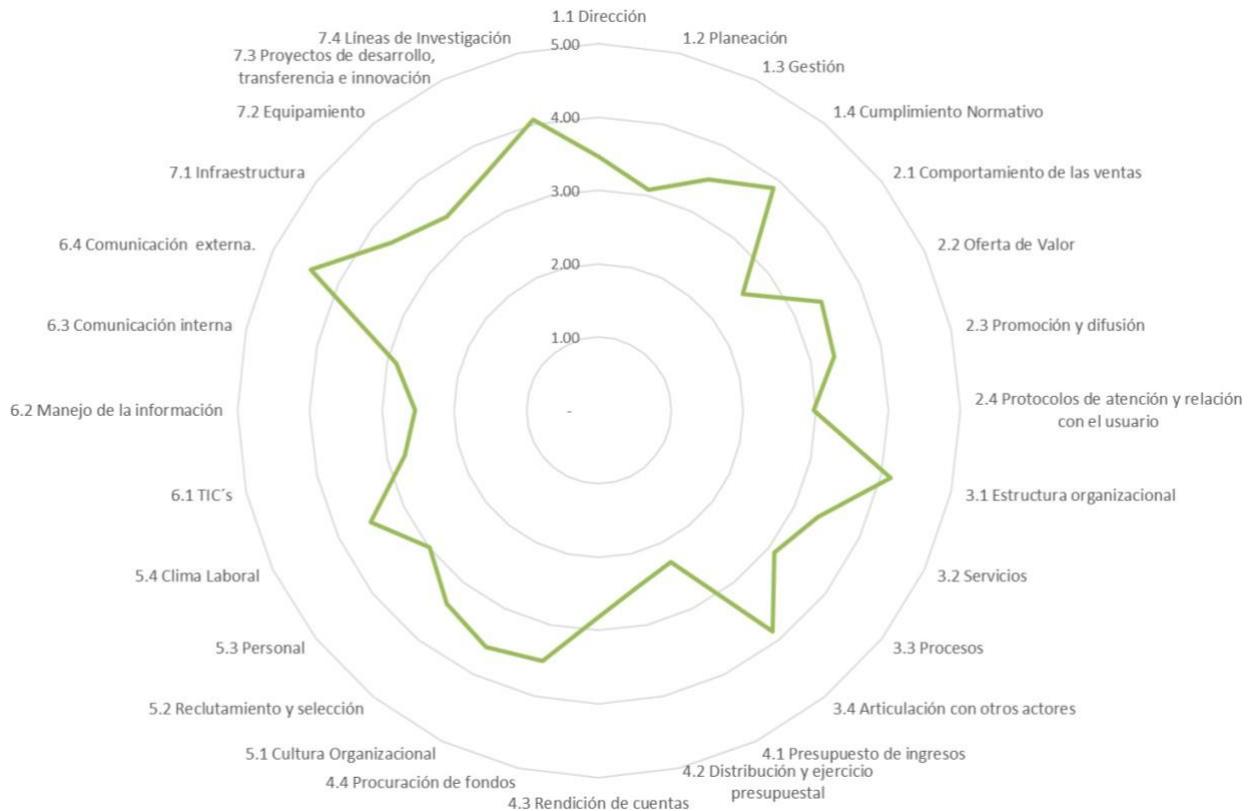
De los aspectos con mayor potencial de mejora, destacan la necesidad de implementar una estrategia comercial efectiva que permita una mejor planeación de actividades (tanto operativas como de promoción y difusión) en atención a objetivos claros de ventas, el análisis de su comportamiento y el análisis de impacto de estas. Adicionalmente, el CITE reconoce un área de oportunidad en el impulso de proyectos de desarrollo, innovación y/o transferencia tecnológica a través del fomento de temas de investigación aplicada.

3.4.1. Diagnóstico del estado situacional según AHMSHSGFDF

En el mapa global de la autoevaluación que se presenta en el gráfico 01, se puede observar que las áreas de fortaleza del CITE en términos de funcionamiento y capacidades, son el cumplimiento normativo (1.4), su estructura y cultura organización (3.1 y 5.1) y comunicación externa (6.4). En cuanto a los puntos que requieren más atención, destacan el comportamiento de las ventas (2.1), distribución y ejercicio presupuestal (4.2), más críticos son aquellos relacionados con el comportamiento de las ventas (2.1), promoción y difusión (2.3) y el manejo de información (6.2).

Figura 5

Representación gráfica del Resultado Global de la autoevaluación interna del CITE Chavimochic



Nota: Elaboración propia

Al presentar cada una de las 7 áreas de autoevaluación en los anexos se detallará cuáles han sido consideradas las variables críticas y las particularidades identificadas tanto por los resultados de la revisión y evaluación documental del CITE, el diálogo con los especialistas y la dirección, así como la información pertinente recabada de los instrumentos de levantamiento de información aplicados al mercado objetivo.

3.4.2. Diagnóstico de FODA

En relación con el funcionamiento, capacidades y organización institucional del CITE, resalta el conocimiento y entendimiento integral de los profesionales respecto al

entorno y la actividad agroindustrial de la región. A través de una estructura organizacional bien delimitada y roles y responsabilidades claros, el CITE logra la prestación efectiva de sus servicios, principalmente a través del área de transferencia tecnológica y sistemas integrales de gestión.

Adicionalmente, el personal del CITE realizó un ejercicio de priorización de los resultados obtenidos del análisis FODA, evidenciando las 5 principales fortalezas y debilidades de cada área de enfoque y las 5 principales oportunidades y amenazas. El taller FODA y el ejercicio de priorización se llevaron a cabo de manera no presencial vía videoconferencia, en mayo del 2020. La matriz final se presenta a continuación:

Tabla 10

Fortalezas y Debilidades: Personal

Fortalezas	Debilidades
1. Profesionales con experiencia en el sector agroindustrial y agroalimentario.	1. Falta de comunicación efectiva entre el personal (administrativo y especializado).
2. Profesionales comprometidos con la labor del CITE.	2. Falta de fortalecimiento de capacidades de algunos profesionales en temas específicos.
3. Personal administrativo y especializado con habilidades y destrezas que complementan el equipo de trabajo.	3. Falta de iniciativa de profesionales en temas de liderazgo.
4. Profesionales poseen actitud e iniciativa por el aprendizaje continuo.	4. Falta de sinergia para el trabajo en conjunto en algunas áreas de acción.
5. Capacidad para innovar abiertamente	5. Sobrecarga de trabajo en ciertas áreas por incremento de actividades administrativas.

Nota: Elaboración propia

Tabla 11

Fortalezas y Debilidades: Procesos

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la institución en el desarrollo óptimo y prestación eficiente deservicios. 2. Procesos mejorados a partir del <i>expertise</i> desarrollado a través del tiempo por los profesionales del CITE 3. Procesos claros y documentados para algunas áreas funcionales. 4. Atención y compromiso institucional por conocer y garantizar parámetros de calidad. 5. Profesionales proactivos en resolución de imprevistos y obstáculos en la prestación deservicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ralentización y generación de cuellos de botella en tareas administrativas por dependencia del ITP 2. Demora en compras y adquisiciones de bienes para desarrollo de proyectos 3. Falta de autonomía. 4. Falta de socialización sobre actualizaciones y/o mejoras a procesos. 5. Insuficiente personal administrativo para la ejecución de los procesos.

Nota: Elaboración propia

Tabla 12

Fortalezas y Debilidades: Recursos Económicos

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad de manejo presupuestal mediante requerimiento justificado 2. Gestión eficiente del presupuesto para permitir operatividad del CITE y el cumplimiento de metas de ejecución. 3. Capacidad de apalancamiento financiero a través de fondos complementarios. 4. Profesionales especializados y administrativos con buena remuneración económica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación presupuestal limitada para la realización de determinadas funciones, actividades y/o proyectos. 2. Disposición limitada de recursos mediante cajachica. 3. Ralentización y generación de cuellos de botella en tareas administrativas por dependencia del ITP 4. Falta de autonomía para la gestión de bienes.

Nota: Elaboración propia

Tabla 20

Fortalezas y Debilidades: Infraestructura y Equipamiento

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura organizacional y clima laboral sano. 2. el CITE cuenta con instalaciones propias para operar. 3. líneas de producción polifuncionales, con maquinaria y equipos especializados 4. Certificación de infraestructura y equipamiento que garantiza el cumplimiento de requerimientos de inocuidad alimentaria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacidad de almacenamiento de productos terminados e insumos. 2. Infraestructura tecnológica limitada para la realización de determinados procesos agroalimentarios. 3. Falta de equipamiento especializado para el desarrollo de proyectos de investigación aplicada, innovación y desarrollo de productos. 4. No basta solo con el equipamiento básico.

Nota: Elaboración propia

Tabla 21

Fortalezas y Debilidades: Vinculación

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. participación y liderazgo en el ecosistema regional de innovación. 2. Alianzas estratégicas con entidades de gobierno nacional y regional, la academia, el gremio empresarial y la sociedad civil. 3. Profesionales vinculados con grupos de trabajo clave en la región para el fomento del desarrollo del sector. 4. vinculación y capacidad de colaboración con miembros de RED CITE. 5. Vinculación con entidades extranjeras especializadas en innovación y tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> 1. potencial de articulación desaprovechado con algunos actores clave de la iniciativa privada en la región. 2. Falta de vinculación con algunas entidades gubernamentales promotoras y/o reguladoras. 3. Ausencia de personal específico encargado de estrategia y/ actividades para el fomento de iniciativas de articulación. 4. Falta de fortalecimiento de capacidades de algunos profesionales en temas de promoción, marketing o trato al cliente.

Nota: Elaboración propia

Tabla 22

Oportunidades y Amenazas

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tendencias de consumo que favorecen la comercialización de productos presentes en la región. 2. Aumento de la demanda por capacitaciones en temas de agroindustria. 3. Incremento de la demanda por asistencia técnica y desarrollo de productos. 4. Mercado agroindustrial creciente. 5. Crecimiento de la inversión para el impulso de la innovación en las unidades productivas, como medio de subsistencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tendencias de consumo involucran tecnologías de punta con las que el CITE no dispone. 2. Atraso de las actividades y proyectos por crisis sanitaria generada por el virus COVID-19 3. Deficiente regulación normativa que garantice niveles altos de formalidad entre las unidades productivas. 4. Concentración de empresas proveedoras de insumos en la ciudad de Lima. 5. Limitados programas estatales que promuevan el financiamiento de proyectos de innovación.

Nota: Elaboración propia

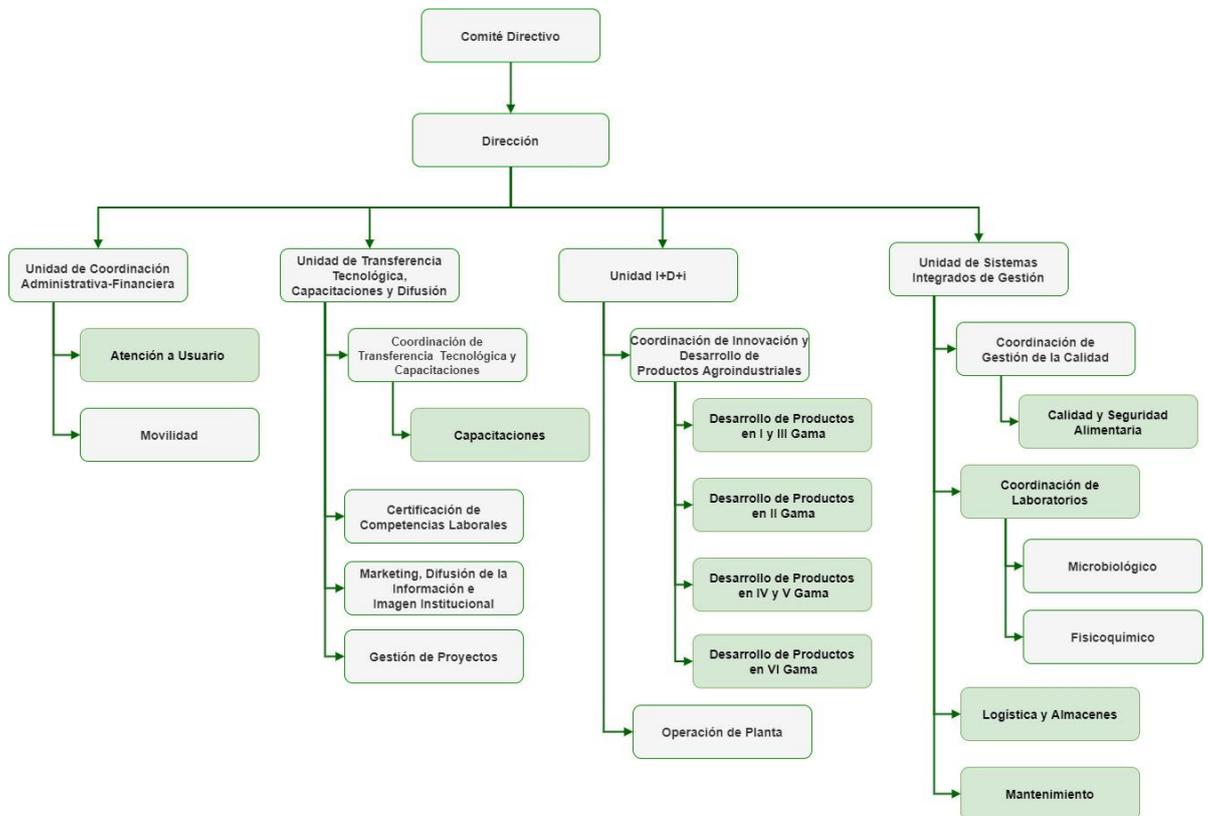
3.4.3. Diagnóstico del Modelo de Negocio.

Para el desarrollo del modelo de negocio del CITE agroindustrial Chavimochic, ha realizado diferentes reuniones con el personal del CITE que han permitido reconocer la condición actual y el interés estratégico del CITE, con el objetivo de realizar una propuesta de modelo de negocio.

Estas reuniones han permitido realizar un diagnóstico inicial, en el cual se identifica la estructura de servicios, representada en la siguiente gráfica:

Figura 6

Organigrama y esquema operativo propuesto del CITE.



Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Para el CITE es importante tener en cuenta este tipo de estructuras cuyo fin es evaluar el desarrollo operativo, puesto que puede tener la institución para la prestación de servicios y evaluar en que puntos se tiene fortalezas operativas o debilidades y es necesario fortalecer.

Las sesiones de trabajo realizadas han permitido identificar los elementos del modelo de negocio y que tiene actualmente el CITE.

A continuación, se presenta un esquema de los elementos del modelo de negocio que tiene actualmente el CITE y que fueron identificados en la etapa de diagnóstico:

Figura 7

Elementos de diagnóstico del modelo de negocio.



Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Mi responsabilidad en la presente actividad se asignó como responsable del análisis Situacional del CITE, aplicando las herramientas antes descritas, con el fin de identificar falencias y proponer alternativas de mejora.

En relación a lo mencionado, se identificaron 10 propuestas de mejora factibles, de las cuales se seleccionaron 2 para su implementación, las cuales se detallan a continuación.

1. Implementación del Área de Atención al Cliente

La atención al cliente se articula en todo un sistema de gestión en relación con el ciclo de servicio que incluye todos los momentos que experimentan secuencialmente los usuarios al acercarse o establecer algún tipo de interacción con el CITE.

Esta sección describe las actividades necesarias que debe realizar el CITE desde el establecimiento del primer contacto con el cliente, hasta poder concretar una venta para la prestación de un servicio tecnológico específico y el servicio de postventa para seguimiento y fidelización.

Figura 8

Ciclo de gestión del cliente



Nota: Elaboración propia

Tabla 13

Descripción del Ciclo de gestión del cliente

Conocer al mercado objetivo, las características de sus segmentos y establezca estrategias para acceder a ellos.	Tener la capacidad para reconocer necesidades particulares y nivelar expectativas para concretar una oferta de servicio pertinente, viable y rentable.
Garantizar la satisfacción del cliente. Establecer relaciones de largo plazo logrando su fidelización y la obtención de recomendaciones.	Entregar el servicio con calidez además de calidad conforme procesos estandarizados, por tipo.

Nota: Elaboración propia

El ciclo de gestión del cliente comienza de los usuarios derivados de los procedimientos de preventa y captación de clientes. Este es el primer contacto entre un usuario potencial y la entidad, por cualquiera de los canales de atención que se establezcan.

Posterior a ellos se genera un registro del usuario y derivación de su solicitud, dependiendo del tipo y el área pertinente para dar los pasos consecuentes para concretar una venta y derive en la prestación de servicio específico. Termina temporalmente cuando el usuario considera que el servicio está completo y ha manifestado su satisfacción, y es seguido de una etapa adicional de atención postventa, donde se busca que el ciclo reinicie con una nueva solicitud de servicio.

El servicio postventa se centra en los procedimientos de seguimiento y fidelización del cliente. Es la fase donde el usuario más reconoce el compromiso y calidad del servicio por parte de la entidad. La imagen y opinión del colectivo social sobre el CITE en esta fase es donde más se puede ver afianzada o en su caso, deteriorada.

Conforme a lo anterior, le listan los procedimientos que deberán estandarizarse y sus respectivos componentes, específicamente para las fases de preventa, venta y postventa.

1. Captación de clientes.
2. Procesamiento de solicitudes.
3. Protocolo de atención al cliente para concretar venta.
4. Seguimiento para evaluación de satisfacción.
5. Seguimiento para evaluación de impacto.
6. Seguimiento para oferta de servicios complementarios e identificación de clientes potenciales.

Las actividades de captación y retención de clientes se integran en lo que se conoce como proceso de servicio preventa. La preventa se centra en las actividades de prospección y calificación del usuario potencial (cliente). Es decir, conocer perfectamente el perfil a ser atendido, obtener la mayor información posible acerca del usuario potencial.

No hay que confundir la preventa y captación de clientes con las actividades de promoción y/o difusiones implementadas por el CITE. Las actividades de preventa y captación permiten detectar a los clientes potenciales y presentar una oferta ajustada a sus necesidades.

- Conocimiento del mercado objetivo.

El mercado objetivo del CITE ha sido segmentado en equipos de elementos comunes con la finalidad de generar una propuesta de valor específica dirigida a cubrir las necesidades del público objetivo.

Esta caracterización permite atender a cada grupo de manera específica y acercarse a ellos mediante el canal de comunicación más adecuado. Al mismo tiempo, posibilita la generación de contenidos y lenguajes específicos para cada segmento, al momento de promocionar y difundir servicios.

- Gestión de clientes potenciales

El CITE debe siempre tener información de clientes potenciales. Estas referencias pueden obtenerse de varias fuentes, entre las que destacan:

- Referencias de bases de datos de aliados estratégicos, por ejemplo (y citar a las cámaras identificadas en las alianzas)
- Referencias de bases de datos comerciales.
- Referencias disponibles en registros provenientes de eventos realizados por el CITE o en los que se participó, tales como ferias, congresos, encuentros comerciales etc.
- Referencias proporcionadas por clientes que hayan recibido algún servicio por parte del CITE.

Dichas referencias deben manejarse en un base de datos de uso exclusivo para actividades de captación.

La gestión de prospectos consiste en 3 actividades:

1. Explorar las características de los clientes potenciales para identificarlos en los segmentos definidos e intuir sus necesidades. Esta información inicial se averigua consultando la web del cliente.
2. Incluir a estos clientes en las estrategias de difusión de servicios del CITE y en una agenda para establecer contacto personal (CRM) que

se puede concretar realizando una llamada o visitando la empresa para identificar sus necesidades específicas

3. De acuerdo a la información disponible se puede preparar una pre-oferta que el cliente pueda considerar, invitándolo a acercarse al CITE para con el propósito de concretar una venta.

- Procesamiento de solicitudes

Cualquier miembro del personal del CITE puede tener contacto con un posible cliente. Sin embargo, es importante diferenciar cuando se da un contacto con el cliente ya sea por iniciativa de algún colaborador, como gestión de clientes potenciales o es el propio usuario quien se acerca al CITE con alguna solicitud. Independientemente de la forma en que llega el usuario potencial a entrar en contacto con el CITE el proceso de venta incluye una serie de pasos, mismos que en la medida que se estandaricen y se registren de manera oportuna, mayor será la eficiencia en la atención al cliente, en el cierre de ventas y en la capacidad del centro para generar información relevante de cada usuario atendido.

