



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN
DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES
DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-
2022**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Autor:

Estela Bustamante, Jhoela

Asesor:

Jean Michell Carrión Mezones

Línea de Investigación:

Logística y Comercio Internacional

Pimentel – Perú 2018

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL
MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-
CAJAMARCA 2017-2022**

Aprobación de Tesis

Mg. Jean Michell Carrion Mezones

Asesor metodólogo

Presidente del Jurado de Tesis

Secretario del Jurado de Tesis

Vocal del Jurado de Tesis

DEDICATORIA

A Dios, por protegerme a lo largo de mi vida y en el transcurso de mi carrera haberme iluminado en cada momento. Agradecida por sentir en mi corazón su fuerza y su amor infinito hacia mí.

A mis padres, Segundo y Felipa, por sus valores que inculcaron en mí, para ser mejor persona cada día, con su confianza, apoyo en cada situación sigo logrando mis objetivos en esta vida. Infinitamente agradecida, ambos son mi vida, los amo con todo mi corazón.

A Ronal, mi hermano, por darme el impulso de seguir por mis sueños y cumplirlos. Agradecida por su apoyo que me brinda en los buenos y malos momentos, que a pesar de no ser los mejores hermanos, su confianza y su amor es inmenso.

A mis sobrinos, Rohit y Itzel, por regalarnos alegrías desde que llegaron a este mundo, con su inocencia y ocurrencias hacen de nuestros días los mejores, siempre los llevo en mi corazón, gracias por haberme permitido demostrar mi amor y mi instinto protector

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro padre todo poderoso por cuidarme y bendecirme en cada etapa de mi vida, con salud, trabajo y amor. Agradezco por estar en mi corazón, hacer de mí una persona noble, alegre, fuerte y persistente en lo que anhelo en esta vida. Por rodearme de personas que hicieron de mí una mejor amiga, hija, hermana y mujer, agradecida por su infinito amor hacia mi persona, Dios los proteja a todo aquel que me extendió su mano en cada momento sin importar las circunstancias, Amén.

A mi asesor, el Lic. Jean Michell Carrión Mezone, por su humildad, sencillez, paciencia y gran predisposición al momento de compartir sus conocimientos durante mi carrera universitaria y en el desarrollo de mi trabajo de investigación, totalmente agradecida, bendiciones.

A todos los profesores que contribuyeron en mi formación profesional durante cinco años, agradecida por su dedicación a la enseñanza en aulas, quienes tienen la esperanza en nosotros ser el cambio para nuestro país, trabajando con humildad, justicia y amor.

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE
BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-
CAJAMARCA 2017-2022.**

**BUSINESS PLAN FOR THE EXPORT OF CHEESE TO THE BELGIAN MARKET OF
THE ASSOCIATION OF AGRICULTURAL PRODUCERS THE ENTREPRENEURS
OF THE NORTH, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022.**

Jhoela Estela Bustamante¹

RESUMEN

La investigación cuyo título Plan de negocios para la exportación de queso al mercado de Bélgica de la asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte, Cutervo-Cajamarca 2017-2022. Para su desarrollo de la investigación se propuso cuatro objetivos, el primer objetivo realizar un diagnóstico situacional de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte, Cutervo – Cajamarca, el segundo analizar la situación actual del sector lácteo en el Perú, tercero determinar los requisitos de acceso al mercado de la Unión Europea para la exportación de queso y cuarto objetivo consta en diseñar una propuesta de plan de negocios para la exportación de queso al mercado de Bélgica. Cuya formulación de problema: ¿De qué manera un plan de negocios permite exportar queso al mercado de Bélgica de la asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte, Cutervo 2017-2022? .Así mismo la investigación es realizada con un diseño no experimental – Transversal o Transeccional – Descriptivo, enfoque Cuantitativo. Para lograr los objetivos propuestos en la investigación se recurrió a cinco expertos del sector lácteo a su vez estos son la pequeña muestra de la recopilación de la información. Se logró concluir que un Plan de Negocios permite la exportación de queso por medio de estrategias u oportunidades comerciales, tales como la participación de ferias internacionales que se ejecutan en el Perú, pues para sus inicios es más viable debido a que se requiere de mayor inversión si se promociona en el país destino.

La estructura del Plan de Negocios fue adaptado del Libro Plan de Negocios herramienta para viabilidad de un negocio, por la autora Karen Weinberger, donde se realizó diferentes análisis tanto económico financiero para determinar qué tan viable es ejecutar este plan.