- Recepción de solicitudes

Se genera a partir del primer contacto que realiza el cliente con el CITE. Este contacto puede darse como resultado de procedimientos de preventa y captación de clientes implementados previamente o de las actividades de promoción y difusión.

Las solicitudes pueden llegar a mediante los diversos medios de atención implementados por el CITE, a continuación, se detallan dichos canales y las personas involucradas en cada uno.

Tabla 14

Canales de atención y solicitudes

Canal	Descripción	Criterios de uso	Personal responsable
Presencial	Contacto personalizado, cuando el usuario se encuentre en las instalaciones físicas del CITE o, el personal se acerque directamente al usuario mediante contacto cara a cara.	Implica una comunicación inmediata del personal de atención con el usuario.	Personal de recepción y/o atención al usuario, en ambas sedes del CITE <ul style="list-style-type: none"> • Oficina en Trujillo • Planta en Virú
Telefónico	Contacto verbal del usuario con el personal encargado.	Implica una comunicación inmediata. Debe existir extensión telefónica asignada y conmutador para orientar y direccionar la llamada.	Personal de recepción y/o atención al usuario.
Correo electrónico	Comunicación escrita con el usuario.	El correo debe ser una cuenta específica que refiera al área y/o personal encargado, que no debe emplearse con fines personales.	Personal de unidad de difusión e imagen.
Redes sociales	Mensajes privados por medio de cualquiera de las plataformas sociales con las que se cuente.	El acceso a las distintas cuentas debe ser restringido no a un área, sino a una sola persona que asuma el perfil de <i>community manager</i> . La comunicación no debe ser necesariamente inmediata, pero si se debe ofrecer respuesta a la brevedad posible.	Personal de unidad de difusión e imagen. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Community manager</i>.

Canal	Descripción	Criterios de uso	Personal responsable
Página web	Formulario electrónico preestablecido y disponible para su llenado y envío directo por parte del usuario.	Acceso restringido al área y/o personal encargado.	Personal de unidad de difusión e imagen.
Mensajería instantánea	Mensajes privados a través de un número telefónico y dispositivo móvil asignado específicamente para la gestión comercial institucional.	Pueden interactuar los miembros del equipo del CITE, pero el administrador de los grupos de mensajería debe ser una única persona asignada, de preferencia la misma que se encarga del manejo de redes sociales.	Personal de unidad de difusión e imagen.

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

- Registro y derivación de solicitudes

Una solicitud puede ser de varios tipos y atenderse acorde al medio o canal por el cual el usuario potencial o actual la realiza. Por lo tanto, el registro y derivación de solicitudes debe contemplar estos elementos previo a implementar el proceso de atención que llevará a concretar una venta.

Conforme a ello, los tipos de consultas más comunes a considerar son:

Tabla 15
Tipos de consultas o solicitudes

Tipo de solicitud	Descripción
Consulta	Demanda de orientación o información genérica sobre servicios, beneficios, trámites, etc.
Solicitud de Servicio	Petición específica para capacitación, asistencia técnica o cualquier servicio actual o futuro ofertado por el CITE.
Sugerencia	Proposición, idea o iniciativa presentada por un usuario, entidad (pública o privada) o ciudadano para mejorar la atención o los servicios del centro
Queja	Cualquier manifestación de inconformidad por parte de usuarios, ya sea por el trato recibido o los resultados obtenidos en la prestación de servicios

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Independientemente del tipo de solicitud, esta deberá ser registrada de manera adecuada. Es importante que el registro de solicitudes de clientes se haga en una sola base de datos compartida, para evitar la duplicidad de información.

Se sugiere, además, implementar un solo instrumentos de registro de solicitudes, que sea replicable. Para ello, se propone generar y utilizar una “ficha de primer contacto y registro del cliente” que contemple, como mínimo, los siguientes elementos:

Tabla 16
Datos requeridos por cliente

Datos generales	Datos de contacto	Datos de requerimiento
<ul style="list-style-type: none"> Nombre del cliente (empresa o persona) Razón social Rubro o línea productiva 	<ul style="list-style-type: none"> Domicilio Departamento Provincia Distrito Correo electrónico Teléfono fijo/móvil 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de solicitud Observaciones

Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

Dependiendo del canal de atención por donde el cliente haga una solicitud, y el tipo de solicitud, se debe contar con un procedimiento de derivación de la solicitud al área y/o personal correspondiente. A continuación, se desarrolla de manera general dicho proceso de derivación de solicitudes:

Tabla 17

Proceso de derivación de solicitudes

Canal de	Responsable de primer contacto	Tipo de solicitud	Quien atiende la solicitud	Observaciones para la atención
Presencial	Personal de recepción/atención a usuario	Consulta	Personal de recepción y/o atención al usuario.	La persona responsable debe tener el conocimiento necesario para proporcionar orientación o información genérica sobre servicios, beneficios, trámites
		Solicitud de Servicio	Área especializada responsable	Acorde al tipo de servicio solicitado.
		Sugerencia	Personal de recepción y/o atención al usuario.	
		Queja	Personal de recepción y/o atención al usuario.	En casos extraordinarios o que ameriten, se podrá derivar a especialistas de área y/o dirección.
Telefónico	Personal de recepción y/o atención al usuario (contacto al CITE).	Consulta	Personal de recepción y/o atención al usuario	La persona responsable debe tener el conocimiento necesario para proporcionar orientación o información genérica sobre servicios, beneficios, trámites

Canal de	Responsable de primer contacto	Tipo de solicitud	Quien atiende la solicitud	Observaciones para la atención
	Especialistas de área (contacto directo)	Solicitud de Servicio	Especialistas de área	Habrà ocasiones en que el cliente llame directamente al especialista.
		Sugerencia	Personal de recepción y/o atención al usuario	En casos extraordinarios o que ameriten, se podrá derivar a especialistas de área y/o dirección.
		Queja	Personal de recepción y/o atención al usuario	
Correo electrónico y página web.	Personal de unidad de difusión e imagen.	Consulta	Personal de unidad de difusión e imagen.	Las solicitudes por correo y formulario online deberán ser siempre realizadas a un solo correo institucional para su derivación posterior, en los casos aplicables.
		Solicitud de Servicio	Especialistas de área, por tipo de servicio.	
		Sugerencia	Personal de unidad de difusión e imagen y/o	
		Queja	Personal de recepción y/o atención al usuario	
Redes sociales y mensajería instantánea	Community Manager	Consulta	Community Manager	La persona responsable debe tener el conocimiento necesario para proporcionar orientación o información genérica sobre servicios, beneficios, trámites.
		Solicitud de Servicio	Especialistas de área.	Por tipo de servicio.

Canal de	Responsable de primer contacto	Tipo de solicitud	Quien atiende la solicitud	Observaciones para la atención
		Sugerencia	Personal de recepción y/o atención al usuario	En casos extraordinarios o que ameriten, se podrá derivar a especialistas de área y/o dirección.
		Queja		

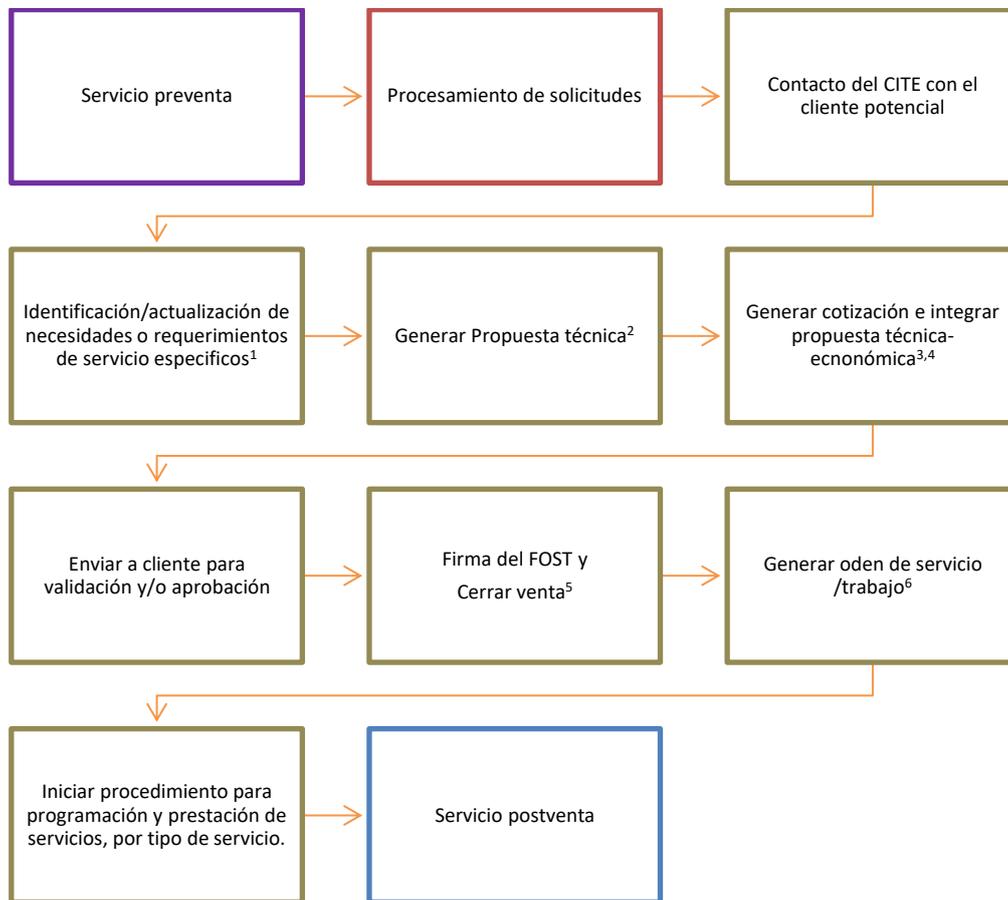
Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

- Protocolo de atención al cliente para concretar venta

Una vez concluido el procesamiento de una solicitud de un usuario potencial, se deberá iniciar el protocolo de atención al cliente para presentar una oferta de servicio y concretar una venta. Para ello, se muestra a continuación el flujo del proceso recomendado, de manera general:

Figura 9

Ciclo de atención al usuario para concretar venta



Nota: CITEagroindustrial Chavimochic (2020)

- Es recomendable integrar un instrumento de diagnóstico a profundidad, para identificar necesidades puntuales y en los casos pertinentes, permita diseñar y proponer al cliente un plan de mejora integral.

- La integración de la oferta técnica es responsabilidad de cada especialista de área, acorde al tipo de servicio solicitado por el cliente.

Integrar sistema de cotización

- La generación de cotizaciones debe ser responsabilidad de una sola persona o en su defecto, del área administrativa encargada de las actividades de cobranza.
- Se recomienda integrar un sistema de codificación estandarizado para la generación de propuestas técnicas-económicas, similar al propuesto para el registro de solicitudes de usuario. ambas codificaciones deben empatar entre sí y con el utilizado para las cotizaciones, de manera que se pueda generar un expediente por cliente, con toda la documentación referente al caso, y con posibilidad de rastreo con la misma codificación.
- El cierre de venta debe contemplar el pago de servicio previo a la prestación del servicio. Esto en cumplimiento con los lineamientos establecidos por el propio ITP.
- Las ordenes de servicio deben generar para todos los servicios cobrables de todas las áreas especializadas del CITE.
- Seguimiento para evaluación de satisfacción

La actividad se centra en evaluar la satisfacción de los clientes ante los servicios prestados por el CITE y seguir un proceso estandarizado para no solo considerar los elementos del servicio que resultaron gratos para el cliente, sino sus observaciones y/ reclamaciones, que permitan al CITE identificar elementos para la mejora continua.

Esta actividad debe ser gestionada durante las siguientes horas inmediatas del desarrollo o prestación del servicio; es decir, no más de una semana después.

El personal de atención al usuario deberá ser quien asuma la responsabilidad del seguimiento para evaluación de satisfacción, mediante la aplicación de una encuesta².

Las funciones clave dentro de esta actividad son:

- Envío de la encuesta de satisfacción

En envío debe darse a partir de una base de datos única y compartida, de los clientes atendidos por el CITE durante un año.

En casos seleccionados la aplicación de la encuesta puede realizarse de manera presencial o vía telefónica, pero se sugiere que el método estandarizado sea mediante un formulario digital enviado a través de correo electrónico o una aplicación (app) de administración de encuestas. Algunas sugerencias incluyen SurveyMonkey, Qualtrics, Survio. O versiones gratuitas como Google Forms o LimeSurvey.

- Registro y análisis de resultados

El personal de atención al usuario deberá registrar y analizar los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción. Al mismo tiempo, se deberán presentar los resultados obtenidos al resto del equipo del CITE de forma que sirvan de base para la elaboración de los planes de mejora. La presentación de resultados debe hacerse de manera continua, en periodos de tiempo acordados con la dirección.

- Registro y atención a reclamaciones

² Podrá encontrarse un formato base de encuesta de satisfacción en el Anexo 2

Ante la aparición de una reclamación por parte de algún cliente, se deberá generar un proceso de registro y derivación de solicitud de queja, el cual ya ha sido descrito previamente en el documento.

El responsable de atención al usuario será quien, junto al personal implicado en la reclamación deba darle solución y respuesta.

En caso de existir implicaciones técnicas en la solución de la reclamación, el personal implicado deberá:

- a) Diseñar las acciones correctoras necesarias para solucionar la reclamación.
 - b) Designar al personal responsable de ejecutar dichas acciones correctoras.
 - c) Definir plazo y ejecutar acciones correctoras.
- o Actualización o adaptación de la encuesta

En caso de detectarse la necesidad, el responsable de atención al usuario deberá actualizar o realizar las adaptaciones necesarias al instrumento, para recolectar información adicional y/o de distinta manera.

- Seguimiento para evaluación de impacto

La actividad se centra en conocer la utilidad final que el servicio prestado tuvo en la unidad productiva (colaboradores, producción, ventas, utilidad, entre otros). La evaluación de impacto, a diferencia de la evaluación de satisfacción, requiere de una metodología más rigurosa debido a que se busca identificar con claridad si los efectos positivos en el cliente son en realidad atribuibles a su intervención del CITE.

Adicionalmente, la evaluación del impacto debe realizarse después de un tiempo considerable posterior a la prestación del servicio. Esto con la finalidad de dar el suficiente tiempo para que los beneficios derivados de la prestación del servicio puedan verse reflejados. El tiempo de espera para aplicar la evaluación de impacto puede variar acorde al tipo de servicio, estos tiempos deberán fijarse en coordinación con la dirección y los especialistas de cada área.

La principal característica de las evaluaciones de impacto es la utilización de un enfoque causa-efecto. No todo servicio tecnológico prestado por el CITE requiere de una evaluación de impacto. Los servicios identificados como adeptos para una evaluación de impacto son:

- Capacitaciones.
- Asistencias técnicas de programa.
- Diseño y/o mejora de productos.
- Certificación de competencias laborales.

El personal de cada área especializada, junto con la directiva, debe ser responsable del diseño del instrumento de evaluación, por cada tipo de servicio, contemplando para cualquier caso, los siguientes elementos indispensables:

Tabla 18

Aspectos a considerar para la realización del instrumento

Elemento de la evaluación de impacto	Recursos/información necesaria
Descripción del problema o de la situación antes de la intervención	Datos de línea de base para describir el problema o la situación antes de la intervención
Proceso sistemático de evaluación de variables	Orientado a responder preguntas tales como: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha contribuido significativamente a resolver el problema que dio origen al servicio? • ¿Los receptores del servicio han resultado realmente beneficiados? • ¿Los beneficios recibidos son los que se había propuesto lograr con el servicio o son otros no previstos?
Referencias para comparar situación posterior a la intervención	Indicadores de resultado

Nota: Elaboración propia

- Diseño de indicadores (KPI) para medir el impacto de la atención al cliente.

La palabra KPI proviene de las siglas “Key Performance Indicators”, esto se traduce como “Indicadores Claves de Desempeño”. Los KPI son una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones de un negocio con el fin de tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos en un proceso o proyecto. Un KPI es una fórmula que mide un objetivo, por eso es fundamental definir los objetivos específicos de las acciones a desarrollar. La finalidad de un KPI es ayudar a tomar mejores decisiones sobre el estado actual de un proceso, proyecto, estrategia o campaña y así definir una acción futura.

○ Características del KPI:

Los KPIs deben ser SMART, es decir, se refiere a indicadores Específicos (Specific), Medibles (Measurable), Alcanzables (Achievable), Relevantes (Relevant) y Temporales (Timely).



- S - Específico: Deben estar definidos en función a los objetivos que se quiere conseguir.
- M - Medibles: Se deben poder medir para cuantificar y obtener un dato.
- A- Alcanzables: Deben ser realistas y que se puedan alcanzar con los recursos que se tengan (recursos humanos, materiales y económicos).
- R - Relevante: Deben aportar información que tenga relevancia en la estrategia y permita tomar una decisión en base a esos datos. No hay que llenarse de datos, sino seleccionar solo los más importantes.
- T - Temporal: Deben medirse en un tiempo determinado y analizable periódicamente. Debe compararse con otros periodos para tener un seguimiento y saber si se están cumpliendo, mejorando o empeorando.

○ Indicadores de Atención al Cliente para el CITE:

El CITE usará 2 indicadores para medir la satisfacción de sus clientes:

Índice Neto de Recomendación (NPS) y el Índice de Satisfacción del

Cliente (CSAT). Los datos obtenidos de los KPIs se obtendrán por medio de la aplicación de una encuesta online a los clientes.

- **INDICE NETO DE RECOMENDACIÓN – NPS®** (Net Promoter Score o Puntuación Neta del Promotor).

El NPS mide la experiencia del cliente y cuantifica su percepción sobre la calidad del producto/servicio por medio de la recomendación. Es decir, cuan conforme está con el servicio ofrecido, producto adquirido o atención recibida para luego recomendar la marca; respondiendo así a su experiencia vivida donde fue atendido.

Este dato responde a la pregunta:

Considerando tu experiencia con el servicio de _____ realizado por el CITE Chavimochic, **¿qué tan probable es que recomiendes al CITE a un familiar, amigo o colega?**



A horizontal scale of 11 boxes numbered 0 to 10. Below box 0 is the text 'Nada probable' and below box 10 is the text 'Muy probable'.

Cálculo del NPS:

El índice de recomendación se calcula restando quienes marcaron entre 9 y 10 (promotores), menos los que marcaron entre 0 y 6 (detractores). A los que marcaron 7 y 8 (pasivos) no se les toma en cuenta:

- ✓ Los promotores (puntaje 9-10) son fieles entusiastas que seguirán comprando y recomendarán a otros, impulsando el crecimiento.
- ✓ Los pasivos o neutrales (puntaje 7-8) son clientes satisfechos pero pocos entusiastas que son vulnerables a las ofertas competitivas.
- ✓ Los detractores (puntaje 0-6) son clientes descontentos que pueden dañar su marca e impedir el crecimiento a través del boca a boca negativo.

El mejor NPS posible es de +100, y el peor índice es de -100.

Fórmula NPS: % Promotores – % Detractores

▪ **INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (CSAT - Customer Satisfaction Score)**

Es el índice que mide la satisfacción de los clientes en concordancia con los objetivos o productos que ofrece una organización.

Para su cálculo, es necesario analizar porcentualmente los resultados positivos obtenidos con especial énfasis en los dos elementos de mayor satisfacción. A eso se le conoce como el T2B (top two box), que son las dos mejores respuestas.

La medición se realiza por medio de atributos o características a evaluar para el Vendedor y para el Especialista, donde se pregunta “Evalúa tu nivel de satisfacción donde 0 significa Muy Insatisfecho y 5 Muy Satisfecho”.

Tabla 19

Evaluación al vendedor

ATRIBUTO	1	2	3	4	5
Con la información clara y entendible que le brindó el vendedor:					
Con la aclaración de sus dudas o consultas generales que respondió el vendedor:					
Con la puntualidad de las reuniones virtuales que agendó el vendedor:					
Con el seguimiento a su proyecto que hizo el vendedor, después de la primera reunión:					
Con el trato recibido por el vendedor:*					

Nota: Elaboración propia

Tabla 30

Evaluación al especialista

ATRIBUTO	1	2	3	4	5
Con la información clara y entendible que explicó el Especialista o Técnico					
Con la aclaración de sus dudas o consultas técnicas del producto/servicio que respondió el Especialista.					
Con la experiencia profesional y conocimiento técnico del Especialista					
Con la buena coordinación y comunicación entre las áreas y Especialistas/Técnicos del CITE para atender tu proyecto: Calidad, Proyectos, Diseño Publicitario e Investigación y Desarrollo (I+D+i).					
Con el tiempo de entrega del producto/servicio indicado al inicio en la propuesta económica por el Especialista o Técnico:					
Con el informe técnico y el producto/servicio terminado por el Especialista o Técnico					
Con el trato recibido por el Especialista o Técnico					

Nota: Elaboración propia

Tabla 31

Cuadro de indicadores

Objetivo	Indicador	Fórmula	Periodicidad de Reporte	Plazo de aplicación
Crecimiento del índice de recomendación del servicio X	NPS del servicio X (recomendación)	= NPS del servicio X mes 2 - NPS del servicio X mes 1 NPS = % Promotores – % Detractores NPS = (Suma de % de "puntajes del 9 al 10") -(Suma de % de "puntajes del 0 al 6")		
Reducción del % de clientes pasivos o neutrales del servicio X	% Clientes Pasivos	= % clientes pasivos mes 2 - % clientes pasivos mes 1 Clientes pasivos = Suma de % de "puntajes del 7 al 8".	Mensual (último día hábil del mes)	Se aplica encuesta online máximo 7 días hábiles, después de la entrega del servicio vía correo.
Crecimiento del nivel de satisfacción general	CSAT General (satisfacción general)			
Crecimiento del nivel de satisfacción con respecto al servicio del Vendedor	CSAT Vendedor (satisfacción del servicio del Vendedor)	= % CSAT mes 2 - % CSAT mes 1 CSAT = Suma de % "Satisfecho" + "Muy Satisfecho" = T2B (top two box)		
Crecimiento del nivel de satisfacción con respecto al servicio del Especialista	CSAT Especialista (satisfacción del servicio del Especialista)			

Nota: Elaboración propia

2. Determinación del Nuevo modelo de Negocio del CITEagroindustrial

Chavimochic

Estos elementos le han permitido al consultor y al equipo técnico del CITE que ha participado en las sesiones de trabajo, identificar los elementos claves del modelo de negocio y como estos deben ser gestionados con el objetivo de ser más competitivos y poder ofrecer un mejor servicio a sus empresarios.

Partiendo de estos elementos se propone el siguiente modelo de negocio:

Figura 10

Modelo de Negocio propuesto para el CITE

Modelo de Empresa CANVAS		Empresa:		CITE Chavimochic	
ALIANZAS CLAVES  ITP DIGESA: Para la gestión de los registros sanitarios.	ACTIVIDADES CLAVES  Diagnosticar a los emprendedores o empresario.	PROPIUESTA DE VALOR  Los servicios para empresas del Agro que cultivan productos alimentarios. Ver diapositiva 3: Transferencia de tecnología y Capacitaciones I+D+i; Investigación, Desarrollo e Innovación Implementación de Sistemas de Calidad Algunos servicios dependientes del macro servicio de Transferencia de tech y Capacitaciones son: - Capacitaciones: Han dictado cuatro cursos en los últimos tres años. --- Cursos de 2h gratis --- Cursos de 6h gratis --- Cursos de 10h. Cobrando. - Competencias laborales - Modelo de negocios - Vigilancia Tecnológica: New: En proceso de definición del servicio. - Certificación de Competencias laborales: Cuando llega un proyecto se contrata un equipo porque usualmente son 100 perfiles. - Proyectos: Dependen del los fondos públicos. Pueden postular como pymes o a través del CITE, cuando hay convocatorias invitan empresa del sector Agro, filtran según los requisitos y hacen diagnóstico de las empresas. Algunos servicios dependientes del macro servicio de I+D+i son: - Desarrollo de Producto: Tres personas. - Mejoramiento de Procesos - Vigilancia Tecnológica: Dos personas que se articulan con las personas del equipo de	RELACIÓN CON CLIENTES  Se hace un diagnóstico y se determinan los servicios requeridos por cada empresa o emprendimiento y se hace un plan de trabajo. Es una relación directa entre el empresario o el emprendedor con los gestores del CITE.	SEGMENTO DE CLIENTES  Empresas y emprendedores del sector alimentario de la región de Trujillo en Perú Empresas dedicadas especialmente al cultivo de frutas en sus Fundos. También dedicadas a procesos de transformación de cultivos o que crean procesos que se pueden integrar horizontalmente en la cadena de valor alimentaria. Ejemplo: Fundo Don Daniel que cultiva mango para exportación y que además a desarrollado otra línea de negocio con un cultivo de plantas de mango. Está explorando una nueva línea de negocios para clientes potenciales que compran la fruta congelada con pulpa de mango o pulpa de mango con maracujá.	
	RECURSOS CLAVES  Los gestores en cada servicio. Los Fondos Públicos de acuerdo con el presupuesto anual asignado al CITE. La planta física que se usa para el desarrollo de productos (en modo experimento o en modo maquila).		CANALES  De adquisición: Los emprendedores o empresas contactan al CITE vía telefónica o a través de una convocatoria = proyecto de fondo público. De rentabilización: Se ejecutan los servicios De fidelización: Se identifican nuevos retos y se repite el ciclo.		Los emprendedores llegan al CITE con retos de creación de productos o mejoramiento de procesos e incluso con retos de comercialización.
ESTRUCTURA DE COSTOS  El equipo Humano Las instalaciones físicas Los recursos de comunicaciones Las reformas físicas Los entrenamientos o capacitaciones el equipo humano.		INGRESOS  Financiación Pública a través de un presupuesto anual asignado por el ITP. Cobro directo a las empresas y empresarios por la prestación de los servicios. Financiación por dinero de fondo públicos que se activan a través de convocatorias			

Nota: Elaboración propia

Este modelo de negocio se debe convertir en la orientación estratégica del esquema de operación del CITE y como debe ser la prestación de los servicios a los empresarios.

La estructura de este modelo de negocio fue socializada con el equipo técnico del CITE, con el objetivo de hacer una validación interna.

a. RECOMENDACIONES AL MODELO DE NEGOCIO:

El nuevo servicio de Modelo de Negocios debe definirse en varios momentos a saber:

Momento 1: Modelo de negocios 1.0 que contiene el estado actual de los componentes del modelo de negocios. Debe aclararse si uno o varios de los componentes están por definir. Se indica cuáles son los retos que tiene la empresa o el emprendimiento y se conectan con los servicios que ofrece el CITE.

Momento 2: Modelo de negocios 2.0 que incluye el detalle de los componentes según estos ya han sido ejecutados por la empresa o por el emprendimiento. Por ejemplo, si hay un portafolio de servicios y este se vende a los clientes recurrentemente significa que el componente de propuesta de valor ya está ejecutado con el mercado.

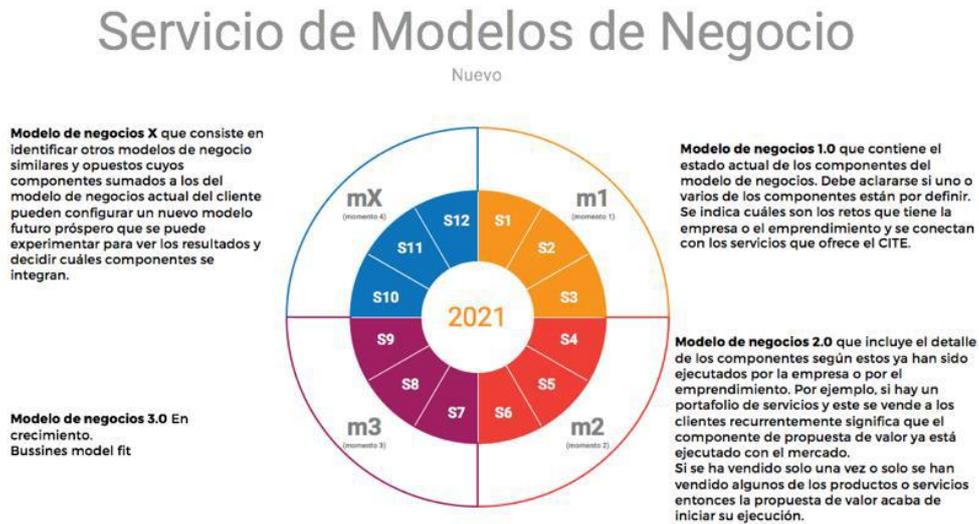
Si se ha vendido solo una vez o solo se han vendido algunos de los productos o servicios entonces la propuesta de valor acaba de iniciar su ejecución.

Momento 3: Modelo de negocios 3.0 que contiene el estado actual de los componentes del modelo de negocios. Debe aclararse si uno o varios de los componentes están por definir.

Momento X: [Innovación en modelos de negocio] Modelo de negocios X que consiste en identificar otros modelos de negocio similares y opuestos cuyos componentes sumados a los del modelo de negocios actual del cliente pueden configurar un nuevo modelo futuro próspero que se puede experimentar para ver los resultados y decidir cuáles componentes se integran.

Figura 11

Momentos del Modelo de negocio.



Nota: Elaboración propia

La capacidad del CITE se ve reducida a la capacidad de su centro de producción. Por lo tanto, el CITE debería:

Escenario 1:

Unirse con los clientes que usan y necesitan usar su maquila y diseñar nuevos centros de procesamiento de alimentos en las instalaciones del cliente y con capital mixto para desarrollar un nuevo negocio conjunto que atienda a ese cliente y a los otros clientes de la región de influencia del primero.

Escenario 2:

Crear nuevos centros de procesamiento de alimentos para los clientes donde el cliente pone el espacio y los recursos monetarios y el CITE aporta el diseño de la planta y transfiere el conocimiento al equipo de trabajo o mantiene el servicio de formulación de alimentos para que sean desarrollados en el Centro.

En general puede seguir prestando los demás servicios en el nuevo espacio del cliente.

Escenario 3:

Desarrollar un modelo de franquicia donde el CITE hace un diseño genérico de planta, maquinaria, procesos, plan de entrenamiento, plan de asesoría con revisiones periódicas. El cliente usufructúa su espacio y paga al CITE una regalía por el uso de la franquicia.

Figura 12

Esquema centro de procesamiento de alimentos



Nota: Elaboración propia

Se entiende que el CITE ofrece precios más bajos que el mercado y eso los hace atractivos para los empresarios y emprendedores.

- Deben crear un diferencial porque tienen las personas más talentosas en cada servicio.
- Deben Crear un diferencial porque disponen de una planta o plantas para experimentar nuevos productos o cambios en los productos existentes.
- Deben crear diferencial por la red comercial a la que tienen acceso por ser una entidad del estado.

Recibirán mayor demanda que si se combina con un diagnóstico ágil gratis en autoservicio sería un hit para escalar a servicios pagos rápidamente.

b. PATRONES DE MODELOS DE NEGOCIO

CITE | Cross Selling

Amplio portafolio: Es como funciona actualmente el CITE.

Con la venta de un servicio de asesoría para diagnóstico o un servicio de asesoría técnica específica o programada se desencadena la venta de otros servicios como los de Estudios de Mercado o Planes de Mercadeo, por ejemplo.

Tiene estrecha relación con el encadenamiento de servicios según el desarrollo del negocio

CITE | Add - On

Un servicio Base y otros agregados

Un servicio Base:

Diagnóstico del modelo de negocios Servicios Adicionales:

Por sugerencia del gestor o por petición del cliente. A partir de la oferta de servicios del CITE que debieran articularse con el flujo del proceso de desarrollo de un negocio escalable.

CITE | Razor – Blade

Un servicio base gratis:

Luego servicios de paquetes de horas de servicios a precio promedio de consultoría.

CITE | Aikido

Una propuesta de valor opuesta a la competencia:

No cobrar por el desarrollo del negocio en función del consumo de servicios de consultoría sino por un porcentaje de las ganancias en el tiempo.

Puede ser por las nuevas ganancias generadas o puede ser por un porcentaje de todos los ingresos.

Dependerá del resultado del diagnóstico lo que se proponga.

CITE | Digitalización

De la presencialidad a la virtualidad

Convertir los servicios de diagnóstico, de asesoría técnica específica o programada, etc a versiones virtuales sincrónicas o asincrónicas en autoservicio.

Se deben elegir los servicios más fáciles de convertir y de mayor impacto que puedan convertirse en una versión digital.

El mecanismo puede ser una plataforma de e learning propia o de un tercero donde se puedan agregar los contenidos, asociar los cursos con usuarios que sigan una ruta de entrenamiento o de asesoría.

CITE | eCommerce

Es complementario a la digitalización para ofrecer los servicios en un ambiente web a modo de tienda.

Disponer los servicios montados en una plataforma de eLearning y que las empresas paguen por los cupos de personas o por los cursos sin límite y los consuman de la plataforma.

Se sugiere el servicio de asistencia sincrónica de los asesores.

CITE | Venta de Experiencias

Para vender Perú al mundo. Para vender los cultivadores y productos de Perú al mundo.

Crear los Fondos virtuales para los diferentes cultivos y recrear las historias de los cultivadores, sus familias y su estilo de vida y buenas prácticas cuando cultivan y... Mostrarlas a los embajadores o ministros de comercio de los países clientes actuales o potenciales para generar nueva demanda de productos y conexiones emocionales de los compradores para con los cultivadores, para con la cultura de los campesinos peruanos

CITE | Integrador

En la dinámica de dar valor a los productos y los procesos de los clientes interviniendo su cadena de valor a través de los servicios del CITE se logra mapear la capacidad de producción que configuran la oferta. esta oferta integrada es la que se puede ofrecer a compradores internacionales de los que se pueda capturar un mejor valor.

Permite disminuir los costos de operación logrando sinergias en la producción y transformación.

CITE | Leverage Customer Data

Actualmente se trabaja con datos de los clientes del CITE. datos referentes a sus productos, capacidad de producción, costos, ventas, personal ocupado, etc.

Si esta información de limpia y organiza estará disponible para aplicarle técnicas de análisis de datos especialmente predictivos e incluso prescriptivos que pueden ser útiles para la proyección de los requisitos de expertos e infraestructura del mismo CITE y para otros programas o instituciones del gobierno que diseñan programas para el campo y planes de comercialización de productos del campo para el país y para otros países.

CITE | Push to Pull

Si se considera y se ejecuta la creación de nuevos centros de procesamiento de la mano de los clientes. es decir, en los espacios de los clientes que requieren hacer transformaciones a las cosechas para que se conviertan en productos de exportación. Si se logra combinar el

capital de los dueños de Fondos con inversionistas y eventualmente con el CITE se podrá lograr la descentralización de esos procesos críticos y eventualmente de la prestación de servicios del CITE en los nuevos Centros de Procesamiento.

Los procesos en los Centros satélites serán más flexibles y podrán trabajar en horarios libres y para clientes de las zonas cercanas.

CITE | Make More of It

Has más con eso.

Significa que se podrán hacer experimentaciones de nuevos productos en los Centros satélites según las capacidades de la región de influencia.

Además, lo mismo de prestar servicios cruzados a necesidad de los clientes de la zona.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se realizó el análisis situacional del CITEagroindustrial Chavimochic, aplicando las herramientas descritas en el Capítulo III, con el fin de identificar falencias y proponer alternativas de mejora, ello en el marco del proyecto de fortalecimiento CET Fase 2.

A través de este diagnóstico en relación con el funcionamiento, capacidades y organización institucional del CITE, resalta el conocimiento y entendimiento integral de los profesionales respecto al entorno y la actividad agroindustrial de la región; sin embargo, muestra una estructura organizacional limitada y roles de responsabilidades no claros.

De los aspectos con mayor potencial de mejora, destacaron la necesidad de implementar una estrategia comercial efectiva que permita una mejor planeación de actividades (tanto operativas como de promoción y difusión) en atención a objetivos claros de ventas, el análisis de su comportamiento y el análisis de impacto de estas

La implementación de mejoras en las estrategias comerciales tanto a nivel presupuestal, en los ingresos del CITE, así como Documentos de Gestión los cuales en una institución pública es vital viene obteniendo resultados en corto tiempo, los cuales son:

- a) Implementación del Área al Cliente:
 - Las Propuestas Técnicas Económicas (PTE) que se enviaban al usuario tenían una demora de 15 días ahora con la implementación de esta área se envía en 4 días.
 - Al haber más celeridad en el envío de PTE la recaudación por servicios brindados por el CITE se ha incrementado en 7% respecto a los mismos meses del año 2022.
 - La base de datos de empresas contactada ha aumentado en 50%, de 115 empresas

en el 2022 ahora se tiene 175 a marzo del 2023.

- Se ha reducido los problemas de cobranza a los clientes del CITEagroindustrial, antes se solicitaba la reiteración de pagos en casi el 40% y actualmente solo se presenta en un 5%, puesto que hay un seguimiento de cada PTE ejecutado.
 - Se ha implementado el servicio de post Venta, lo cual no solo se mantiene el lazo comercial con el cliente (servicios complementarios e identificación de clientes potenciales); sino se ha empezado a conocer el impacto de la intervención del estado en las empresas atendidas. El incremento de servicios complementarios supera el 15%.
 - Se ha elaborado documentos de gestión con cuadros de indicadores para determinar grados de satisfacción; los cuales en sus primeras cifras se ha determinado la satisfacción en un 85%.
 - Debido a la atención en modo virtual, se ha determinado el aumento de las personas que han asistido a las capacitaciones en cursos altamente especializados que brinda el CITE; anteriormente se capacitaba a un máximo de 100 personas, a la fecha se capacitan un máximo de 300 personas, todo ellas previo pago.
- b) Determinación del Nuevo modelo de Negocio del CITEagroindustrial Chavimochic
- Se incrementó en un 25% las empresas atendidas por el CITE por pequeños productores dedicados a la actividad agrícola de abastecimiento y/o subsistencia, colocando sus productos casi exclusivamente en nichos de mercados locales.
 - La propuesta del nuevo modelo de negocio del CITE se ha recogido por una

importante cantidad de información, así como la visión y la opinión de un grupo importante de personas de varias instituciones.

- Este nuevo modelo abarca la atención; con un incremento del 10% a aquellas unidades productivas de tamaño medio que se dedican a la actividad agrícola de abastecimiento ya sea tanto para proveer a las grades agroexportadoras o para su exportación propia a menor escala. Estas unidades productivas también incursionan en actividades de transformación para generar productos de valor añadido; estas empresas buscan capacitación y asistencia técnica que les permita contar a niveles más altos de especialización tanto en procesos como en la calidad de los productos que comercializan y de esta manera obtener certificaciones que les permitan acceder a nuevos mercados. Requieren, además, de conocimiento en el manejo y aprovechamiento de residuos reciclables y/o compostables.
- Así mismo se ha incluido la atención a otro segmento de unidades productivas como parte del mercado objetivo. Se trata de personas naturales, carentes de formalidad y que no se dedican a actividades agrícolas, si no que buscan la comercialización de productos con valor agregado, creados a partir del procesamiento de materia prima abastecida por la pequeña y mediana agroindustria., con lo cual se ha incrementado en este segmento un 15% la atención de nuevos clientes.
- El modelo de negocio del CITE era rígido, parametrado y limitado; toda vez que se enmarca en políticas de estado: procesos largos, atención solo a empresa

formales, alejado del mercado, proceso push³. El nuevo modelo de negocios del CITE que viene implementándose es ágil, de atención a todo el sector alimentario, muy vinculado con el mercado nacional e internacional para darle sostenibilidad a las empresas, y bajo un sistema de procesos pull⁴; por lo cual se han elaborado Patrones de Modelos de Negocio que se están implementado.

Recomendaciones

- Sostener el cronograma de implementación del área de Atención de Usuario.
- Capacitar a cada profesional en los diferentes Patrones de Modelos de Negocio para la atención oportuna de los servicios solicitados.
- Implementar formatos para la recolección de información a través de encuestas o reuniones con clientes y que este feedback origina cambio y mejoras continuas.
- Actualizar los costos de los servicios contenidos en el Tarifario vigente, incorporando nuevos servicios adicionales y la adecuación de la estructura de costos de los servicios tecnológicos para armar un nuevo catálogo de servicios.