Palabras Claves:

Bélgica, Exportación, Plan de negocios, Queso tipo Suizo

¹ Adscrita a la Escuela Académica de Negocios Internacionales, Universidad Señor de Sipán, Pímentel, Perú, email: ebustamantejhoel@crece.uss.edu.pe Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0355-2487>

ABSTRACT

The research whose title Business Plan for the export of cheese to the market of Belgium of the association of agricultural producers the entrepreneurs of the north, Cutervo-Cajamarca 2017-2022? For its development of the research four objectives were proposed, the first objective was to make a situational diagnosis of the Association of agricultural producers, the entrepreneurs of the north, Cutervo - Cajamarca, the second to analyze the current situation of the dairy sector in Peru, third to determine the requirements of access to the European Union market for the export of cheese and the fourth objective is to design a business plan proposal for the export of cheese to the Belgian market. Whose problem formulation: In what way does a business plan allow exporting cheese to the Belgian market of the association of agricultural producers the entrepreneurs of the north, Cutervo 2017-2022? .Also the research is done with a experimental design - Transversal or Transectional - Descriptive, Quantitative approach. In order to achieve the objectives proposed in the research, five experts from the dairy sector were called upon to turn these are the small sample of the collection of information. It was possible to conclude that a Business Plan allows the export of cheese by means of commercial strategies or opportunities, such as the partition of international fairs that are executed in Peru, because for its beginnings it is more viable because it requires more investment if it is promoted in the destination country.

The structure of the Business Plan was adapted from the Business Plan Book tool for business viability, by the author Karen Weinberger, where different economic and financial analyzes were carried out to determine how viable it is to execute this plan.

Keywords:

Belgium, Business plan, Cheese type Swiss, Exportation,

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INDICE	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Realidad problemática	1
1.1.1 Internacional.....	1
1.1.2. Nacional.....	2
1.1.3. Local	4
1.2 Trabajos Previos.....	6
1.2.1. Internacional.....	6
1.2.2. Nacional.....	7
1.2.3. Local	8
1.3 Teorías relacionadas al tema	9
1.3.1 Plan de Negocios	9
1.3.2 Exportación.....	15
1.3.3 Queso	26
1.4 Formulación del problema.....	26
1.5 Justificación e importancia del estudio	27
1.6 Hipótesis	28
1.7 Objetivos	28
1.7.1. Objetivo General	28
1.7.2. Objetivo Específicos	28
II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	29
2.1 Enfoque, tipo, diseño y método de la investigación	29
2.1.1. Enfoque de investigación.....	29
2.1.2. Tipo de investigación	29
2.1.3. Diseño de investigación	29
2.1.4 Métodos de investigación	30
2.2 Población y muestra	31
2.3 Variables y operacionalización.....	32
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad.....	35

2.4.1. Técnicas de recolección de datos	35
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos.....	35
2.4.3 Validación y confiabilidad de instrumentos	35
2.5 Procedimientos de análisis de datos	36
2.6 Aspectos éticos	36
2.7 Criterios de Rigor científico.....	37
III. RESULTADOS.....	38
3.1 Tablas y figuras	38
3.1.1 <i>Diagnóstico situacional de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte de Cutervo</i>	38
3.1.2. <i>Análisis actual del sector lácteo en el Perú</i>	44
3.1.3. <i>Determinar los requisitos de acceso al mercado de la Unión Europea para la exportación de queso.</i>	50
3.1.4. <i>Diseño de plan de negocios para la exportación de queso al mercado de Bélgica.</i> 56	
3.2. Discusión de resultados	57
3.3 Propuesta	60
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS	103
ANEXOS.....	108
Anexo 1: Guía de entrevista dirigida al presidente y jefe de Producción de la Asociación Emprendedores del Norte.....	108
Anexo 2: Guía de entrevista dirigida a expertos del sector lácteo	111
Anexo 3: Ficha de análisis documental.....	121
Anexo 4: Matriz de Consistencia	122
Anexo 5: Validaciones de Guía de entrevista	123
Anexo 6: Fotos, Evidencias de la investigación	138