³ el producto se fabrica con antelación. Por lo tanto, este modelo está directamente relacionado con la predicción de la demanda, ya que es indispensable saber previamente y con la máxima precisión qué productos requerirán los clientes, cuándo y en qué cantidad

⁴ trabaja en función a la necesidad de la demanda, tan simple como que cuando el producto se entrega, este inmediatamente se reemplaza. Así cada empresa tiene la certeza de no tener sobreproducción lo que se traduce en reducción de costos de producción y almacenes

REFERENCIAS

- Aquiye, R. M., & García, E. A. (2020). *Los costos indirectos de fabricación en las órdenes de producción de rack de la empresa E&S Almacenamiento Parck SAC periodo enero 2019*.
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/6386>
- Arce, C. V. (2019). *Proponer la aplicación del modelo canvas para la empresa de capacitación Inspira Bolivia SRL*. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/21425>
- Arias, I., Vallejo, M., & Ibarra, M. (2020). Los costos de producción industrial en el Ecuador. *Espacios*, 41(7), 8. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p08.pdf>
- Barragán, J. N., & González, E. A. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), 222-229.
<https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1870557X&AN=144462790&h=abOnaPlqNPo%2bNpwTc0iEWB8Z5mbbmYo h3qJoakwvUqoHXFWIV1OmoKs1g84w9caUv3Hu2xJymrUDz xenjITJXg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=>
- Chaguay, L. L., Flores, J. C., Bayas, T. F., & Zapata, R. O. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 87-99.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786>
- Choquehuanca, D., P., & Solano, B. J. (2021). *Centro de innovacion productiva y transferencia tecnológica cite-agroindustrial en Lurin*.
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/4215>
- Gutiérrez, D. C., & Saravia, B. F. (2021). *Centro de innovación productiva y transferencia tecnológica eno-turístico en el distrito de Sunampe, provincia de Chincha-Ica*.
<https://repositorio.usil.edu.pe/items/df54c23d-4c9c-4f7c-a6fb-b1fedf2d6f10>

- Malla, L. N., Zurita, C. I., & Álvarez, J. C. (2019). La determinación de costos a través de la metodología abc/abm como opción estratégica en la industria de servicios portuarios. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 418-447.
<http://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/273>
- Marquina, L., & Álvarez, L. (2021). Gobernanza multinivel en la integración del consorcio de innovación y transferencia tecnológica de Aguascalientes para el sector automotriz. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 9(23), s.n.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.79608>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-Perú. (2015). *DECRETO LEGISLATIVO N° 1228*.
<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/2027827-1228>
- Montoya, R. A., Arenas, J. A., & Bernal, E. M. (2020). Método costeo ABC con simulación de Monte Carlo en la logística en la cadena de suministro en la industria 4.0. *Cuadernos de Contabilidad*, 21, 20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7722666>
- Pacheco, F. A. (2019). *Módulo costos de producción*.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/18470>
- Pérez, O. A. (2019). Innovación y transferencia de tecnología en México. Un análisis empírico de datos panel. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(9), s.n. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.503>
- Velasquez, L., & Carmen, L. (2022). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Grupal SAC para optimizar las rentas y aumentar la presencia en el mercado Lima-2021*.
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2094>
- Vera, A. E. (2019). *Proceso de Empaque del Camaron y su impacto en el Costo Unitario de Produccion*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/empaque-camaron-costos.zip>
- Viciano Pérez, A. (2021). *Modelo Canvas para ABP y diseño de proyectos de innovación*.
<http://hdl.handle.net/10334/6114>

ANEXOS

ANEXO N° 1

Cuestionario de características prácticas y necesidades



Instituto Tecnológico de la Producción
CUESTIONARIO PARA CONOCER CARACTERÍSTICAS, PRACTICAS Y NECESIDADES DE UNIDADES PRODUCTIVAS DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

Este cuestionario está dirigido a productores agrícolas del Departamento de La Libertad, ya sea personas naturales, cooperativas, colectivos o empresas que sean usuarios y usuarios potenciales del CITEagroindustrial Chavimochic. Para todos los casos nos referiremos al productor como Unidad Productiva o **UP**.

Muchas gracias por el tiempo dedicado a responder y hacerlo de la manera más sincera y completa posible. La información recabada será tratada únicamente de manera estadística.

Datos de la encuesta

- | | |
|---|--|
| a) Nombre de quien aplica la encuesta:
_____ | d) Forma en que se aplica:
<input type="radio"/> Cara a cara
<input type="radio"/> Teléfono
<input type="radio"/> Videoconferencia
<input type="radio"/> Otro: _____ |
| b) Lugar: _____ | |
| c) Fecha: _____ | |

A. Datos generales de la Unidad Productiva (UP)

La Unidad Productiva puede ser una persona natural, un colectivo, cooperativa o empresa.

- | | |
|--|--|
| 1. El nombre de la Unidad Productiva es:
_____ | 10. El área de producción, cultivo y/o cosecha es:
<input type="radio"/> Propiedad de la UP <input type="radio"/> Concesionada <input type="radio"/> Rentada |
| 2. Nombre de quien responde el cuestionario:
_____ | 11. Sexo del jefe, coordinador o director de la UP:
<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino |
| 3. Rol o función que tiene en la Unidad Productiva:
_____ | 12. Actualmente, ¿se encuentra asociado con otros para alguna actividad?
<input type="checkbox"/> Sí, para comprar insumos o productos
<input type="checkbox"/> Sí, para producir
<input type="checkbox"/> Sí, para transformar y agregar valor a los productos
<input type="checkbox"/> Sí, para trasladar insumos y/o productos
<input type="checkbox"/> Sí, para vender
<input type="checkbox"/> Sí, para ser representados
<input type="checkbox"/> No (<i>pase a la pregunta 14</i>) |
| 4. Tipo de Unidad Productiva:
<input type="radio"/> Personas naturales <input type="radio"/> Colectivo <input type="radio"/> Empresa | 13. Detalle la asociación:

_____ |
| 5. Cuántos años se tiene con esta UP y actividad:
<i>selecciona el rango</i>
<input type="radio"/> 2 o menos años <input type="radio"/> De 3 a 5 años
<input type="radio"/> De 6 a 9 años <input type="radio"/> 10 o más años | 14. ¿Cómo se financia la UP para operar, crecer y/o integrar mejoras?
<input type="checkbox"/> Recursos propios y de familiares
<input type="checkbox"/> Préstamos de cajas de ahorro
<input type="checkbox"/> Préstamos bancarios
<input type="checkbox"/> Fondos de programas gubernamentales
<input type="checkbox"/> Otros: _____
<input type="checkbox"/> No Aplica |
| 6. Cuántas personas trabajan en la UP de forma permanente durante todo el año:
_____ | |
| 7. ¿Tienes permiso oficial para ejercer la actividad?
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> No aplica | |
| 8. ¿Cuentas con permiso sanitario para la actividad productiva?
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> No aplica | |
| 9. En cuáles sectores participa la UP: <i>puedes marcar varios</i>
<input type="checkbox"/> Agrícola <input type="checkbox"/> Pecuario
<input type="checkbox"/> Otra: _____ | |

Cuestionario de características, prácticas productivas y necesidades

2

B. Datos de las actividades productivas que se realizan en la UP

15. ¿Qué productos se involucran en su actividad productiva?

Hortalizas:

- | | | |
|--|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aji | <input type="checkbox"/> Repollo | <input type="checkbox"/> Maíz Chala |
| <input type="checkbox"/> Alcachofa | <input type="checkbox"/> Esparrago | <input type="checkbox"/> Pepinillo |
| <input type="checkbox"/> Alfalfa | <input type="checkbox"/> Forrajes | <input type="checkbox"/> Pimiento |
| <input type="checkbox"/> Brócoli | <input type="checkbox"/> Frijol Grano | <input type="checkbox"/> Sandía |
| <input type="checkbox"/> Camote | <input type="checkbox"/> Frijol Vainita | <input type="checkbox"/> Tomate |
| <input type="checkbox"/> Cebolla | <input type="checkbox"/> Maíz Amarillo | <input type="checkbox"/> Zapallo |
| <input type="checkbox"/> Otras Hortalizas o Hierbas: | | |

Frutas

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Arándano | <input type="checkbox"/> Manzano | <input type="checkbox"/> Papayo |
| <input type="checkbox"/> Mandarino | <input type="checkbox"/> Maracuyá | <input type="checkbox"/> Plátano |
| <input type="checkbox"/> Mango | <input type="checkbox"/> Palto | <input type="checkbox"/> Vid |

Otros frutos:

Ninguno

Ninguna

16. ¿Cuáles actividades de cultivo y aprovechamiento realizan?

- Siembra
- Cosecha
- Selección y/o clasificación
- Empaque básico (costales, cajas, rejas)
- Empaque para consumidor final
- Almacenamiento
- Ninguna
- Otra:

17. ¿Cuáles actividades de transformación y agregación de valor realizan?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Despulpas | <input type="checkbox"/> Cocer |
| <input type="checkbox"/> Deshidratar | <input type="checkbox"/> Moler |
| <input type="checkbox"/> Enlatar | <input type="checkbox"/> Congelar |
| <input type="checkbox"/> Envasar al vacío | <input type="checkbox"/> Pasteurizar |
| <input type="checkbox"/> Mezclar con otros productos. | <input type="checkbox"/> Destilar |
| <input type="checkbox"/> Agregar aditivos y conservadores | |
| <input type="checkbox"/> Ninguna | |
| <input type="checkbox"/> Otra: | |

Para las siguientes preguntas puede responder con valores estimados. Procure que sean lo más reales posibles, no hay respuestas buenas o malas.

18. ¿Cuánto producen en promedio durante un año? (responda según aplique. Para "peso", especifique la unidad: kg o ton)

18.1 En peso _____ en kg o ton. 18.2 En productos _____ 18.3 En bultos _____

19. ¿Cuánto se pagó por uso de herramientas o maquinaria para la producción en el último año? _____ soles.

20. En el último año, ¿cuántos familiares colaboraron con el negocio? _____ personas.

21. ¿Cuántas personas fueron contratadas y pagadas para la campaña de siembra? _____ personas.

22. ¿Cuántas personas fueron contratadas y pagadas para la campaña de cosecha/extracción? _____ personas.

23. ¿Hay alguna otra etapa específica de la cadena productiva en la que requiera contratar trabajadores adicionales?
O Sí O No

23.1 En caso de ser positiva su respuesta, especifique cuál etapa _____

23.2 ¿Cuántas personas fueron contratadas y pagadas para dichas tareas? _____ personas.

C. Prácticas productivas (de acuerdo con la pregunta 9)

En esta sección preguntamos sobre acciones relacionadas con distintas etapas de la producción. Es posible que algunas preguntas o afirmaciones no correspondan a sus actividades, en ese caso seleccione la opción "No aplica", asimismo, si no conoce la respuesta, colocar "no sabe" en el recuadro de "No aplica".

24. Sector Agrícola

Marque con qué frecuencia realiza las siguientes acciones.	Nunca	A veces	Siempre	No aplica
24.1. Conoce y respeta las leyes y reglamentos que regulan su actividad.				
24.2. Cuenta con planes de manejo.				
24.3. Monitorea la calidad del suelo.				
24.4. Monitorea la calidad del agua que usa en su actividad productiva.				
24.5. Los abonos, fertilizantes y pesticidas que utilizan son lo más naturales posibles.				
24.6. Almacena los abonos y pesticidas por separado de los productos.				
24.7. Conoce de dónde provienen los insumos que utiliza en su actividad productiva y la calidad de ellos.				
24.8. Se asegura de que los métodos de pos-cosecha, pre-refrigeración y/o refrigeración sean los adecuados para sus productos.				
24.9. Utiliza el envasado o empaquetado adecuado para procurar la mayor vida de anaquel y con los procesos de inocuidad correspondientes para sus productos.				
24.10. Lleva un control de riesgos alimentarios y de control de higiene en las distintas etapas productivas. (Ex. Conocimiento de los detalles del alimento que manipula y/o produce, Muestreo y análisis de productos terminados)				
24.11. Utiliza herramientas adecuadas para cada etapa de producción y vigila que se encuentren limpias y en buenas condiciones.				
24.12. Cuida que sus instalaciones y áreas productivas se encuentren limpias y en buenas condiciones.				
24.13. Procura mejorar sus procesos a partir de observarlos y/o de compartir ideas con otros productores.				
24.14. Lleva un registro y documentación de las diferentes actividades productivas que realiza.				
24.15. Vigila que las personas que participan/colaboran en la UP estén capacitadas para realizar su trabajo con seguridad y limpieza.				
24.16. Procura un pago justo para las personas que colaboran en la UP.				

25. ¿Sus métodos de pos-cosecha contribuyen a la conservación de su producto?

Sí No No aplica

25.1. En caso de **No**, ¿por qué?: _____

26. ¿Sus métodos de almacenamiento contribuyen a la conservación de su producto?

Sí No No aplica

26.1. En caso de **No**, ¿por qué?: _____

27. ¿Qué tecnología, maquinarias, herramientas o técnicas resultan urgentes para mejorar su producción?
 (nombra máximo 4 elementos)

Cuestionario de características, prácticas productivas y necesidades

4

28. Liste los principales asuntos que la UP tiene por mejorar respecto a las siguientes áreas o actividades.				
28.1. Organizacionales	28.2. Procesos Productivos	28.3. Distribución y almacenamiento	28.4. Comercialización y ventas	28.5. Dificultades del Entorno

D. Comercialización y conocimiento del mercado

29. Describa los productos que más vende (máximo 5):

30. ¿A quién le venden y dónde? (anote todas las respuestas recibidas. Al menos una)

30.1. Al consumidor

- En local propio
- En puesto en mercado
- Puerta en puerta
- Pedidos en línea
- Otra _____

30.2. A minoristas

- Tiendas locales
- Restaurantes
- Servicios turísticos
- Otra _____

30.3. A mayoristas

- Productores
- Supermercados
- Bodegas
- Exportadores
- Otra _____

30.4. Fuera de la localidad

- En Lima
- Exportación
- Otra _____

31. ¿Cuánto vendieron el último año? _____ soles

32. Marque la frecuencia con que ocurre o realizan lo siguiente:	Siempre	A veces	Nunca
32.1. Los precios a los que vende sus productos cubren todos los costos y le dejan ganancias.			
32.2. Les preguntan a sus clientes qué tanto les gustan sus productos.			
32.3. Han desarrollado productos de acuerdo con lo que piden o buscan los clientes.			
32.4. Buscan nuevos clientes y lugares para vender.			

E. Capacitación y Asistencia técnica

Nos referimos con capacitación a las actividades informativas y de aprendizaje que se llevan a cabo en grupos amplios. Nos referimos con asistencia técnica a aquellas actividades de apoyo y acompañamiento se ofrecen a una UP o a un grupo reducido de ellas y que están en el mismo sector productivo.

33. ¿Has recibido capacitación o asistencia técnica en el último año?

- No (salte a la pregunta 3)
- Sí, de parte del CITEagroindustrial Chavimochi
- Sí, de parte de otro organismo ¿Cuál? _____

34. Cuántas personas de la UP han recibido capacitación y/o asistencia técnica? _____

Cuestionario de características, prácticas productivas y necesidades

5

35. La Capacitación y/o Asistencia recibida ha sido en relación con: <i>(marque el tipo de apoyo por cada temática)</i>	Asistencia Técnica	Capacitación	Ninguna
35.1. Cumplimiento de normas			
35.2. Certificaciones			
35.3. Mejora de procesos			
35.4. Temas técnicos productivos			
35.5. Desarrollo de productos (Prototipos)			
35.6. Mejora de productos			
35.7. Empaques			
35.8. Comercialización			
35.9. Administración y gestión			
35.10. Costear productos			
35.11. Acceso a financiamiento o fondos			
35.12. Otra: _____			

36. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece el CITE?

- Publicidad. Redes sociales Vi el CITE y pregunté
 Me buscaron del CITE Me recomendó un conocido

37. ¿Considera invertir en los próximos 3 meses para mejorar su actividad productiva?

- Sí No (terminar encuesta)

37.1. ¿Qué cantidad en soles considera invertir? S/ _____

38. Señale las 3 áreas prioritarias para destinar un recurso para la mejora

- Capacitación
 Asistencia técnica
 Maquinaria
 Herramientas
 Publicidad
 Contratación de personal
 Otro: _____

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO N° 2

Entrevista al personal del CITE



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDA A PERSONAL CLAVE DEL CITE

Esta entrevista está dirigida a los técnicos especialistas y otro personal clave del CITEagroindustrial. Con el propósito de levantar información de primera mano para el entendimiento y construcción de los siguientes elementos:

- Caracterización del mercado objetivo y demanda potencial del CITE
- Características de oferta de servicios de competidores del CITE y otros actores (públicos y privados).
- Identificación de actores del ecosistema involucrados en la cadena productiva agroindustrial.
- Evaluación y análisis de funcionamiento, capacidades y organización institucional del CITE.

Datos de la entrevista

- | | |
|---|--|
| <p>a) Nombre de quien aplica la encuesta:
_____</p> <p>b) Lugar: _____</p> <p>c) Fecha: _____</p> | <p>d) Forma en que se realiza:</p> <p><input type="radio"/> Cara a cara</p> <p><input type="radio"/> Teléfono</p> <p><input type="radio"/> Videoconferencia</p> <p><input type="radio"/> Otro: _____</p> |
|---|--|

A. Datos generales.

- | | |
|---|--|
| <p>1. El nombre del encuestado:
_____</p> <p>2. Rol o puesto de trabajo
_____</p> <p>3. Unidad o área a la que pertenece
_____</p> <p>4. Cuántos años tiene laborando con el CITE
 <input type="radio"/> 6 meses o menos <input type="radio"/> 6 meses a 1 año
 <input type="radio"/> De 1 a 2 años <input type="radio"/> 3 o mas años</p> <p>5. ¿Cuál es su nivel y área de formación?

_____</p> | <p>6. ¿En cuales proyectos y/o líneas de I+D+i está involucrado?

_____</p> |
|---|--|

B. Datos de caracterización del mercado objetivo

7. ¿Desde su experiencia, cómo describiría al sector agroindustrial en la región?

8. ¿Identifica empresas referentes en la región?

Sí No

¿Cuáles?

¿Dónde están ubicadas?

9. ¿Qué tipo de organizaciones o agrupaciones de empresas/personas identifica en la región?

9.1. Cámaras empresariales

Sí No

¿Cuáles?

9.2. Asociaciones empresariales

Sí No

¿Cuáles?

9.3. Cooperativas/colectivos

Sí No

¿Cuáles?

10. ¿Cómo describiría la distribución de personas y/o empresas que participan en el sector?

Empresas pequeñas: _____ Empresas medianas: _____ Empresas grandes: _____
 Personas naturales con negocio: _____ Cooperativas y colectivos: _____

11. ¿Cómo describiría la distribución geográfica de las empresas y personas en la región?

12. Enlista, en orden de importancia, los principales productos ofertados (insumo o producto terminado) en la región e indica su destino, a el/los nivel/es que aplique.

PRODUCTO	DESTINO		
	Local	Nacional	Internacional
I.			
II.			
III.			
IV.			
V.			
VI.			
VII.			
VIII.			
IX.			
X.			
XI.			
XII.			

13. ¿Identifica los principales productos en los que se enfocan los productores y empresas de la región, de acuerdo a su tamaño?

Tipo de empresa	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5
Empresa pequeña					
Empresa mediana					
Empresa grande					
Personas naturales					
Cooperativas y colectivos					

14. ¿En el sector se comparten proyectos y actividades para obtener sinergias?

Sí No

¿Cuáles?

15. ¿Cómo calificaría la evolución de precios de los productos del sector en los últimos 10 años?

16. ¿Qué expectativas tiene respecto a los precios en los próximos 5 años?

C. Normatividad

17. ¿Cómo calificaría el grado de cumplimiento de las empresas respecto a las principales normas que regulan las actividades del sector?

Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno

Explique su razonamiento:

18. ¿Cómo calificaría el desempeño de las Entidades Públicas del Gobierno Regional y Local respecto a su Rol de promotor?

Nulo Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno

Explique su razonamiento:

19. ¿Cómo calificaría el desempeño de las Entidades Públicas del Gobierno Regional y Local respecto a su Rol de regulador?

Nulo Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno

Explique su razonamiento:

D. Brechas técnico-productivas y buenas prácticas

20. Desde su conocimiento y experiencia, ¿Considera que existen brechas técnico-productivas significativas de las empresas del sector en la región, con las de otras regiones del país y a nivel internacional?

- Si No

Explique su razonamiento:

21. Desde su conocimiento y experiencia, ¿Cuáles son las principales necesidades técnico-productivas de las empresas/personas del sector?

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

22. Desde su conocimiento y experiencia, marque la frecuencia con que las empresas del sector realizan las siguientes acciones.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
22.1. Conoce y respeta las leyes y reglamentos que regulan su actividad				
22.2. Cuenta con planes de manejo.				
22.3. Utiliza semillas certificadas (Ej. INIA)				
22.4. Monitorea la calidad del suelo.				
22.5. Monitorea la calidad del agua que usa en su actividad productiva.				
22.6. Cuenta con sistemas de riego automatizados y/o optimizados				
22.7. Conoce cuántos nutrientes extraen los cultivos y cuántos fertilizantes minerales o abonos orgánicos se debe reponer para que el suelo no pierda su fertilidad y siga siendo productivo.				
22.8. Hace uso responsable de pesticidas y plaguicidas en el proceso productivo.				
22.9. Almacena los abonos y pesticidas por separado de los productos.				
22.10. Conoce de dónde provienen los insumos que utiliza en su actividad productiva y la calidad de ellos.				
22.11. Se asegura de que los métodos de pos-cosecha, pre-refrigeración y/o refrigeración sean los adecuados para sus productos.				
22.12. Asegura la coordinación para una manipulación rápida entre la preparación del producto terminado y el envasado para evitar contaminación, alteración del producto, putrefacción o desarrollo de microorganismos infecciosos o tóxicos.				
22.13. Utiliza el envasado o empaquetado adecuado para procurar la mayor vida de anaquel y con los procesos de inocuidad correspondientes para sus productos.				
22.14. Lleva un control de riesgos alimentarios y de control de higiene en las distintas etapas productivas. (Ej. Conocimiento de los detalles del alimento que manipula y/o produce, Muestreo y análisis de productos terminados)				

22. Desde su conocimiento y experiencia, marque la frecuencia con que las empresas del sector realizan las siguientes acciones.	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
22.15. Monitorea indicadores críticos de condiciones ideales para la producción y el manejo de alimentos (Ej. temperatura, exposición a la luz, acidez, humedad, etc.)				
22.16. Reduce al mínimo los desechos no utilizables y los eliminará con responsabilidad				
22.17. Manejo y aprovechamiento de basura reciclable y residuos compostables				
22.18. Cuenta con protocolos para el tratamiento de aguas residuales				
22.19. Emplea métodos de muestreo y análisis apropiados, que aseguren que los insumos y productos terminados se encuentren exentos de sustancias objetables, microorganismos patógenos y sustancias tóxicas.				
22.20. Utiliza herramientas adecuadas para cada etapa de producción y vigila que se encuentren limpias y en buenas condiciones.				
22.21. Cuida que sus instalaciones y áreas productivas se encuentren limpias y en buenas condiciones.				
22.22. Procura mejorar sus procesos a partir de implementar mejores prácticas recomendadas por organismos internacionales.				
22.23. Lleva un registro y documentación de la elaboración, producción y distribución de los productos.				
22.24. Vigila que las personas que participan/colaboran en la UP estén capacitadas para realizar su trabajo con seguridad y limpieza.				
22.25. Procura un pago justo para las personas que colaboran en la UP.				

E. Actores del ecosistema y su oferta de servicios

23. ¿Qué tipo de actores (público y privado) involucrados dentro del sector Agroindustrial en la región identifica?

23.1 Gobierno

Sí No

¿Cuáles?

23.2 Universidades y Centros I+D+i

Sí No

¿Cuáles?

23.3 Asociaciones Civiles

Sí No

¿Cuáles?

23.4 Facilitadores de financiamiento.

Sí No

¿Cuáles?

23.5 Otras agrupaciones de apoyo

Sí No

¿Cuáles?

24. ¿Qué tipo de servicios y apoyos para las empresas y productores, ofrecidos por estos actores, identifica en la región?		Tipo			
		Tecnológico	Técnico	Innovación	Financiero
¿Cuál?	¿De Quién?				

25. Desde su conocimiento, ¿Con cuáles actores (identificados anteriormente o no) debería el CITE entablar una relación de vinculación/colaboración, y para qué propósito?

1. _____ Para: _____
2. _____ Para: _____
3. _____ Para: _____
4. _____ Para: _____
5. _____ Para: _____
6. _____ Para: _____

F. Análisis de la oferta de servicios del CITE

26. ¿Cómo calificarías el cuidado que el CITE pone a su relación con las empresas y productores del sector?

- Muy Mala
 Regular
 Buena
 Muy Buena

Explique su razonamiento:

27. ¿Cómo calificaría la oferta de los servicios del CITE en transferencia tecnológica y asistencia técnica?	Muy mala	Regular	Buena	Muy Buena
27.1 Asistencia técnica, atención a las necesidades tecnológicas y de innovación de las empresas y a los sectores productivos.				
27.2 Acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento.				
27.3 Diseño, desarrollo y/o mejora de productos.				
27.4 Estudios y análisis técnicos de productos o procesos.				
27.5 Demostraciones prácticas de maquinaria, equipos y plantas experimentales.				
27.6 Asistencia en gestión de la innovación.				
En caso de elegir "muy mala", o "regular", detallar las deficiencias que considera necesitan mejorar				
<hr/> <hr/> <hr/>				
27.7 ¿Cuáles nuevos servicios o temas dentro de Transferencia tecnológica y Asistencia técnica identifican que hace falta implementar?				
<hr/> <hr/> <hr/>				
28. ¿Cómo calificaría la oferta de los servicios del CITE en Capacitaciones?	Muy mala	Regular	Buena	Muy Buena
28.1 Producción (procesamiento de materias primas, maquinarias, equipamiento)				
28.2 Gestión (organización, cadenas de suministro, costos de producción)				
28.3 Comercialización (diseño, marketing, canales de distribución)				
28.4 Tecnología (equipamientos, protocolos, know how)				
28.5 Mercados y Tendencias (estudios de mercado, comercio exterior y agro-exportación)				
En caso de elegir "muy mala", "mala" o "regular", detallar las deficiencias que considera necesitan mejorar				
<hr/> <hr/> <hr/>				
28.6 ¿Cuáles nuevos servicios o temas dentro Capacitaciones identifican que hace falta implementar?				
<hr/> <hr/> <hr/>				

29. ¿Cómo calificaría la oferta de los servicios del CITE en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)?	Muy mala	Regular	Buena	Muy Buena
29.1 Investigación para nuevos planteamientos y soluciones.				
29.2 Adaptación de nuevos planteamientos y soluciones tecnológicas.				
29.3 Comercialización (diseño, marketing, canales de distribución)				
29.4 Diseño y fabricación de prototipos, así como su validación.				
29.5 Ensayos de laboratorio.				
29.6 Certificaciones.				
En caso de elegir "muy mala", "mala" o "regular", detallar las deficiencias que considera necesitan mejorar				

29.7 ¿Cuáles nuevos servicios o temas dentro de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) identifican que hace falta implementar?				

30. ¿Cómo calificaría la oferta de los servicios del CITE en Difusión de información?	Muy mala	Regular	Buena	Muy Buena
30.1 Servicio de información tecnológica				
30.2 Organización y/o participación en eventos tecnológicos:				
30.3 Ventanilla de acceso a información de instrumentos financieros concursables				
En caso de elegir "muy mala", "mala" o "regular", detallar las deficiencias que considera necesitan mejorar				

30.4 ¿Cuáles nuevos servicios o temas dentro de Difusión de información identifican que hace falta implementar?				

	Muy mala	Regular	Buena	Muy Buena
30. ¿Cómo calificaría la oferta de los servicios del CITE en Difusión de información?				
31. ¿Cómo calificaría la oferta de los servicios del CITE en Articulación?				
31.1 Participación en mesas de elaboración de normas técnicas.				
31.2 Comunicación con centros análogos del país o del exterior, para el intercambio de experiencias y conocimientos.				
31.3 Gestión de proyectos, articulando los diferentes actores públicos o privados de cualquier índole en beneficio de la cadena productiva agroindustrial.				
<p>En caso de elegir "muy mala", "mala" o "regular", detallar las deficiencias que considera necesitan mejorar</p> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p>31.4 ¿Cuáles nuevos servicios o temas dentro de Articulación identifican que hace falta implementar?</p> <hr/> <hr/> <hr/>				

ANEXO N° 3

2do Cuestionario de características prácticas y necesidades



Instituto
Tecnológico
de la Producción

CUESTIONARIO PARA CONOCER CARACTERÍSTICAS, PRACTICAS Y NECESIDADES DE UNIDADES PRODUCTIVAS DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

Este cuestionario está dirigido a productores agrícolas del Departamento de La Libertad, ya sea personas naturales, cooperativas, colectivos o empresas que sean usuarios y usuarios potenciales del CITEagroindustrial Chavimochic. Para todos los casos nos referiremos al productor como Unidad Productiva o **UP**.

Muchas gracias por el tiempo dedicado a responder y hacerlo de la manera más sincera y completa posible. La información recabada será tratada únicamente de manera estadística.

Datos de la encuesta

1. Nombre de quien aplica la encuesta:

2. Forma en que se aplica:
 Cara a cara
 Teléfono
 Videoconferencia
 Otro: _____
- a) Lugar: (Distrito, Provincia)
_____, _____
- b) Fecha: _____

A. Datos generales de la Unidad Productiva (UP)

La Unidad Productiva puede ser una persona natural, un colectivo, cooperativa o empresa.

3. ¿En qué provincia se desarrolla su actividad productiva?

4. ¿En qué distrito se realiza principalmente la actividad productiva?

5. Tipo de Unidad Productiva:
 Personas naturales Colectivo Empresa
6. Rol o función que tiene en la Unidad Productiva:

7. Sexo del jefe, coordinador o director de la UP:
 Masculino Femenino
8. ¿Cuántos años de actividad tiene la UP?
selecciona el rango
 2 o menos años De 3 a 5 años
 De 6 a 9 años 10 o más años
9. Cuántas personas trabajan en la UP de forma permanente durante todo el año:

10. ¿Cuántos familiares del dueño colaboraron con la UP durante el año pasado?

11. En cuáles sectores participa la UP: *puedes marcar varios*
 Agrícola Pecuario
 Otra: _____
12. ¿Cuenta con licencia de funcionamiento para ejercer la actividad?
 SI NO No aplica
13. ¿Cuentas con permiso sanitario para la actividad productiva?
 SI NO No aplica
14. El área de producción, cultivo y/o cosecha es:
 Propiedad de la UP Concesionada Rentada
15. Actualmente, ¿se encuentra asociado con otros para alguna actividad?
 Sí, para comprar insumos o productos
 Sí, para producir
 Sí, para transformar y agregar valor a los productos
 Sí, para trasladar insumos y/o productos
 Sí, para vender
 Sí, para ser representados
 No (*pase a la pregunta 17*)
16. ¿Cuál es la asociación o asociaciones a las que pertenece?

17. ¿Cómo se financia la UP para operar, crecer y/o integrar mejoras?
 Recursos propios y de familiares
 Préstamos de cajas de ahorro
 Préstamos bancarios
 Fondos de programas gubernamentales
 Otros: _____

Cuestionario de características, prácticas productivas y necesidades

2

B. Datos de las actividades agroindustriales que se realizan en la UP

18. ¿Qué productos se involucran en su actividad productiva?

18.1. Hortalizas:

- | | | |
|--|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aji | <input type="checkbox"/> Repollo | <input type="checkbox"/> Maíz Chala |
| <input type="checkbox"/> Alcachofa | <input type="checkbox"/> Esparrago | <input type="checkbox"/> Pepinillo |
| <input type="checkbox"/> Alfalfa | <input type="checkbox"/> Forrajes | <input type="checkbox"/> Pimiento |
| <input type="checkbox"/> Brócoli | <input type="checkbox"/> Frijol Grano | <input type="checkbox"/> Sandía |
| <input type="checkbox"/> Camote | <input type="checkbox"/> Frijol Vainita | <input type="checkbox"/> Tomate |
| <input type="checkbox"/> Cebolla | <input type="checkbox"/> Maíz Amarillo | <input type="checkbox"/> Zapallo |
| <input type="checkbox"/> Otras Hortalizas o Hierbas: | | |

Ninguna

18.2. Frutas

- | | | |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Arándano | <input type="checkbox"/> Manzano | <input type="checkbox"/> Papayo |
| <input type="checkbox"/> Mandarino | <input type="checkbox"/> Maracuyá | <input type="checkbox"/> Plátano |
| <input type="checkbox"/> Mango | <input type="checkbox"/> Palto | <input type="checkbox"/> Vid |
| <input type="checkbox"/> Otros frutos: | | |

Ninguno

19. ¿Cuáles actividades de cultivo y aprovechamiento realizan?

- Siembra
- Abonar/fertilizar
- Poda y/o deshierba
- Cosecha
- Acopio
- Extrusión
- Selección y/o clasificación
- Empaque básico (costales, cajas, rejas)
- Empaque para consumidor final
- Almacenamiento
- Ninguna
- Otra: _____

20. ¿Cuáles actividades de transformación y agregación de valor realizan?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Despulpar | <input type="checkbox"/> Cocer |
| <input type="checkbox"/> Deshidratar | <input type="checkbox"/> Moler |
| <input type="checkbox"/> Pelar | <input type="checkbox"/> Extraer (presar) |
| <input type="checkbox"/> Batir | <input type="checkbox"/> Filtrar |
| <input type="checkbox"/> Centrifugar | <input type="checkbox"/> Desinfectar/sanitizar |
| <input type="checkbox"/> Enfriar | <input type="checkbox"/> Congelar |
| <input type="checkbox"/> Envasar al Vacío | <input type="checkbox"/> Enlatar |
| <input type="checkbox"/> Fermentar | <input type="checkbox"/> Destilar |
| <input type="checkbox"/> Pasteurizar | <input type="checkbox"/> Descremar |
| <input type="checkbox"/> Agregar aditivos y conservadores | <input type="checkbox"/> Mezclar con otros productos |
| <input type="checkbox"/> Ninguna | |
| <input type="checkbox"/> Otra: _____ | |

21. ¿Cuáles actividades de comercialización y marketing realizan?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Diseño y promoción de marca | <input type="checkbox"/> Estudios de mercado |
| <input type="checkbox"/> Diseño de empaques y etiquetas | <input type="checkbox"/> Análisis de satisfacción del cliente |
| <input type="checkbox"/> Comercio mayorista | <input type="checkbox"/> Estrategias de fidelización de clientes |
| <input type="checkbox"/> Comercio al menudeo | |
| <input type="checkbox"/> Comercio electrónico | |

Para las siguientes preguntas puede responder con valores estimados. Procure que sean lo más reales posibles, no hay respuestas buenas o malas. [1,000kg = 1 tonelada]

22. ¿Cuánto calcula que producen durante un año? (responda según aplique)

18.1 En peso _____ toneladas. 18.2 En productos _____ 18.3 En bultos _____

23. ¿Cuánto se pagó por uso de herramientas o maquinaria para la producción en el último año? _____ soles.

24. En el último año, ¿cuántos familiares colaboraron con el negocio? _____ personas.

25. ¿Cuántas personas adicionales fueron contratadas para la campaña de siembra? _____ personas.

26. ¿Cuántas personas adicionales fueron contratadas para la campaña de cosecha/extracción? _____ personas.

Cuestionario de características, prácticas productivas y necesidades

3

27. ¿Hay alguna otra etapa específica de la cadena productiva en la que requiera contratar trabajadores adicionales?
 Sí No
- 23.1 En caso de ser positiva su respuesta, especifique cuál etapa _____
- 23.2 ¿Cuántas personas adicionales fueron contratadas y pagadas para dichas tareas? _____ personas.

C. Prácticas productivas (de acuerdo con la pregunta 7)

En esta sección preguntamos sobre acciones relacionadas con distintas etapas de la producción. Es posible que algunas preguntas o afirmaciones no correspondan a sus actividades, en ese caso seleccione la opción "No aplica", asimismo, si no conoce la respuesta, colocar "no sabe" en el recuadro de "No aplica".

28. Sector Agroindustrial y alimenticio

Marque con qué frecuencia realiza las siguientes acciones.	Nunca	A veces	Siempre	No aplica
28.1. Conoce y respeta las leyes y reglamentos que regulan su actividad.				
28.2. Cuenta con planes de manejo.				
28.3. Utiliza semillas certificadas (Ej. INIA)				
28.4. Monitorea la calidad del suelo.				
28.5. Monitorea la calidad del agua que usa en su actividad productiva.				
28.6. Cuenta con sistemas de riego automatizados y/o optimizados				
28.7. Conoce cuántos nutrientes extraen los cultivos y cuántos fertilizantes minerales o abonos orgánicos se debe reponer para que el suelo no pierda su fertilidad y siga siendo productivo.				
28.8. Hace uso responsable de pesticidas y plaguicidas en el proceso productivo.				
28.9. Almacena los abonos y pesticidas por separado de los productos.				
28.10. Conoce de dónde provienen los insumos que utiliza en su actividad productiva y la calidad de ellos.				
28.11. Se asegura de que los métodos de pos-cosecha, pre-refrigeración y/o refrigeración sean los adecuados para sus productos.				
28.12. Asegura la coordinación para una manipulación rápida entre la preparación del producto terminado y el envasado para evitar contaminación, alteración del producto, putrefacción o desarrollo de microorganismos infecciosos o tóxicos.				
28.13. Utiliza el envasado o empaquetado adecuado para procurar la mayor vida de anaquel y con los procesos de inocuidad correspondientes para sus productos.				
28.14. Lleva un control de riesgos alimentarios y de control de higiene en las distintas etapas productivas. (Ej. Conocimiento de los detalles del alimento que manipula y/o produce, Muestreo y análisis de productos terminados)				
28.15. Monitorea indicadores críticos de condiciones ideales para la producción y el manejo de alimentos (Ej. temperatura, exposición a la luz, acidez, humedad, etc.)				
28.16. Reduce al mínimo los desechos no utilizables y los eliminará con responsabilidad				
28.17. Manejo y aprovechamiento de basura reciclable y residuos compostables				
28.18. Cuenta con protocolos para el tratamiento de aguas residuales				
28.19. Emplea métodos de muestreo y análisis apropiados, que aseguren que los insumos y productos terminados se encuentren exentos de sustancias objetables, microorganismos patógenos y sustancias tóxicas.				
28.20. Utiliza herramientas adecuadas para cada etapa de producción y vigila que se encuentren limpias y en buenas condiciones.				
28.21. Cuida que sus instalaciones y áreas productivas se encuentren limpias y en buenas condiciones.				
28.22. Procura mejorar sus procesos a partir de implementar mejores prácticas recomendadas por organismos internacionales.				
28.23. Lleva un registro y documentación de la elaboración, producción y distribución de los productos.				

Cuestionario de características, prácticas productivas y necesidades

4

28.24. Vigila que las personas que participan/colaboran en la UP estén capacitadas para realizar su trabajo con seguridad y limpieza.				
28.25. Procura un pago justo para las personas que colaboran en la UP.				

29. ¿Sus métodos de pos-cosecha contribuyen a la conservación de su producto?

- Sí No No aplica

29.1. En caso de **No**, ¿por qué?: _____

30. ¿Sus métodos de almacenamiento contribuyen a la conservación de su producto?

- Sí No No aplica

30.1. En caso de **No**, ¿por qué?: _____

31. ¿Sus métodos de transformación y producción de alimentos integran tecnología que garantiza la eficiencia productiva, así como la inocuidad, calidad y/o diferenciación de sus productos?