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de Plan de Negocios	13
Tabla 2 : Estudio de Mercado	20
Tabla 3: Denominación del queso según sus características de consistencia y maduración	26
Tabla 4: Distribución de trabajadores de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte 2017 y 2018.....	31
Tabla 5 Procedimiento de aplicación de guía de entrevista	36
Tabla 6: Entrevista al presidente de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte cutervo.....	38
Tabla 7: Entrevista al jefe de producción de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte cutervo	42
Tabla 8: Entrevista: Gerente de Agroindustrias Lactha EIRL	45
Tabla 9: Entrevista: Jefe de proyectos en cooperativas – SOCODEVI.....	46
Tabla 10: Entrevista: Gerente General de Fundo Palmeras Molino Pampa E.I.R.L	47
Tabla 11: Entrevista: Agroindustria Dane S.R.L	48
Tabla 12: Entrevista: Trabajador Independiente - Planta Morita	49
Tabla 13: Entrevista Gerente de Agroindustrias Lactha EIRL	50
Tabla 14: Entrevista: Jefe de proyectos en cooperativas – SOCODEVI.....	51
Tabla 15: Entrevista: Gerente General de Fundo Palmeras Molino Pampa E.I.R.....	52
Tabla 16: Entrevista: Agroindustria Dane S.R.L	53
Tabla 17: Entrevista: Trabajador Independiente - Planta Morita	55
Tabla 18 : Ficha de registro único del contribuyente	62
Tabla 19: Producción y ventas de la agroindustria alimentarias por principales productos	64
Tabla 20: Productos que ofrece la Asociación.....	66
Tabla 21: Empresas exportadoras de productos lácteos.....	68
Tabla 22: Listas Países Exportadores de la partida arancelaria 040690.....	69
Tabla 23: Países Importadores para la partida arancelaria 040690	70
Tabla 24: Características Generales de Bélgica.....	71
Tabla 25: Indicadores Sociales.....	72
Tabla 26: Población de Principales ciudades.....	72
Tabla 27: Arancel Preferencial Perú- Unión Europea	73
Tabla 28: Certificaciones de Inocuidad y proceso	76
Tabla 29 : Clasificación Arancelaria	79
Tabla 30: Ficha Técnica del Queso Tipo Suizo	80
Tabla 31: Estrategia precio de Bélgica	83
Tabla 32: Información general del Queso tipo Suizo para envase y etiquetado.....	86
Tabla 33: Costos de Producción	91
Tabla 34: Costos de Administración	92
Tabla 35: Costos de Exportación.....	93
Tabla 36: Costos Financieros	94
Tabla 37: Cuadro de amortización Anual.....	95
Tabla 38: Costos de Ventas	96
Tabla 39: Ingresos	96
Tabla 40: Ingresos y Egresos	97
Tabla 41: Estados de Ganancias y Pérdidas	97
Tabla 42: Flujo de Caja.....	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de Plan de negocios	11
Figura 2: Canal de Comercialización internacional.....	24
Figura 3 : Producción anual de leche del 2012 - 2015.....	63
Figura 4: Producción de leche fresca promedio anual por departamentos.....	63
Figura 5: Perspectivas Agrícolas 2017-2026 ^a nivel Internacional	70
Figura 6: Comportamiento del consumidor Belga	73
Figura 7: Estrategia de seguridad alimentaria de la Unión Europea	74
Figura 8: Flujograma de elaboración de queso tipo suizo	81
Figura 9 : Envase Queso tipo suizo– Español	
Figura 10: Envase Queso tipo suizo - Inglés	85
Figura 11: Etiqueta Nutricional Queso tipo suizo- Inglés	87
Figura 12: Caja de empaque del Queso tipo suizo para su traslado al mercado internacional	88
Figura 13: Página de Facebook de la Asociación de Agropecuarios Emprendedores del Norte	89
Figura 14: Feria Internacional Expoalimentaria	89
Figura 15: Feria Internacional Expo Perú Norte 2018.....	89
Figura 16: Página Web- Tienda Online Asociación de Agropecuarios Emprendedores del Norte	90
Figura 17: Financiamiento capital de trabajo – BBVA Continental	96
Figura 18: Parte Externa de la Planta Artesanal Emprendedores del Norte.....	138
Figura 19: Parte Interna de la Planta Artesanal Emprendedores del Norte.....	138
Figura 20: Elaboración de queso tipo suizo, Planta Artesanal Emprendedores del Norte	138
Figura 21: Personal de Producción y ventas de la Planta Artesanal Emprendedores del Norte	138
Figura 22: Instalaciones de venta de la Asociación Emprendedores del Norte	139
Figura 23: Productos que ofrece la Asociación	139
Figura 24: Presentación de Queso tipo suizo de la Asociación Emprendedores del Norte	139

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Actualmente la alimentación saludable es una tendencia y no solo local, nacional también es a nivel internacional, pues al consumir queso estaría aportando proteínas, que ayuda a la formación, mantenimiento de los músculos y tejidos del cuerpo. Es por ello que la demanda cada año incrementa, pero surgen problemas lo cual se busca salidas y plantear estrategias para mejorar.

1.1.1 Internacional

Según Trade Map (2017) indica que a nivel mundial las exportaciones de quesos y requesón durante el año 2016 se exportó 6'579,119 (TM) toneladas métricas, pese a esta cantidad las exportaciones han disminuido a nivel mundial. Los 5 principales países exportadores de este producto en el 2016 son Alemania, Países bajos, Francia, Italia y Dinamarca, se puede observar que no se encuentran países Latinoamericanos en el ranking de países de exportadores, lo cual este debe ser impulso para desarrollar este sector y ser Perú uno de los países Ranking en exportación, así como lo es en otros productos. También muestra a los países importadores ocupando el primer lugar Alemania, seguido países tales como Reino Unido, Italia, Francia, Estados Unidos, Bélgica, Países Bajos, Japón, España y Rusia.