- Sí No No aplica

32. ¿Qué tecnología, maquinarias, herramientas o técnicas resultan urgentes para mejorar su producción? (nombra máximo 4 elementos)

33. Liste los principales asuntos que la UP tiene por mejorar respecto a las siguientes áreas o actividades.

33.1. Organizacionales	33.2. Procesos Productivos	33.3. Distribución y almacenamiento	33.4. Comercialización y ventas	33.5. Dificultades del Entorno

D. Comercialización y conocimiento del mercado

34. Describa los productos que más vende (máximo 5):

35. ¿A quién le venden y dónde? (anote todas las respuestas recibidas. Al menos una)

35.1. Al consumidor

- En local propio
 En puesto en mercado
 Puerta en puerta
 Pedidos en línea
 Otra _____

35.2. A minoristas

- Tiendas locales
 Restaurantes
 Servicios turísticos
 Otra _____

35.3. A mayoristas

- Productores
 Supermercados
 Bodegas
 Exportadores
 Otra _____

35.4. Fuera de la localidad

- En Lima
 Exportación
 Otra _____

36. ¿Cuánto vendieron el último año? _____ soles

37. Marque la frecuencia con que ocurre o realizan lo siguiente:

Nunca A veces Siempre

	Nunca	A veces	Siempre
37.1. Los precios a los que vende sus productos cubren todos los costos y le dejan ganancias.			
37.2. Les preguntan a sus clientes qué tanto les gustan sus productos.			
37.3. Han desarrollado productos de acuerdo con lo que piden o buscan los clientes.			
37.4. Buscan nuevos clientes y lugares para vender.			

Cuestionario de características, prácticas productivas y necesidades

5

E. Capacitación y Asistencia técnica

Nos referimos con capacitación a las actividades informativas y de aprendizaje que se llevan a cabo en grupos amplios. Nos referimos con asistencia técnica a aquellas actividades de apoyo y acompañamiento se ofrecen a una UP o a un grupo reducido de ellas y que están en el mismo sector productivo.

38. ¿Has recibido capacitación o asistencia técnica en el último año?

- No (salte a la pregunta 41)
 Sí, de parte del CITEagroindustrial Majes
 Sí, de parte de otro organismo

39. La Capacitación y/o Asistencia recibida con relación a:	Indique el nombre del organismo del que recibió apoyo por cada temática y con N/A cuando no aplique	
	Asistencia Técnica	Capacitación
39.1. Cumplimiento de normas		
39.2. Certificaciones		
39.3. Mejora de procesos		
39.4. Temas técnicos productivos		
39.5. Desarrollo de productos (Prototipos)		
39.6. Mejora de productos		
39.7. Empaques		
39.8. Comercialización		
39.9. Administración y gestión		
39.10. Costear productos		
39.11. Acceso a financiamiento o fondos		
39.12. Otra:		

40. ¿Cuántas personas de la UP han recibido capacitación y/o asistencia técnica? _____

41. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece el CITE?

- Publicidad. Redes sociales Vi el CITE y pregunté
 Me buscaron del CITE Recomendación de alguien Un evento o expo

42. Marque con una X el nivel de disposición que tendría para contratar/recibir algún servicio del CITE en beneficio de su negocio:

	Muy Dispuesto	Dispuesto	Poco Dispuesto	Nada Dispuesto
Capacitación				
Soporte productivo				
Transferencia Tecnológica (paquetes)				
Apoyo en certificaciones y normativa				
Prototipo de nuevos productos				
Proyectos de aplicación a nuevas soluciones				
Estudios, ensayos y análisis técnicos de productos o procesos.				
Asistencia en gestión de la innovación				
Asistencia técnica para proyectos de mejora, a la medida de las necesidades de la empresa.				
Evaluaciones comparativas (benchmarking) para medir niveles de rendimiento.				
Servicios en grupo o red.				
Provisión de información sobre oportunidades de mejoras en tecnologías existentes, mejoras prácticas, tendencias internacionales, regulaciones, redes empresariales, oportunidades para convertirse en proveedores del Estado				

Cuestionario de características, prácticas productivas y necesidades

6

43. ¿Considera invertir en los próximos 3 meses para mejorar su actividad productiva?
 Sí No (terminar encuesta)

43.1. ¿Qué cantidad en soles considera invertir? S/ _____

44. Señale las 3 áreas prioritarias para destinar un recurso para la mejora

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Capacitación | <input type="checkbox"/> Herramientas |
| <input type="checkbox"/> Asistencia técnica | <input type="checkbox"/> Publicidad |
| <input type="checkbox"/> Maquinaria | <input type="checkbox"/> Contratación de personal |
| <input type="checkbox"/> Otro: _____ | |

F. COVID-19

45. Califique el impacto económico que ha sufrido su empresa ante la pandemia del COVID-19

Nulo Bajo Moderado Alto Muy Alto

46. ¿Cuáles han sido las situaciones que más impacto negativo han generado en su negocio?

- Pérdida de ventas
- Caída de precios de ventas
- Alza de precio de insumos
- Interrupción de servicios de proveedores clave
- Restricciones de movilidad
- Restricciones sobre el uso de instalaciones de producción y/o venta
- Incapacidad de personal para continuar laborando
- Otro

47. ¿Qué medidas ha tomado para procurar la continuidad de su negocio?

- Ajuste de la producción de acuerdo a la demanda
- Detener la producción
- Reducción de plantilla laboral (empleados)
- Disminución de salarios
- Apertura de nuevos canales de venta (online, a domicilio, etc.)
- Nuevas estrategias de compra y proveeduría
- Venta de activos
- Apalancamiento financiero (préstamos, créditos)
- Acceso a apoyos gubernamentales y estímulos fiscales.
- Otro

48. En respuesta a la crisis del COVID-19, ¿Cuáles de los siguientes servicios estaría más interesado en recibir por parte del CITE?

- Soluciones tecnológicas orientadas a mantener ventas.
- Soluciones tecnológicas para el trabajo y colaboración a distancia.
- Información y asesoría especializada para acceder a instrumentos de financiamiento.
- Asesoría especializada para planificación estratégica para solventar crisis.
- Asesoría especializada para análisis de riesgos.
- Asesoría en gestión empresarial para identificar mecanismos de reducción de costos y gastos

49. ¿Qué sugerencias puede ofrecer al CITE para mejorar sus servicios?

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO N° 4

1era Entrevista a empresas referentes de la región



ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DIRIGIDA A EMPRESAS REFERENTES DE LA REGIÓN

Esta entrevista está dirigida a empresas referentes del sector agroindustrial en la región, para conocer a profundidad las necesidades del rubro económico agroalimentario.

Datos de la entrevista

- a) Nombre de quien aplica la entrevista: _____
- b) Lugar: _____
- c) Fecha: _____
- d) Forma en que se realiza:
- Cara a cara
 - Teléfono
 - Videoconferencia
 - Otro: _____

A. Datos generales.

1. El nombre del entrevistado: _____
2. Rol o puesto de trabajo que desempeña _____
3. Unidad o área a la que pertenece _____
4. Años laborando con la empresa
 - 6 meses o menos 6 meses a 1 año
 - De 1 a 2 años 3 o más años
5. Empresa: _____
6. Domicilio _____
7. Teléfono: _____
8. Correo electrónico: _____
9. Pagina web: _____
10. Años de operación de la empresa en la región
 - 1 año o menos De 1 a 2 años
 - De 3 a 5 años 6 o más años
11. Número de empleados permanentes en la empresa, durante todo el año: _____
12. ¿Cuántas personas fueron contratadas y pagadas para la campaña de siembra? _____ personas.
13. ¿Cuántas personas fueron contratadas y pagadas para la campaña de cosecha? _____ personas.
14. ¿Se contratan personal temporal adicional para alguna otra etapa del proceso productivo?
 - SI NO No aplica
 - 14.1. _____ personas.
15. ¿Tiene permiso oficial para ejercer la actividad?
 - SI NO No aplica
16. ¿Cuenta con permiso sanitario para la actividad productiva?
 - SI NO No aplica

17. ¿Cuenta la empresa con certificaciones acorde al sector?

SI NO

¿Cuáles?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

B. Datos empresariales y productivos

18. ¿Qué productos se involucran en su actividad productiva?

19. ¿Cómo se financia la empresa para operar, crecer y/o integrar mejoras?

- Recursos propios y de familiares
- Préstamos de cajas de ahorro
- Préstamos bancarios
- Fondos de programas gubernamentales
- Otros: _____
- No Aplica

20. ¿Cuáles actividades de cultivo y aprovechamiento realizan?

- Siembra
- Cosecha
- Selección y/o clasificación
- Empaque básico (costales, cajas, rejas)
- Empaque para consumidor final
- Almacenamiento
- Ninguna
- Otra: _____

21. ¿Cuáles actividades de transformación y procesamiento realizan?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Despulpar | <input type="checkbox"/> Moler |
| <input type="checkbox"/> Deshidratar | <input type="checkbox"/> Congelar |
| <input type="checkbox"/> Cocer | <input type="checkbox"/> Pasteurizar |
| <input type="checkbox"/> Destilar | <input type="checkbox"/> Enlatar |
| <input type="checkbox"/> Envasar al vacío | <input type="checkbox"/> Ninguna |
| <input type="checkbox"/> Mezclar con otros productos | |
| <input type="checkbox"/> Agregar aditivos y conservadores | |
| <input type="checkbox"/> Otra _____ | |

22. ¿Cuál es el destino final de sus productos?

Mercado Local

Sí No

¿Dónde? _____

Mercado Nacional

Sí No

¿Dónde? _____

Mercado Internacional

Sí No

¿Dónde? _____

23. ¿Cuánto producen en promedio durante un año? (*responda según aplique*)
- 23.1. En peso _____ en kg o t.
- 23.2. En productos _____
- 23.3. En bultos _____
24. ¿Cuánto se pagó por uso de herramientas o maquinaria para la producción en el último año? _____ soles.
25. ¿Cuánto piensa invertir en herramientas o maquinaria en este año? _____ soles.
26. Actualmente, ¿se encuentra asociado con otros para alguna actividad?
- Sí, para comprar insumos o productos
 - Sí, para producir
 - Sí, para transformar y agregar valor a los productos
 - Sí, para trasladar insumos y/o productos
 - Sí, para vender
 - No

C. Datos del sector agroindustrial

27. Desde su punto de vista, ¿Cuántas empresas cree que existen en este sector en la región?
- Empresas pequeñas: _____ Empresas medianas: _____ Empresas grandes: _____
- Productores individuales: _____ Cooperativas y colectivos: _____
28. Desde su punto de vista ¿Cómo describiría la distribución de estas mismas en la región?
29. Desde su punto de vista ¿Cuáles empresas identifica como referentes en la región y dónde están ubicadas?
¿Cuáles y donde están ubicadas?
- | | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
30. Desde su punto de vista ¿Cuáles considera son las principales fortalezas que tienen como sector?

31. Desde su punto de vista ¿Cuáles considera son las principales debilidades que tienen como sector?

32. Desde su punto de vista, ¿Cómo calificaría la demanda de los productos que comercializa en los últimos 5 años?

- A la baja Estable Al alza

Explique su razonamiento:

33. ¿Qué expectativas tiene respecto a la demanda de los productos del sector en los próximos 5 años?

34. ¿Cómo calificaría la oferta de los mismos productos o similares, producidos en otras regiones?

- Amenazante No Amenazante No Aplica

Explique su razonamiento:

D. Datos de la cadena de valor agroindustrial

35. Desde su punto de vista, ¿Podría describirnos los principales proveedores (mano de obra, materiales, logísticos y financieros) para el sector, en las siguientes fases de la cadena productiva?

35.1. INSUMOS

35.2. PRODUCCIÓN (siembra, cultivo)					
35.3. PRODUCCIÓN (Cosecha, Post-cosecha)					
35.4. TRANSFORMACIÓN (procesamiento primario)					
35.5. TRANSFORMACIÓN (procesamiento secundario)					
36. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los principales retos o necesidades técnico-productivas de las empresas del sector en las siguientes áreas?					
36.1. PRODUCCIÓN					
36.2. TRANSFORMACIÓN					
36.3. COMERCIALIZACIÓN Y VENTA					
37. ¿Qué tipo de servicios y apoyos para las empresas/personas del sector identifica en la región?			Tipo		
			Tecnológico	Técnico	Innovación
¿Cuál?	¿De Quién?				

37. ¿Qué tipo de servicios y apoyos para las empresas/personas del sector identifica en la región?		Tipo			
		Tecnológico	Técnico	Innovación	Financiero
¿Cuál?	¿De Quién?				

E. Análisis de la oferta de servicios del CITE

38. ¿Ha sido beneficiario de algún servicio ofrecido por el CITEagroindustrial?

Si No

¿Cuál?

39. ¿Sabe qué es y dónde se encuentra localizado el CITEagroindustrial?

Si No

40. ¿Quedó satisfecho con el servicio y se cumplieron sus expectativas?

¿Por qué?

41. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece el CITE?

42. ¿Recibió algún tipo de contacto o acción de seguimiento una vez concluido el servicio del cual fue beneficiario?

Si No No Aplica

¿Cuál?

43. ¿Conoce la cartera completa de servicios que ofrece el CITEagroindustrial?

Si No

¿Cuáles?

44. Desde su punto de vista, indique los servicios en los que estaría mas interesado recibir o de los que sería más beneficiado el sector agroindustrial de la región.	Indiferente	Interesante	Necesaria
44.1. Acceso a paquetes tecnológicos (equipamiento y transferencia de conocimiento)			
44.2. Diseño, desarrollo y/o mejora de productos.			
44.3. Estudios y análisis técnicos de productos o procesos.			
44.4. Demostraciones prácticas de maquinaria, equipos y plantas experimentales.			
44.5. Asistencia en gestión de la innovación.			
44.6. Capacitación en producción (procesamiento de materias primas, maquinarias, equipamiento)			
44.7. Capacitación en gestión (organización, cadenas de suministro, costos de producción)			
44.8. Capacitación en comercialización (diseño, marketing, canales de distribución)			
44.9. Capacitación en tecnología (equipamientos, protocolos, know how)			
44.10. Capacitación en mercados y Tendencias (estudios de mercado, comercio exterior y agro-exportación)			
44.11. Diseño y fabricación de prototipos, así como su validación.			
44.12. Ensayos de laboratorio.			
44.13. Certificaciones.			
44.14. Servicio de información tecnológica			
44.15. Organización y/o participación en eventos tecnológicos:			
44.16. Ventanilla de acceso a información de instrumentos financieros concursables			
44.17. Vinculación y coordinación entre usuarios para gestión e implementación de proyectos conjuntos			

45. ¿Qué sugerencias puede ofrecer al CITE para mejorar sus servicios?

ANEXO N° 5

2da Entrevista a empresas referentes de la región



ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DIRIGIDA A EMPRESAS REFERENTES DE LA REGIÓN

Esta entrevista está dirigida a empresas referentes del sector agroindustrial en la región, para conocer a profundidad las necesidades del rubro económico agroalimentario.

Datos de la entrevista

- | | |
|---|---|
| a) Nombre de quien aplica la entrevista:
_____ | d) Forma en que se realiza:
<input type="radio"/> Cara a cara
<input type="radio"/> Teléfono
<input type="radio"/> Videoconferencia
<input type="radio"/> Otro: _____ |
| b) Lugar: _____ | |
| c) Fecha: _____ | |

A. Datos generales.

- | | |
|---|--|
| 1. El nombre del entrevistado:
_____ | 11. Años de operación de la empresa en la región
<input type="radio"/> 2 o menos años <input type="radio"/> De 3 a 5 años
<input type="radio"/> De 6 a 9 años <input type="radio"/> 10 o más años |
| 2. Rol o puesto de trabajo que desempeña
_____ | 12. Número de empleados permanentes en la empresa, durante todo el año:
_____ |
| 3. _____ | 13. ¿Cuántas personas fueron contratadas y pagadas para la campaña de siembra?
_____ personas. |
| 4. Unidad o área a la que pertenece
_____ | 14. ¿Cuántas personas fueron contratadas y pagadas para la campaña de cosecha?
_____ personas. |
| 5. Años laborando con la empresa
<input type="radio"/> 6 meses o menos <input type="radio"/> 6 meses a 1 año
<input type="radio"/> De 1 a 2 años <input type="radio"/> 3 o más años | 15. ¿Se contratan personal temporal adicional para alguna otra etapa del proceso productivo?
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> No aplica
15.1. _____ personas. |
| 6. Empresa:
_____ | 16. ¿Tiene permiso oficial para ejercer la actividad?
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> No aplica |
| 7. Domicilio
_____ | 17. ¿Cuenta con permiso sanitario para la actividad productiva?
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> No aplica |
| 8. Teléfono:
_____ | |
| 9. Correo electrónico:
_____ | |
| 10. Página web:
_____ | |
| 18. ¿Cuenta la empresa con certificaciones acorde al sector?
<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO

¿Cuáles? | |

B. Datos empresariales y productivos

19. ¿Qué productos se involucran en su actividad productiva?

20. ¿Cómo se financia la empresa para operar, crecer y/o integrar mejoras?

- Recursos propios y de familiares
- Préstamos de cajas de ahorro
- Préstamos bancarios
- Fondos de programas gubernamentales
- Otros: _____
- No Aplica

21. ¿Cuáles actividades de cultivo y aprovechamiento realizan?

22. ¿Cuáles actividades de transformación y agregación de valor realizan?

- Siembra
- Abonar/fertilizar
- Poda y/o deshierba
- Cosecha
- Acopio
- Extrusión
- Selección y/o clasificación
- Empaque básico (costales, cajas, rejas)
- Empaque para consumidor final
- Almacenamiento
- Ninguna
- Otra: _____

- Despulpas
- Deshidratar
- Pelar
- Batir
- Centrifugar
- Enfriar
- Envasar al Vacío
- Fermentar
- Pasteurizar
- Agregar aditivos y conservadores
- Ninguna
- Otra: _____
- Cocer
- Moler
- Extraer (prensar)
- Filtrar
- Desinfectar/sanitizar
- Congelar
- Enlatar
- Destilar
- Descremar
- Mezclar con otros productos

23. ¿Cuáles actividades de comercialización y marketing realizan?

- Diseño y promoción de marca
- Diseño de empaques y etiquetas
- Comercio mayorista
- Comercio al menudeo
- Comercio electrónico
- Estudios de mercado
- Análisis de satisfacción del cliente
- Estrategias de fidelización de clientes

24. ¿Cuál es el destino final de sus productos?

Mercado Local

Sí No

¿Dónde? _____

Mercado Nacional

Sí No

¿Dónde? _____

Mercado Internacional

Sí No

¿Dónde? _____

25. ¿Cuánto producen en promedio durante un año? (responda según aplique)
- 25.1. En peso _____ en kg o t.
 - 25.2. En productos _____.
 - 25.3. En bultos _____
26. ¿Cuánto se pagó por uso de herramientas o maquinaria para la producción en el último año? _____ soles.
27. ¿Cuánto piensa invertir en herramientas o maquinaria en este año? _____ soles.
28. Actualmente, ¿se encuentra asociado con otros para alguna actividad?
- Sí, para comprar insumos o productos
 - Sí, para producir
 - Sí, para transformar y agregar valor a los productos
 - Sí, para trasladar insumos y/o productos
 - Sí, para vender
 - No

C. Datos del sector agroindustrial

29. Desde su punto de vista, ¿Cuántas empresas cree que existen en este sector en la región?
- Empresas pequeñas: _____ Empresas medianas: _____ Empresas grandes: _____
 - Productores individuales: _____ Cooperativas y colectivos: _____

30. Desde su punto de vista ¿Cómo describiría la distribución de estas mismas en la región?

31. Desde su punto de vista ¿Cuáles empresas identifica como referentes en la región y dónde están ubicadas?
¿Cuáles y donde están ubicadas?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

32. Desde su punto de vista ¿Cuáles considera son las principales fortalezas que tienen como sector?

33. Desde su punto de vista ¿Cuáles considera son las principales debilidades que tienen como sector?

34. Desde su punto de vista, ¿Cómo calificaría la demanda de los productos que comercializa en los últimos 5 años?

- A la baja Estable a la alza

Explique su razonamiento:

35. ¿Qué expectativas tiene respecto a la demanda de los productos del sector en los próximos 5 años?

36. ¿Cómo calificaría la oferta de los mismos productos o similares, producidos en otras regiones?