Además Hernández (2017) señala en el diario El universal que actualmente México es uno de los mayores consumidores de queso en América, aunque no consuman al igual que los franceses, quienes consumen 25.9 kilogramos anuales per cápita, mientras los Mexicanos están con una cifra de 3.8 kilogramos anuales. Se puede llegar a la conclusión que en los países latinoamericanos el consumo de queso es relativamente bajo, pero su producción es mayor y los que se inclinan por este tipo de producto son los Europeos, esta situación puede perjudicar debido a que si aumenta la producción se tendrá un mercado saturado y buscarán dar salidas a los productos a otros mercados, muchos se visionan en los países europeos por su valor que este da a los productos que adquiere si de calidad y buen sabor se trate.

En cambio Tomás y Nury (2015) indica en Agrimundo que las exportaciones de Chile hacia los diferentes mercados como Perú, México, Costa Rica y Bolivia tubo una caída. Se observa que Perú importa los productos lácteos de Chile a pesar de contar con producción, en nuestro país hay poca cultura del consumo de quesos nacionales, debido a que obtan por importar los diferentes productos lácteos, por ello se debe incentivar el consumo de productos nacionales permitiendo de esta forma a las asociaciones o empresas que se dediquen a este rubro tengan mayor demanda nacional e internacional.

Agrimundo (2013) informa a nivel mundial el aumento de la demanda y valoración para productos lácteos, se pronostica un 20% entre 2008 y 2015 respecto al consumo de quesos y estrategias para aumentar la competitividad entre las empresas. Se percibe que el sector lácteo no tiene potencial, pero se encuentra en constante crecimiento, que será enfoque internacional.

1.1.2. Nacional

Sierra Exportadora (2017) informa que fomentan la producción de leche y quesos a partir del 2011, gracias al Programa Nacional de Quesos Madurados (PNQM), cuyo objetivo ofrecer a los productores asistencia técnica en Piura, Cajamarca, La Libertad, entre otras más, siendo 14 las regiones del Perú las beneficiadas. Actualmente se observa indicios de pérdidas en ventas, los precios de los productos derivados de la leche varían, por su diferente proceso, textura, aroma y sabor. Respecto a los precios en los supermercados se encontrará los productos con un precio que sobrepasa al costo real que los pequeños productores ofrecen al mercado.

Por consiguiente Sierra Exportadora (2016) informó que la industria láctea, especialmente los quesos está progresando y no solo en el mercado interno, si no en el externo. Por ende la exportación de queso cerró el 2015 en un monto de US\$395.000, con un porcentaje de 352 % más que en el 2014.

Además Valdez (2016) jefe del Programa Nacional de Quesos Madurados indicó que la leche del Valle del Mantaro, es apto para el consumo por su calidad que posee, esto es gracias a la alimentación del ganado vacuno, la zona cuenta con pastos naturales y estos tienen características que hace que la leche mejore su sabor y color. Pues el Valle de Mantaro se considera la mejor zona de producción de leche en la ciudad de Junín por su

clima y alimentación los cual favorece. Se observa que aún falta trabajar en las diferentes zonas del Perú, son pocos los productores que cumplen estándares de calidad y son supervisados por entidades que vigila la inocuidad de los productos desde que se recolecta la materia prima hasta la elaboración del mismo.

Por otra parte Sedano (2016) jefa de sede Sierra Exportadora en Junín indicó que en la región a los productores de leche se capacita en buenas prácticas de ordeño y buenas prácticas de manufactura para mejorar producción, procesos y calidad.

Sin embargo Fortes (2016) Chef español señaló que la leche producida en Valle posee potencial de materia prima para preparación de diferentes productos lácteos. Si se visiona en lograr ingresar al mercado internacional, la Unión Europea sería el destino adecuado, pues una de las ventajas es su consumo, los europeos obtan por consumir productos lácteos, dentro de ellos se encuentra el queso. Fortes visitó dos plantas en la ciudad de Junín que pudo observar la innovación de estos productos que promueven una alimentación saludable. Disponer de materia prima de buena calidad crece la posibilidad de nuevos productos con certificaciones y requerimientos correspondientes que garanticen calidad y genere confianza en los consumidores con los pequeños productores que en las empresas multinacionales, por lo que el trabajo de asociatividad en ellos es muy importante.

No obstante El comercio (2016) informa según reporte de Sierra exportadora que producción nacional puede sustituir importación de quesos que en el 2015 llegó a US\$ 23.8 millones. Pues según cifras de Aduanas Perú a pesar de ser un país que produce queso este importa dicho producto de Estados Unidos aproximadamente un 48% del total, seguido por los países de Argentina, Uruguay, Francia, Italia, Países Bajos, España, Nueva Zelanda, Chile, Dinamarca, Suiza y Alemania entre otros, lo cual se espera que Perú sea un exportador de este producto, por ello los pequeños productores nacionales se están capacitando para satisfacer esa demanda y ofrecer una variedad de quesos con los más estrictos controles sanitarios. Sin duda esta es una oportunidad para lograr exportaciones a mercados que consuman este producto debido a la demanda nacional esta creciendo cada vez más.

En cambio Infolecta (2016) Sistema de información en Perú de cadena productiva, indica que el distrito de Taraco, esta considerado como la “Cuenca Lechera del Altiplano”, uno de los distritos con mayor producción de queso andino mejorado, actualmente se considera así. A nivel nacional e internacional lo solicitan, como los mercados de Bolivia y Brasil. Destacan pequeños productores desde el año 2013, ya empezaron con su actividad comercial en la parte internacional en los mercados mencionados anteriormente, los miembros de la Asociación Central de Productores Agropecuarios de la Región Puno exportan queso tipo paría de calidad. Con esta experiencia de los pequeños productores de la asociación es claro ejemplo que ingresar a mercados internacionales no existe imposibles, pues en la actualidad si es muy llamativo realizar actividades de comercio exterior pero tienen miedo arriesgar a este mundo de las relaciones comerciales, se necesita de inversión y conocimiento previo, pero se busca la manera de financiar proyectos para ver mejoras tanto en calidad de vida de todos los involucrados y mayores ingresos a nuestro país, disminuyendo la pobreza, generando trabajo.

Ahora bien según diario El Comercio (2014) Bélgica busca mayor acercamiento a la economía peruana donde Claire Tillekaerts afirma que para Bélgica el Perú es una de las economías que tiene mejores perspectivas de crecimiento, esta es oportunidad para aprovechar las relaciones comerciales entre ambos países para el ingreso de productos peruanos a Europa a través del puerto de Amberes o del aeropuerto de Liege, también afirmó que su país puede cooperar técnicamente con el Perú en mejorar su oferta exportable, sobre todo en lo referido a las agroexportaciones y productos pesqueros, principales bienes no tradicionales que el Perú le vende a Bélgica. Pues se sabe que los productos lácteos para poder ingresar al mercado de Bélgica son totalmente escritos, porque la materia prima tiene contacto y es extraída del ganado vacuno, lo cual están propensos a tener diferentes enfermedades si estos no son cuidados, alimentados de la manera adecuada.

1.1.3. Local

Agraria (2015) informa que Sierra Exportadora para la elaboración de quesos y derivados, esta entidad tiene el objetivo de mejorar los procesos implementando plantas modelos, así como las que se pusieron en la provincia de Cajamarca, donde se encuentra Cutervo y Chota, se realiza análisis de estas donde proyectan una capacidad de proceso

de 8 a 10 mil litros de leche al día. Pero así como hay plantas que cumplen con los requisitos para seguir laborando, también están las que no cumplen con los estándares, es una de las desventajas que aún no se cuenta con un equipo que disponga tecnología AI para mejorar toda la cadena productiva de quesos y demás derivados.

La Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte, se encuentra ubicada en Jr.Comercio Nro.S/N (JR.Comercio 1252) Cajamarca-Cutervo-Cutervo, su inscripción en SUNAT fue el 19 de Enero del 2017 iniciaron con 24 socios, pero actualmente forman parte 40 donde todos trabajan arduamente para salir adelante, pues a pesar de su poco tiempo de constitución estos socios elaboran 10,000 kg de queso al mes, este sería su valor agregado de dicha asociación porque se debe recalcar que los mismos socios se dedican a la ganadería y aprovechan este fin, además cuentan con una planta de producción artesanal y la gran mayoría de su producción está destinada a la capital de Lima.

La asociación participo en la feria FONGAL de Cajamarca, además tienen muy claro cuáles son sus ideales pues tienen la meta de ser una organización sólida y ofrecer productos de muy buena calidad al mercado, además brindar servicios de asistencia técnica, comercialización y gestión de proyectos para sus asociados.

Una de sus dificultades es no contar con equipamiento e infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades. En cuanto a la producción va a diferentes mercados como Tumbes, Piura, Chiclayo, Lima. Las ventas lo realizan sin su marca, pues los compradores se encargan de poner sus propias marcas para comercializar en su destino. Por su oferta de producción y ventas en crecimiento constante, se considera dar el siguiente paso y realizar la actividad comercio internacional y a su vez identificar y realizar cada oportunidad que se presenten, con capacitaciones para la mejora de procesos y calidad podrán sacar provecho, porque son una asociación muy trabajadora y unida.

1.2 Trabajos Previos

1.2.1. Internacional

En Guayaquil, Dorado y Haro (2017) en su trabajo de investigación cuyo título denominado *Análisis de Factibilidad de Comercialización de queso con aderezo de cerdo, Albahaca en la ciudad de Guayaquil y una futura exportación a Santiago de Chile*, para optar por el título de Ingeniería en Comercio Exterior en la universidad de Guayaquil, tuvo como objetivo principal elaborar queso con valor agregado en diferentes variedades con insumos de calidad logrando a

sí satisfacer a los clientes nacional e internacional, además concluyó que debido a un estudio de mercado, el modelo de negocio es factible y muy viable, se obtuvo tanto el VAN y TIR positivos, además por disponer de diversificación de productos y estos se diferencien de la competencia, es muy posible realizar actividad comercial, cada vez más hay un crecimiento de ventas y cuentan con alianzas estratégicas que contribuyen desarrollo sostenible a nuestro país, donde genera empleos a muchos compatriotas a corto, mediano y porque no a largo plazo.