- Amenazante No Amenazante No Aplica

Explique su razonamiento:

D. Datos de la cadena de valor agroindustrial
37. Desde su punto de vista, ¿Podría describirnos los principales proveedores (mano de obra, materiales, logísticos y financieros) para el sector, en las siguientes fases de la cadena productiva?
37.1. INSUMOS
37.2. PRODUCCIÓN (siembra, cultivo)
37.3. PRODUCCIÓN (Cosecha, Postcosecha)
37.4. TRANSFORMACIÓN (procesamiento primario)
37.5. TRANSFORMACIÓN (procesamiento secundario)

38. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los principales retos o necesidades técnico-productivas de las empresas del sector en las siguientes áreas?							
38.1. PRODUCCIÓN							
38.2. TRANSFORMACIÓN							
38.3. COMERCIALIZACIÓN Y VENTA							
39. ¿Qué tipo de servicios y apoyos para las empresas/personas del sector identifica en la región?					Tipo		
¿Cuál?		¿De Quién?		Tecnológico	Técnico	Innovación	Financiero

E. Análisis de la oferta de servicios del CITE

40. ¿Ha sido beneficiario de algún servicio ofrecido por el CITEagroindustrial?

Si No

¿Cuál?

41. ¿Sabe qué es y dónde se encuentra localizado el CITEagroindustrial?

Si No

42. ¿Quedó satisfecho con el servicio y se cumplieron sus expectativas?

¿Por qué?

43. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece el CITE?

44. Recibió algún tipo de contacto o acción de seguimiento una vez concluido el servicio del cual fue beneficiario?

Si No No Aplica

¿Cuál?

45. Conoce la cartera completa de servicios que ofrece el CITEagroindustrial?

Si No

¿Cuáles?

46. Desde su punto de vista, indique los servicios en los que estaría mas interesado recibir o de los que sería más beneficiado el sector agroindustrial de la región.	Indiferente	Interesante	Necesaria
46.1. Acceso a paquetes tecnológicos (equipamiento y transferencia de conocimiento)			
46.2. Diseño, desarrollo y/o mejora de productos.			
46.3. Estudios, ensayos y análisis técnicos de productos o procesos.			
46.4. Demostraciones prácticas de maquinaria, equipos y plantas experimentales.			
46.5. Asistencia en gestión de la innovación.			
46.6. Asesoramiento sobre desarrollo de nuevas estrategias			
46.7. Asistencia técnica para proyectos de mejora, a la medida de las necesidades de la empresa.			
46.8. Capacitación en producción (procesamiento de materias primas, maquinarias, equipamiento)			
46.9. Capacitación en administración y gestión (organización, cadenas de suministro, costos de producción y uso efectivo de tecnologías más avanzadas)			
46.10. Capacitación en comercialización (diseño, marketing, canales de distribución)			
46.11. Capacitación en tecnología (equipamientos, protocolos, know how)			
46.12. Capacitación en mercados y Tendencias (estudios de mercado, comercio exterior y agro-exportación)			

46. Desde su punto de vista, indique los servicios en los que estaría más interesado recibir o de los que sería más beneficiado el sector agroindustrial de la región.	Indiferente	Interesante	Necesaria
46.13. Diseño y fabricación de prototipos, así como su validación.			
46.14. Certificaciones.			
46.15. Provisión de información sobre oportunidades de mejoras en tecnologías existentes, mejoras prácticas, tendencias internacionales, regulaciones, redes empresariales, oportunidades para convertirse en proveedores del Estado,			
46.16. Evaluaciones comparativas (benchmarking) para medir niveles de rendimiento.			
46.17. Organización y/o participación en eventos tecnológicos:			
46.18. Ventanilla de acceso a información de instrumentos financieros concursables			
46.19. Servicios en grupo o red.			
46.20. Vinculación y coordinación entre usuarios para gestión e implementación de proyectos conjuntos, con laboratorios públicos o centros de investigación			

47. Califique el impacto económico que ha sufrido su empresa ante la pandemia del COVID-19

- Nulo
 Bajo
 Moderado
 Alto
 Muy Alto

48. ¿Cuáles han sido las situaciones que más impacto negativo han generado en su negocio?

- Pérdida de ventas
 - Caída de precios de ventas
 - Alza de precio de insumos
 - Interrupción de servicios de proveedores clave
 - Restricciones de movilidad
 - Restricciones sobre el uso de instalaciones de producción y/o venta
 - Incapacidad de personal para continuar laborando
 - Otro
- Preocupación por el cuidado propio que asume cada colaborador.

49. ¿Qué medidas ha tomado para procurar la continuidad de su negocio?

- Ajuste de la producción de acuerdo a la demanda
- Detener la producción
- Reducción de plantilla laboral (empleados)
- Disminución de salarios
- Apertura de nuevos canales de venta (online, a domicilio, etc.)
- Nuevas estrategias de compra y proveeduría
- Venta de activos
- Apalancamiento financiero (préstamos, créditos)
- Acceso a apoyos gubernamentales y estímulos fiscales.
- Otro

50. En respuesta a la crisis del COVID-19, ¿Cuáles de los siguientes servicios estaría más interesado en recibir por parte del CITE?

- Soluciones tecnológicas orientadas a mantener ventas.
- Soluciones tecnológicas para el trabajo y colaboración a distancia.
- Información y asesoría especializada para acceder a instrumentos de financiamiento.
- Asesoría especializada para planificación estratégica para solventar crisis.
- Asesoría especializada para análisis de riesgos.
- Asesoría en gestión empresarial para identificar mecanismos de reducción de costos y gastos.

51. ¿Qué sugerencias puede ofrecer al CITE para mejorar sus servicios?

ANEXO N° 6

Resultados de encuestas a clientes del CITE



Reporte de Resultados Levantamiento de Encuestas de clientes actuales del CITEAgroindustrial Chavimochic

Resultados

Se inició el proceso de encuestas, después de haber validado con los especialistas el contenido de la misma y haber hecho los ajustes que nos fueron sugeridos. Esta encuesta se encuentra en la siguiente liga:

<http://chavimochic.kineos.mx>

El usuario al ingresar se encuentra con lo siguiente:



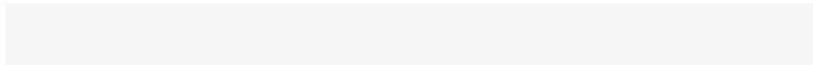
The screenshot shows the introduction page of an online survey. At the top left is the logo of ITP Instituto Tecnológico de la Producción red CITE. The main title is "Características, prácticas y necesidades de las unidades productivas agroindustriales". Below the title, there is a paragraph explaining that the questionnaire is for agricultural producers in the Department of La Libertad, whether natural persons, cooperatives, collectives, or companies. It also states that the information will be used for statistical purposes. Another paragraph expresses gratitude for the time spent and encourages honest and complete responses. At the bottom, there is a section for "Obligatorio" (Mandatory) questions, starting with "A. Datos generales de la Unidad Productiva (UP)" and "1. ¿En que provincia se desarrolla su actividad productiva? *".

Esta encuesta es el formato electrónico del instrumento revisado y aprobado. Es importante mencionar que el formato electrónico también fue revisado y aprobado por los especialistas.



La primera aproximación se hizo enviando correo electrónico a toda la base de datos que nos fue proporcionada, utilizando la herramienta MailChimp, lo que nos permite saber cuántos correos fueron enviados, cuántos fueron abiertos, y cuántos de ellos accedieron a la encuesta.

El contenido de ese primer envío es el siguiente:



¡Necesitamos tu ayuda para mejorar!

El Instituto Tecnológico de la Producción ITP ha encargado a Congenia que lleve a cabo una encuesta que permita identificar las necesidades de los productores de la región, y con ello poder ofrecer mejores servicios a través del CITE agroindustrial Chavimochic. Este cuestionario está dirigido a productores agrícolas del Departamento de La Libertad, ya sea personas naturales, cooperativas, colectivos o empresas.

Queremos hoy solicitarte 10 minutos de tu tiempo para este propósito. Te pedimos que completes esta encuesta, que nos permitirá ser mejores para tí. Toda la información que nos proporcione será anónima, y servirá solo para fines estadísticos.

¡Gracias por tu apoyo!

[Iniciar la Encuesta](#)



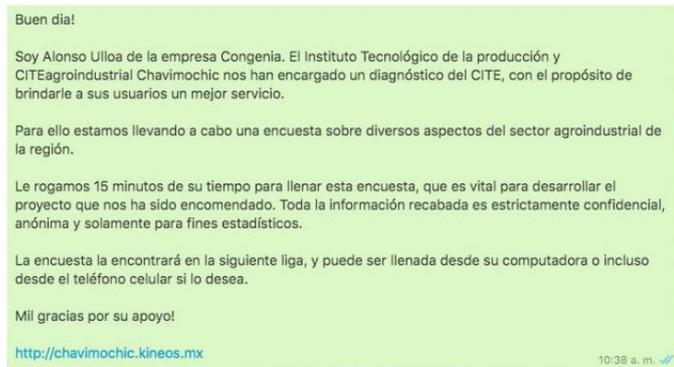
A partir de ese primer envío, se obtuvieron los siguientes resultados:



Se hizo un segundo envío, incluyendo aquellos correos que habían tenido algún error, así como los que no habían abierto el correo hasta ese momento. El resultado fue el siguiente:



Se llevó a cabo un envío de un texto de WhatsApp a cada uno de los contactos que cuentan con número telefónico y que se identificó que tenían esta plataforma de comunicación.



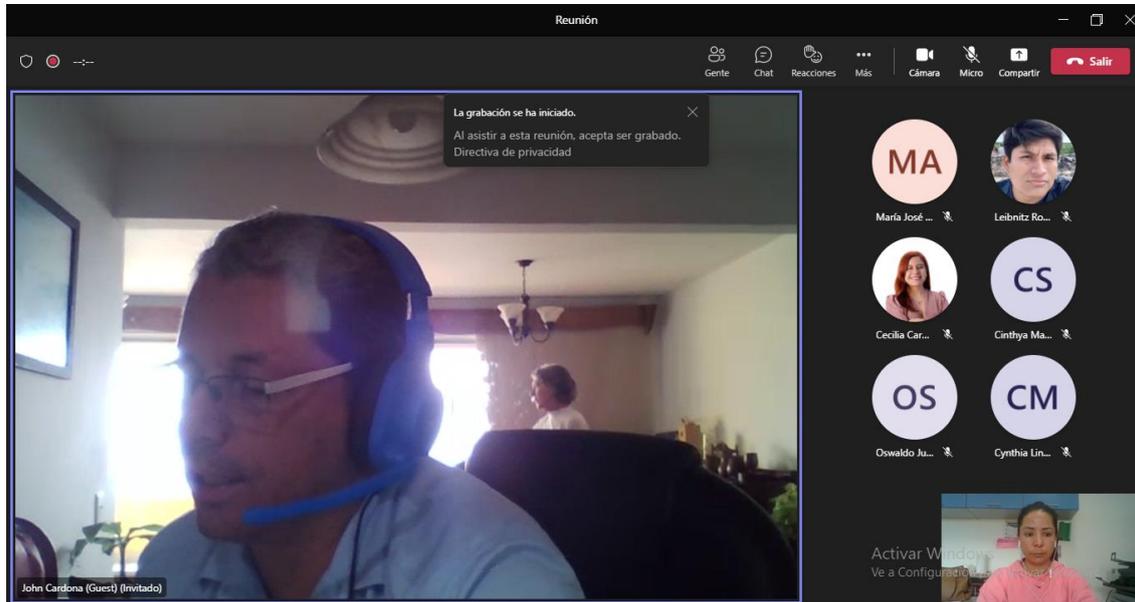


Nombre	Correo	Teléfono	Correo Enviado	Abierto	Whatsapp Enviado	Recibido	Total Contactado	Recibido
Agüero Paredes Cristian	cgüero@asociacionpataz.org.pe	51986589325						
Aguilár Mica Perla Tatiana	ecogrop@gmail.com							
Aguilár Ramos Cecilia Margarita	ceciliaaguilaruirt@gmail.com	51248296509						
Aguirre Ramirez Arturo	arturoaguirre2@gmail.com	51244310554						
Agüto Evangelista Marcos Emmanuel	marcosagutoc05@gmail.com							
Ajaciña Bocangel Eddie Jim	ejajaciña@vitaro.com.pe	51991454978						
Albites Pereda Wilfredo Eduardo	walbite@gmail.com	51994792346						
Alcántara Revilla Nicolás Osvaldo	alcantara@andinos.com.pe	51995574355						
Alvarado Rodríguez Marko Raúl	Marko.alvarado@entel.pe	51951652310						
Alvarez Panta Cynthia Jeranny	direccionestrategia@outlook.es							
Armas García Víctor Eduardo	tedo.arnaudos@gmail.com							
Armeta Vera Silva Magaly	marrieta@austral.com.pe							
Barber Winston	winstonbarberiyoven@gmail.com	51976373636						
Barraza Arbujú Giuliano	gbarraza@grupocio.com	51913011243						
Barrios Huamán Leeth	leethb@gmail.com	51950022164						
Baiza Rosario	rbaizan@oceanic.com	51949630324						
Becerra Sánchez Aaron Junior	junior_1995-10@hotmail.com	51918822650						
Bermigo Reyes Omar Joel	omarbermejo@hotmail.com	51936183610						
Blaú Barja Irván Jhon	controlasociacion@gmail.com	51954177239						
Bravo Vidarte Luz Yanett	ventas@macarenajunco.com.pe	51951707404						
Caballero Llanos José Iván	jcaballero@grupocio.com	51992776357						
Cabanillas Mercedes Segundo Osvaldo	ocabanillas@poderosa.com.pe	51977886027						
Castillo Boca Hermin Dany	hivmunt@hotmail.com	51949612301						
Castillo Bellido Luciano	lucianocastillo@gmail.com	51990924743						
Chang Pardo Figueroa Sumiko Elián	sumiko_ch@hotmail.com	51930642399						
Chavez Herrera Vanessa	vchavez@dominus.com.pe							
Cruz Alencar Edson	edsoncruz@tradesk.com.br	51905815828						
Davelos Atac Kelly Rosana	produccion@escaibols.com	51981407189						
De La Cruz Rodríguez Walter Humberto	consociocablex@gmail.com							
Delgado Charvry Renato Alexis	rdelgadocharvry@gmail.com	51986648555						
Díaz Ariza Miriam Cecilia	miriamdiaz@india.pe	51949774158						
Eliú Manfios Capcha	emarfios@hortifrut.com							
Elvis Rodríguez Luis	elvis1749@gmail.com	51969786377						
Escalante Jorge Hermes Mario	hermesescalante@hotmail.com							
Flores Catachica Ana María	anamaria231@gmail.com	51242727971						
Flores Rangel Jesús María	jema.23@hotmail.com							
Flores Sulica Jakeline	jflores@amuraperu.com	51247504179						
Gálvez Antón Gustavo Alexander	genalvez_gene@grupocio.com	51996149818						
García Elera Víctor Homero	egarci_homerog@gmail.com	51992737151						
Gavinda Layda Martín	mgavinda70@hotmail.com	51969743840						
Grey Torres Blanca Elizabeth	mltncs@vira.com	51943775708						
Guarino Caporin Santos Luis	guarino@baferrero.com	51999786849						
Guerra Fernández Fernando	fernando.guerra@grupocio.pe	51976387744						
Herera Ocaña Carlos A.	karlosherera001@gmail.com	51934910021						
Huayra Aronico José	jose.huayra05@gmail.com							
Ibañez Soto Almendra	almendra.soto@gmail.com	51976384353						
Jacinto Armas Inés Violeta	violetajacinto@msa@gmail.com	51957670686						
Leiva Pedra Jorge Luis	jorgeleiva@cecre.us.edu.pe	51973848422						
Lescano Lopez Raúl Alberto	rlescano@cip.org.pe	51949443985						
Leyton Motta Cecilia Cecilia	ceciileytonm@gmail.com	51993264331						
Llontop Bernabe Keylla Sola	sol@96_19@gmail.com	51948185979						
Lopez Reyna Sally Margoth	Margoth.lopez2015@gmail.com							
Lucas Sagura Monica Hatli	natall_245_93@hotmail.com	51989259940						
Maca Polo Rocco Del Pilar	pilarmaca@vira.com	51949773259						
Mancanet Zapata Silvia	silv082720@gmail.com	51947731076						
Medina José	josemedina@mat.research.com	51943514147						
Meza Zavala Guillermo	mguzila@hotmail.com	51963355934						
Morino Lirio Karla Guise	karlamorino1@gmail.com							
Mesones Luis	lmesones77@gmail.com	51927436032						
Meza Lopez Eli	bani1111@gmail.com	51999455128						
Micardo Ramos Sanjón Cristina	sanjaronreportaciones@peruagritrade.com.pe	51926851173						
Moncagón Mantagui Claudia Pierina	cpierina.m@gmail.com							
Mori Lopez Marco Aurelio	m.morlopez@hotmail.com							
Muñoz Cabrera Pamela Jazsemnia	muñoz.pj@pucc.pe	51943788850						
Muller Olivero Mónica Edith	mmullerol@laberriesperu.com							
Murphy Ruiz Serardo Paul	paul.murp@gmail.com							
Nestorovic Ruzeto Dragolj	drn@grupocio.net	51946584692						
Núñez García Lahry	lahrynunezga@hotmail.com							
Núñez Vera Miguel Rubén	miguelnunezvera@gmail.com	51949773140						
Oliva De La Cruz Cynthia Hanumy	colivadeacruz@gmail.com	51993654779						
Ortiz Alvarado Matilde A.	matildeortiz@baferrero.com.pe							
Paredes Cardoso Mabel Julissa	mercuriosac@hotmail.com	51934941138						
Paredes Guzman Henry	hguzman@gmail.com	51978078984						
Pasencia Villena Heidi Floreia	heidi.pasencia@hotmail.com	51947242586						
Porras Ramos Fernando Carlos German	porrasconsultoria@gmail.com	51995466367						
Quezada Paz Alberto David	aquezada@bmarcocontractor.pe	51973417170						
Ramos Heredia Jorge Francisco	jramos@gmail.com	51979748570						
Rico García María Carmen	cricog@hortifrut.com	51948241843						
Ríos Mauricio Guillermo	river_guar@hotmail.com	51999042235						
Rico Ortiz Elena Milagros	ricortiz@hotmail.com	51978218835						
Román Rojas Mait	mrojas1200@hotmail.com							
Saavedra Otero Miluzka Del Rosario	miluzkasavedrolano@gmail.com	5197685900						
Sánchez Chamochumbi Lorena Marcela	lorenasanchez@gmail.com	51949780018						
Sánchez Naamán Luis Carlos	lsanchez@ama.vira.org.pe							
Silva Bajan Lourdes Dolores	lourdes.silvabajan@tradesk.com	51950034106						
Silva Espinoza Ivana	silva@vira.com.pe	51962203168						
Tica Carhuavica Carlos Alberto	ctica@gmail.com							
Ulloa Bello Alexander	aulloa@agroestancia.com	51945340983						
Valdejo Carpio Jorge Francisco	jorge.valdejo@peruagritrade.com	51993311060						
Vargas Rodas Ewelín	ewelinyor@gmail.com							
Vásquez Valdez Maritza	mvazquez@ar.atoperu.com.pe	5194006350						
Vásquez Rojas Edy Karen	edvazquez@hotmail.com	5194633335						
Vergara Ordoñez Luis Karol	karelvargaraordoz@gmail.com	5195907045						
Villavicencio Ríos Marco Eduardo	mvillavicencio@agritrade.com.pe	51934189497						
Yañta Correa Cecilia	cecilia.yañta@hasperu.com	51900687157						

Nota: Los contactos marcados en azul son los que han sido contactados por dos vías. El rojo aún no ha sido confirmado el contacto.