En Calí Colombia , Palacios (2015) en su tesis *Estudio de Factibilidad para la exportación de queso fresco a Estados Unidos con el TLC Colombia-USA*, quien tuvo como objetivo analizar la factibilidad de exportación a Estados Unidos por medio del TLC, además pudo concluir que tras la vigencia del acuerdo de Colombia y Estados Unidos empieza un desafío en el proceso de implementación para el sector agrícola, pues en este caso el sector lácteo que se centra principalmente en la solución de aspectos para la trazabilidad fitosanitaria. Finalmente se concluye que el proyecto es técnicamente viable y requiere un diseño de producto, valor agregado, cumplir estándares de calidad en el mercado nacional e internacional con una gran inversión para llevar a cabo todo el proyecto.

En Honduras, Arce (2013) en su proyecto de investigación *Análisis de Pre factibilidad para la instalación de una planta procesadora de queso gouda en Santa Cruz, Bolivia para la exportación a Caracas, Venezuela*, para optar al título de Ingeniero de Administración, teniendo como objetivo investigar la demanda de queso gouda para el mercado venezolano, indagar las bases legales, ambientales y financieras para instalación de planta procesadora de queso, examinar los procedimientos necesarios para la exportación de Bolivia a Venezuela vía aérea y por otro lado concluye que el proyecto

para que sea viable tendrá que obtener ciertos requisitos tales como una ficha técnica del producto, licencia ambiental y un registro industrial ambiental exigida en el gobierno para poder operar y pagar los impuestos sobre su rentabilidad. También para que este sea más rentable se recomienda el negocio propio y en cuanto a la exportación se debe realizar con un Incoterms EXW.

En Chile, Jeannine y Villafani (2013) en su tesis *Plan de negocio para la implementación de una empresa productora y comercializadora de quesos en la población de San Javier en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra – Bolivia*, tuvo como objetivo ingresar al mercado de quesos industrializados y posicionarse en cinco años en la mente del consumidor, por ende concluye en cuanto a la producción de quesos en Bolivia se debe aprovechar porque está avanzando gracias al consumo en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra por persona en promedio es de 12 y 15 kg al año, comparado con otros países donde este promedio es mucho menor, y que existe un incentivo por incrementar el consumo de lácteos en la región, se muestra los lineamientos para la implementación de una empresa productora y comercializadora de quesos. Además para poner en marcha este plan de negocio se debe obtener financiamiento por un banco, será viable porque se seguirá diferentes estrategias de enfoque en diferenciación con bajos costos, penetrando el mercado apoyado con el plan de marketing, principalmente usando el Trade marketing y fuertes campañas publicitarias.

1.2.2. Nacional

Lima, Portella (2017) en su proyecto de investigación *Exportación de queso madurado andino con orégano hacia Santiago de Chile, en el período 2017-2021*, para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Negocios Internacionales, se concluye que el proyecto es viable y rentable, TIRE es de 63.14% y TIRF de 74.24%. Además con el plan genera mayor fuente de trabajo en la zona de Huaral y con la implementación de una planta se logrará estandarizar procedimientos de fabricación de quesos madurados. Sin embargo también concluye que la oferta del producto desde Perú se mantiene bajo debido que no existe exportaciones y se considera presentarse en ferias internacionales gastronómicas y alianzas estratégicas con restaurantes y bodegas de vinos para lograr mayores ventas de los productos y generar mayor rentabilidad a la empresa.

Chachapoyas, Pinedo (2015) en su tesis *Determinación de la rentabilidad del negocio de producción y comercialización de quesos madurados de exportación en la ciudad de chachapoyas*, con objetivo de determinar el segmento del mercado respecto al consumo y oferta existente de quesos madurados ya sea queso andino y queso tipo suizo en Lima Metropolitana, sin embargo también se puede concluir que para poner en marcha el negocio se debe aprovechar cada crecimiento económico actual, una de sus alianzas estratégicas es contar con productores agropecuarios, quienes brindan la materia prima y no estar desabastecidos del principal insumo para la producción de los diferentes productos lácteos, ya que su producción es todo el año. A pesar de contar con los productores fijos, se tiene el riesgo de fracasar el proyecto, debido a que empresas grandes como Gloria ingresan con fuerza a acopiar la leche de la región. El financiamiento es un tema de incertidumbre porque para este sector se necesita estar equipados por el tema de inocuidad, así mismo contar con los certificados genera confianza al consumidor pero es inversión al igual que las diferentes máquinas que se requiere.