ANEXO N° 7

Construcción de matriz FODA vía teleconferencia (1)



Construcción de matriz FODA vía teleconferencia (2)



Figura 13 Representación gráfica de la Autoevaluación de Administración y Gerencia

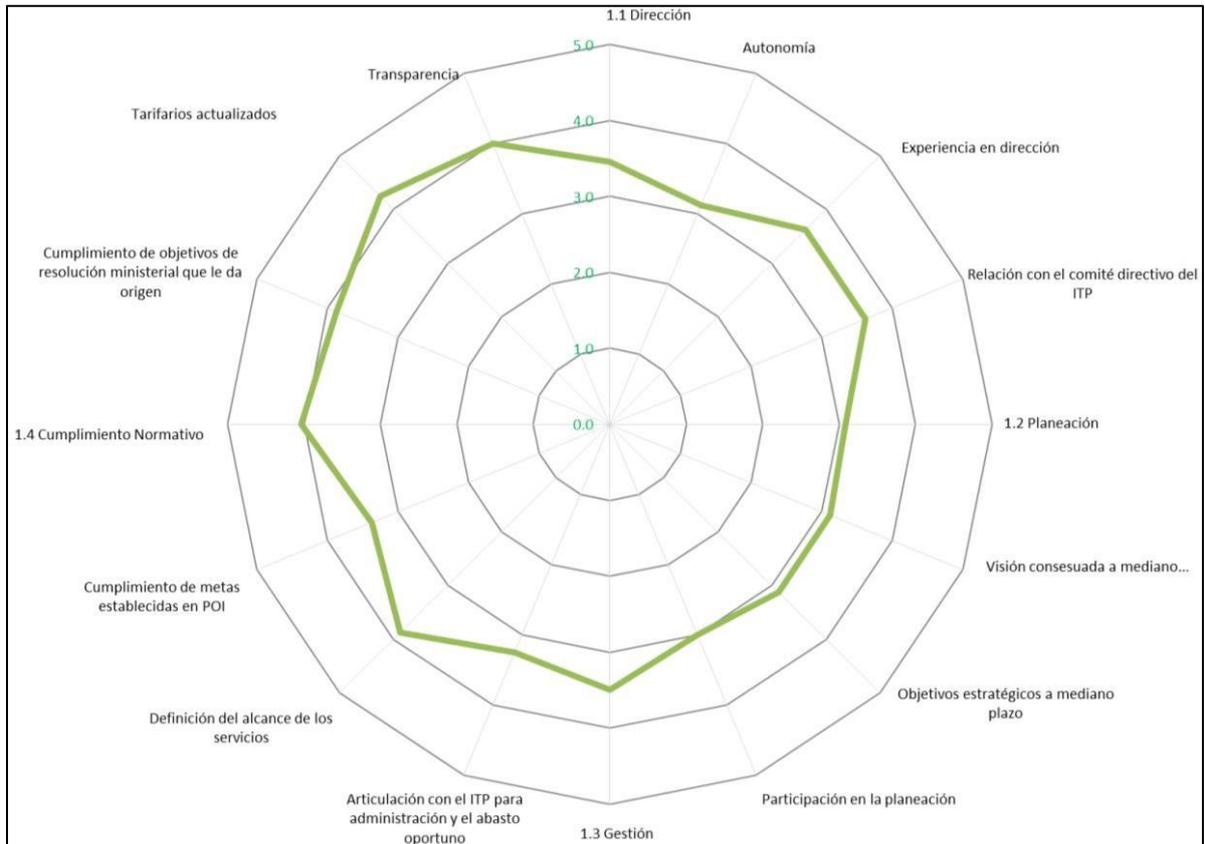


Figura 14 Representación gráfica de la Autoevaluación de marketing y ventas

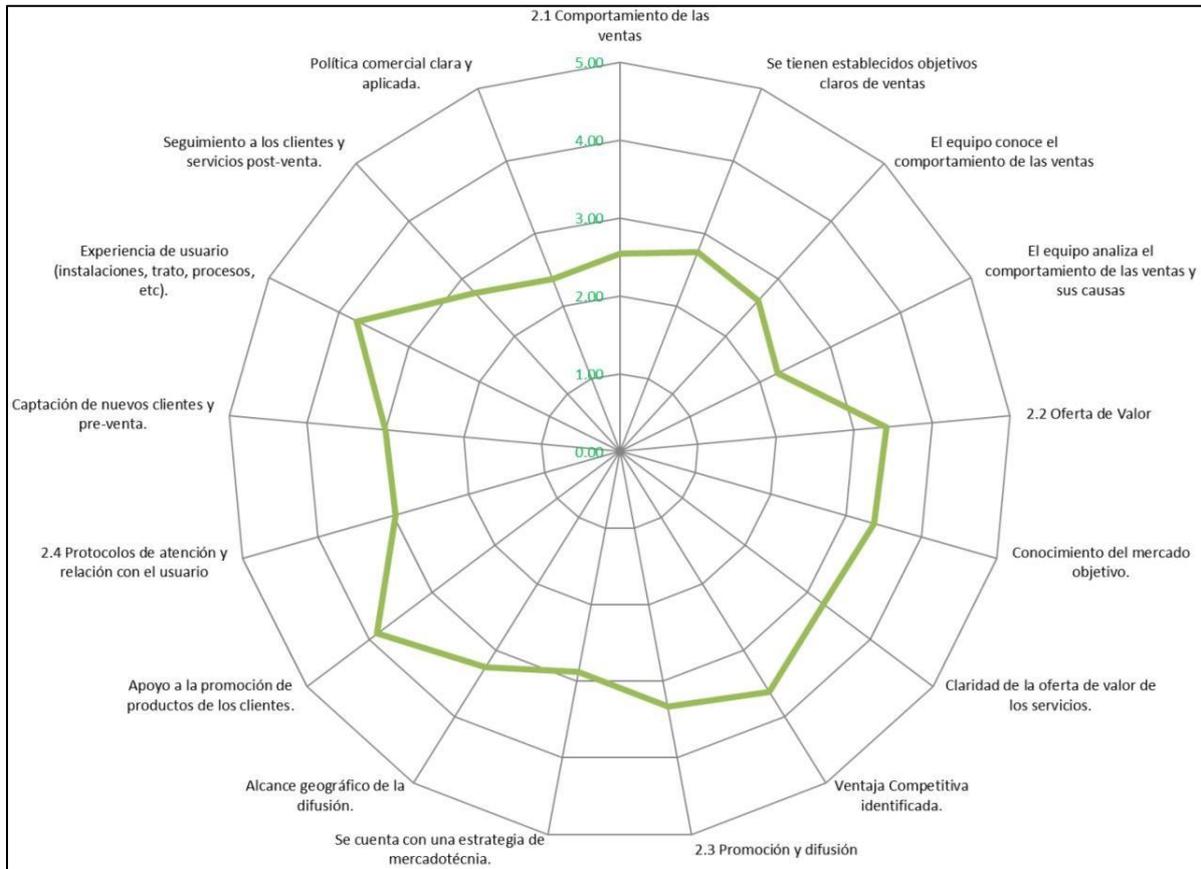


Figura 15 Representación gráfica de la Autoevaluación de Operaciones y Logística

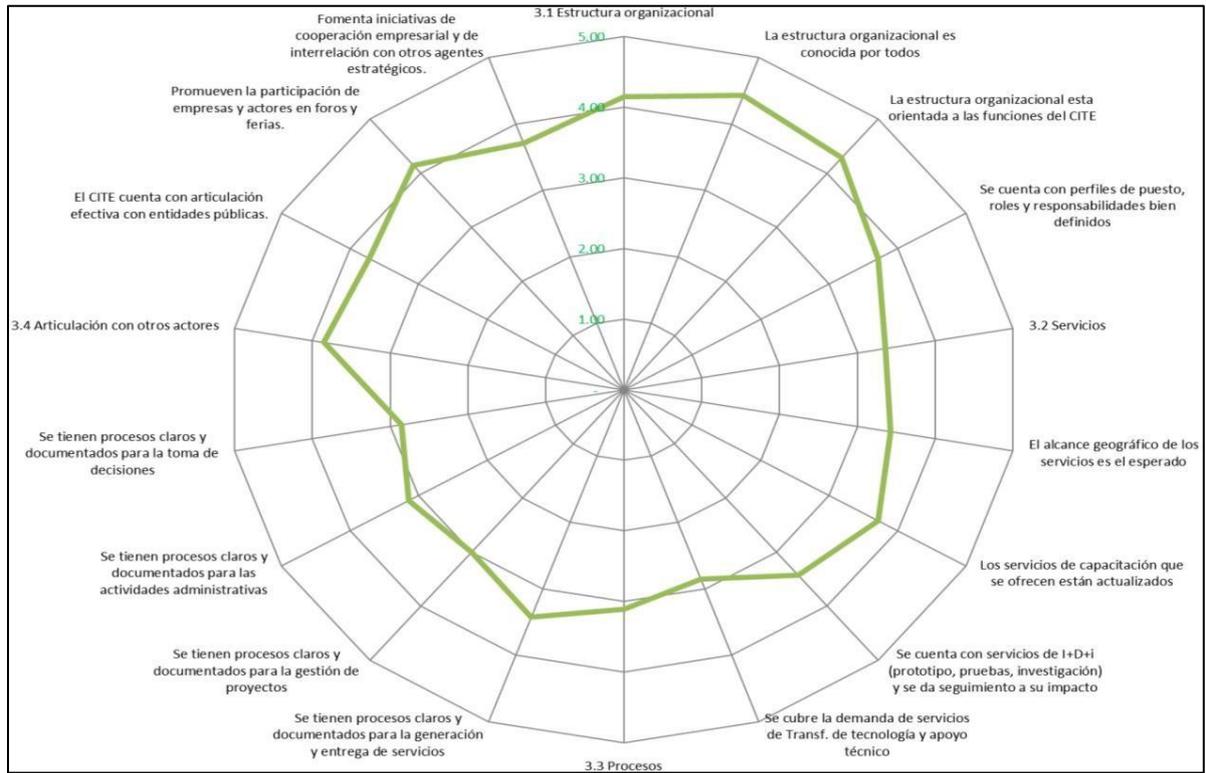


Figura 16 Representación gráfica de la Autoevaluación de Finanzas y Contabilidad

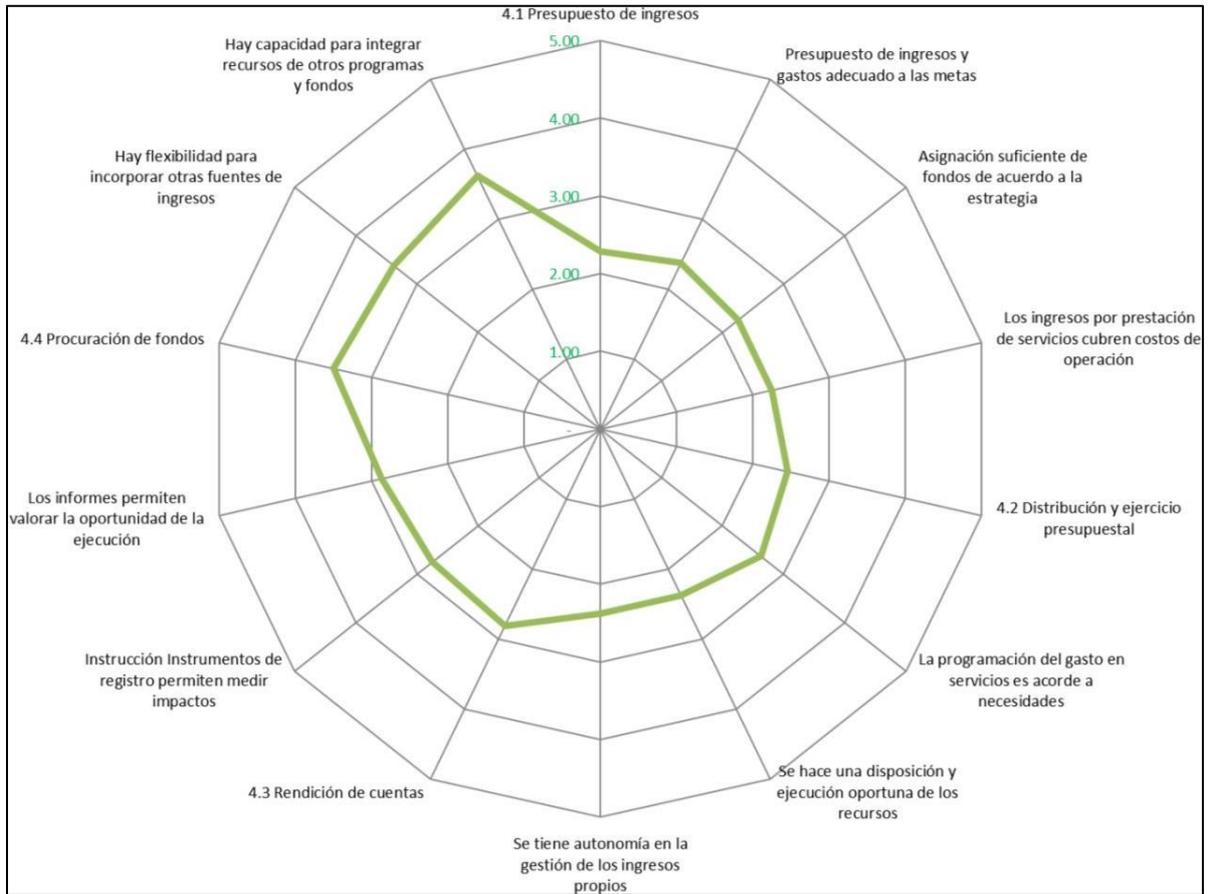


Figura 17 Representación gráfica de la Autoevaluación de Recursos Humanos

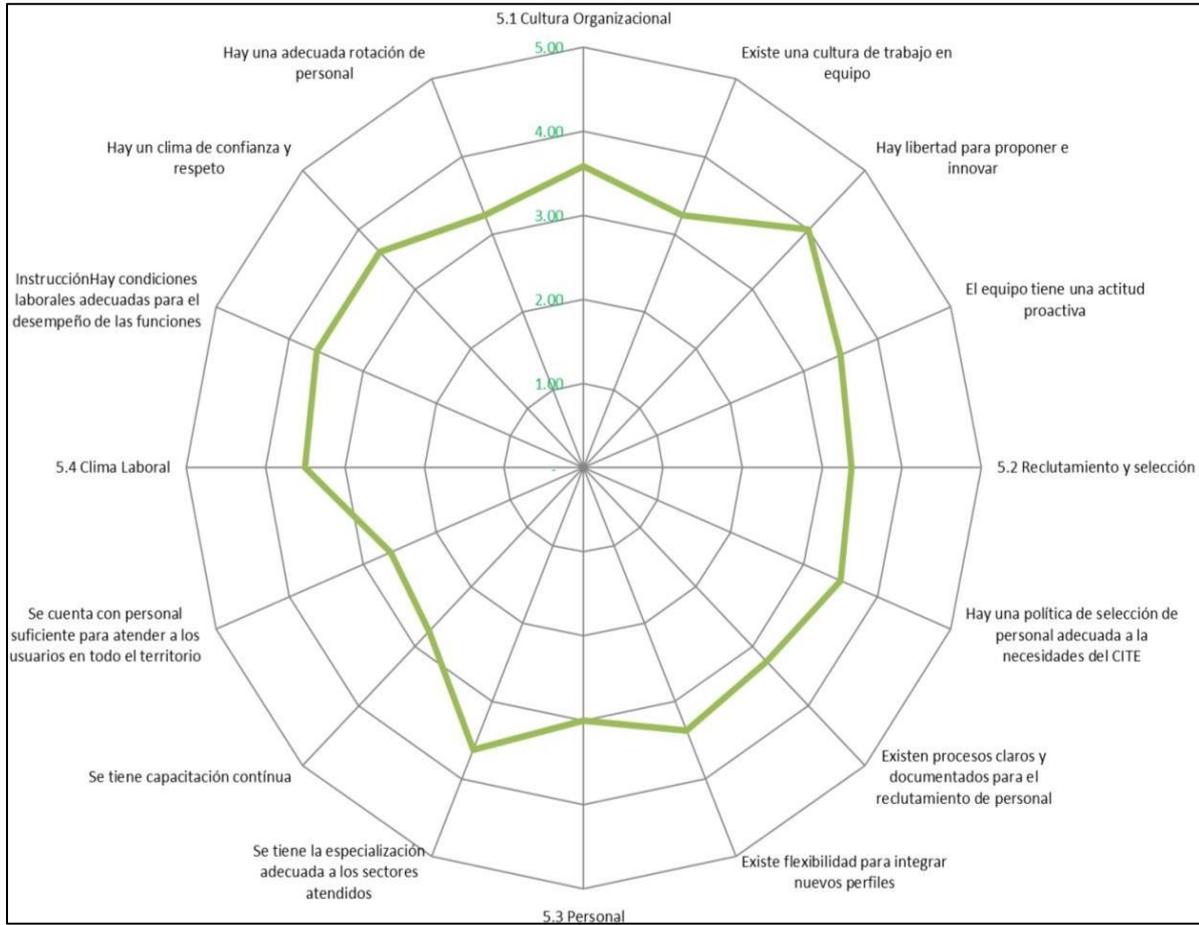


Figura 18 Representación gráfica de la Autoevaluación de Sistemas de Información y Comunicación

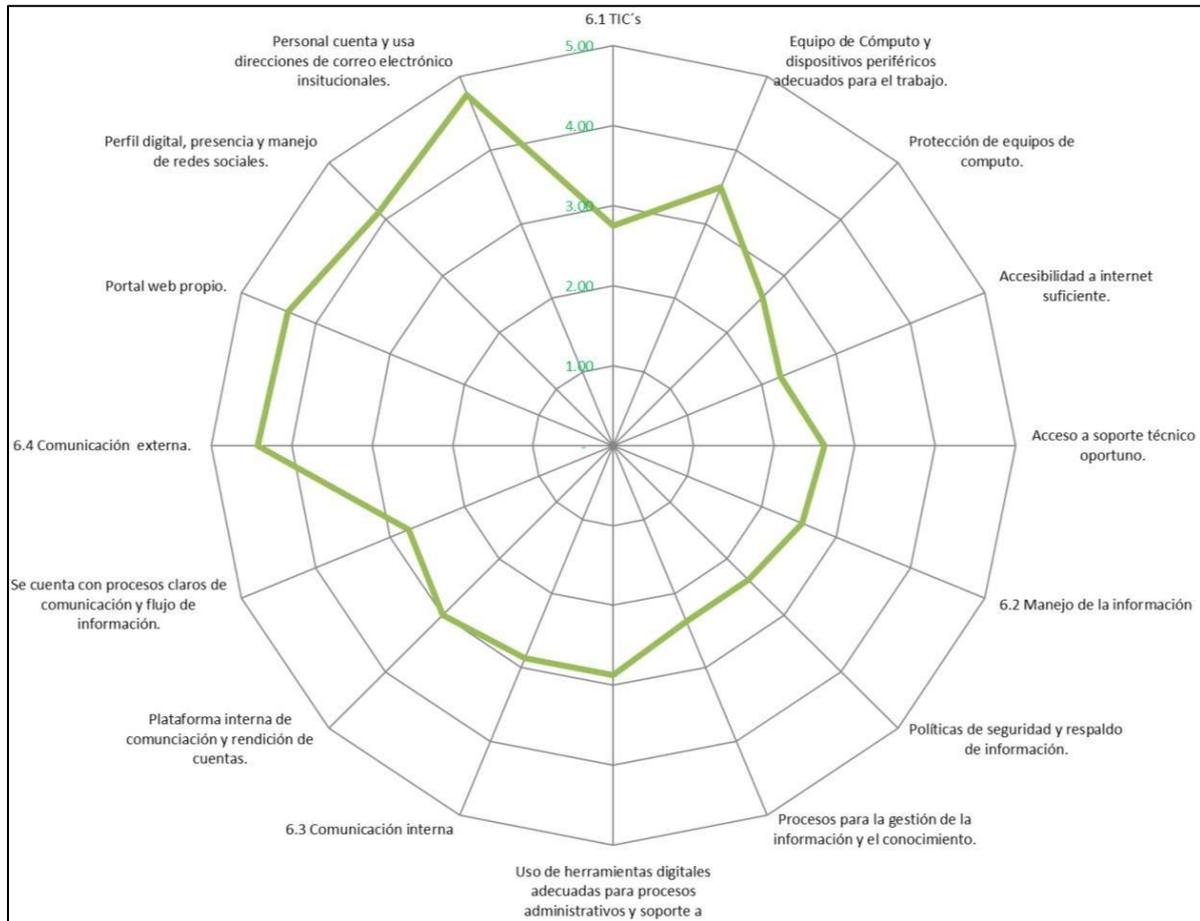


Figura 19 Representación gráfica de la Autoevaluación de Tecnologías, Infraestructuras y Capacidades de Investigación