Lima, Espinoza, González y Lanatta (2013) en su investigación *Plan de negocios para la elaboración y venta de quesos cajamarquinos*, para optar el grado profesional Magister en Administración, donde determinó la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera para la implementación de una planta de elaboración de quesos en la ciudad de Cajamarca. Sin embargo según el diagnóstico integral realizado al mercado de productos lácteos, se determinó el nicho del mercado objetivo, se estimó su tamaño de mercado y según ello se realizó la planeación estratégica, operativa, financiera y de marketing que permitirán determinar la viabilidad de este plan de negocios.

1.2.3. Local

En Chiclayo, Carranza y Llatas (2015) en su investigación *Proyecto de inversión para una planta de derivados lácteos en la ciudad de Cutervo*, la cual tuvo como objetivo principal demostrar la viabilidad para la creación de una planta de derivados de lácteos en Cutervo con la intención de poder atender al mercado disponible con productos derivados lácteos como queso suizo, yogurt, mangar blanco de buena calidad, para lograr el objetivo se desarrolló la metodología que comprende los estudios de mercadeo, organizacional, técnico operativo y económico financiero, entonces se pudo concluir con un estudio de mercado la creación de una planta de derivados lácteos en la ciudad de Cutervo, se determinó que existe una amplia demanda a nivel local y por su calidad estas

pueden ser comercializadas internacionalmente .La planta de derivados lácteos está ubicado en la ciudad de Cutervo, disponiendo de un área de 2500 m² propicia para realizar el proceso de producción y se cuenta con las maquinarias y equipos necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. El estudio organizacional nos ha permitido conocer la estructura de la empresa la misma contará con 13 personas como fuerza laboral, estos a la vez estarán distribuidos acorde a las necesidades de la empresa en las áreas tanto operacional como administrativa.Pues finalmente se concluye que es viable por medio de los principales indicadores tales como el VAN y el TIR.

En Chiclayo, Ramírez y Vásquez (2014) en su tesis *Propuesta de asociación de productores para la exportación de queso hacia el mercado Japonés, de la provincia de Cutervo-Cajamarca 2014*, se logra concluir que el factor esencial para lograr la exportación es la asociatividad, es una ventaja más si estas tienen el mismo propósito y se dedican a la misma actividad,con capacitaciones de exportaciones, mejoramiento de infraestructura, tecnología, certificaciones, optimizar las actividades productivas y lograr las exportaciones son los objetivos que el plan desea lograr para cubrir la demanda del mercado objetivo.Además se resalta que esta investigación es de tipo descriptivo y explicativo con un enfoque cuantitativo.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Plan de Negocios

Concepto

Actualmente las empresas buscan estrategias que permitan disminuir riesgos y fracasos tanto externas e internas, al desarrollar un plan de negocios permite evaluar las probabilidades de éxitos ya sea para nuevas aventuras empresariales o alguna actividad. Se encuentra diferentes propuestas de autores debido a que no existe un modelo de plan de negocios definido.

Balanko (2008),en su libro *Como preparar un plan de negocios exitoso*, explica que un plan de negocios es un instrumento que se emplea para informar las estrategias, planes y tácticas a los administradores y inversionistas.Para ejecutar el plan es necesario tener financiamiamiento de entidades bancarias.

Naveros y Cabrerizo (2009) , en su libro *Plan de Negocios*, define a plan de negocios como un documento en el que se refleja el contenido del proyecto empresarial que se desea poner en marcha desde la idea que se quiere desarrollar hasta llevarla en práctica.

Weinberger (2009), en su libro *Plan de Negocios - Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*,precisa que un plan de negocios es un documento escrito claro, concreto y preciso , que sirve para guiar un negocio, pues este muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades diarias que se desarrollarán para alcanzarlos. En conclusión lo que busca este documento es combinar la estructura y el contenido de toda información necesaria del plan logrando disminuir incertidumbre y riesgos.

Funciones

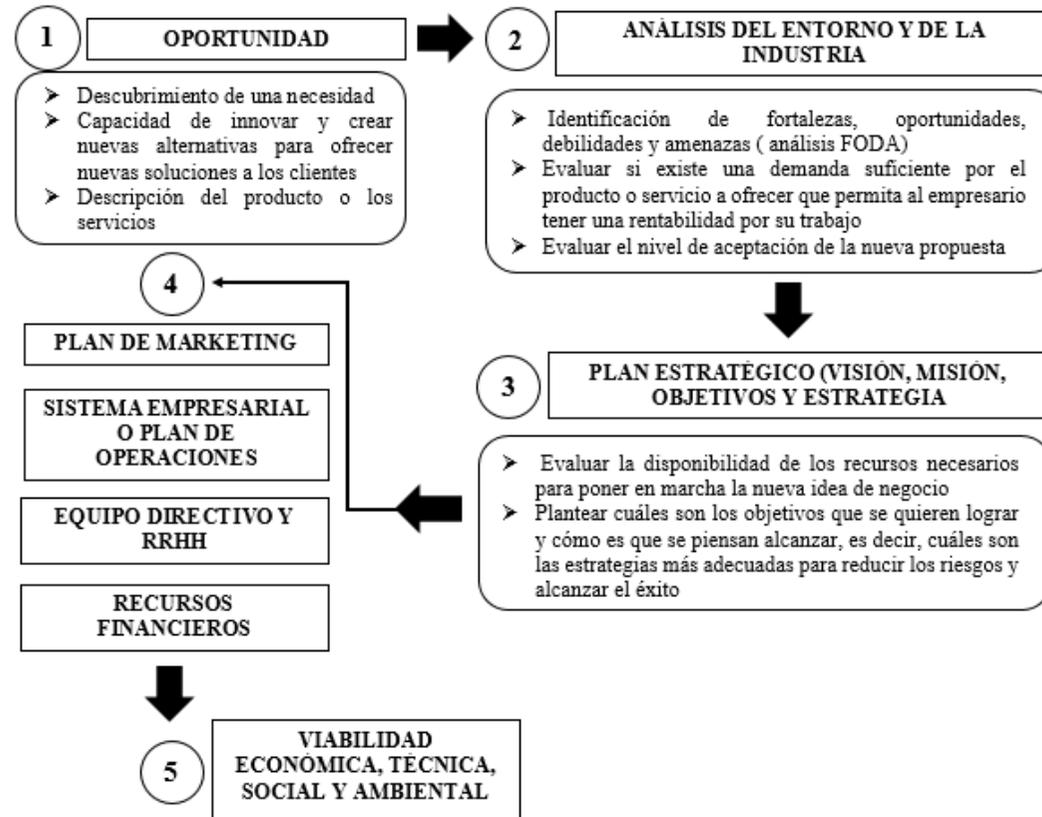
Weinberger (2009), en su libro *Plan de Negocios - Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*, señala que las funciones del plan de negocios se pueden llamar administrativas o interna y la otra financiera o externa, entonces cada una de ellas son importantes y se encarga de sus funciones correspondientes:

Desde el punto de vista interno este sirve como guía para las operaciones de la empresa,también como punto de referencia para la evaluación del desempeño, pues permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, además es contar con una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

Desde el punto de vista externo esta orientada a la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, pues estos son especialmente financieros, también buscar proveedores y clientes y asu vez mantenerlos informados en cuanto a su forma de operaciones, además cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial

Esquema de plan de negocios

Figura 1: Esquema de Plan de negocios



Fuente: Plan de Negocios - Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio, Karen Weinberger Villarán (2009)

Elaboración: Propia

- a. En cuanto al esquema donde se analiza de una manera completa el plan de negocios, se puede observar que está dividido en cuatro niveles, donde:
- b. EL primer nivel es la oportunidad, es decir aquí se descubre la necesidad de elaborar un plan de negocios, ya sea por la capacidad de innovar o crear nuevas alternativas y soluciones a los clientes.
- c. El segundo nivel se encuentra el análisis del entorno y de la industria, pues abarca a un análisis donde se identifica todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto ayudará a evaluar el nivel de aceptación de la propuesta.
- d. El tercer nivel es el plan estratégico (visión, misión, objetivos y estrategia), aquí se evalúa la disponibilidad de recursos para lograr poner en marcha el plan de negocios, es decir se plantea los objetivos que se desean lograr y como se piensan lograr, pues se crea una estrategia adecuada para lograr el fin.
- e. El cuarto nivel encontraremos: plan de marketing, sistemas empresariales o plan de operaciones, equipo directivo y RRHH, recursos financieros, cada uno de ellos permitirá un mejor orden para poder llevar a cabo el plan de negocio después de haber realizado las respectivas evaluaciones.
- f. El quinto nivel viabilidad económica, técnica, social y ambiental, se tendrá un reporte cuan viable es para poner en marcha cuyo plan de negocio.

Estructura de Plan de Negocios

Según Weinberger (2009), Cada empresa requiere un plan de negocios particular y por ello el empresario es capaz de definir la mejor estructura de un plan de negocio. En esta ocasión presenta estructura de plan de negocios para una empresa en marcha.

Tabla 1 Estructura de Plan de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)
Resumen Ejecutivo
Descripción de la empresa: Historia de la empresa Análisis de la industria Productos y servicios ofrecidos Equipo gerencial
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo
Planteamiento estratégico: Análisis FODA Estrategias de crecimiento y expansión Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas
Modelo Financiero

Fuente: Adaptado del Plan de Negocios - Herramientas para evaluar la viabilidad de negocio, Karen Weinberger Villarán (2009)

Elaboración: Propia

A continuación se muestra detalladamente cada uno de los elementos de plan de negocio:

a) Resumen Ejecutivo:

Se refiere a una presentación breve de la empresa y aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. En conclusión el resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, producto o servicio, resultados económicos y financieros tales como el VAN, TIR.

VAN – Valor Actualizado Neto

Indicador financiero, que logra determinar la viabilidad de un proyecto que se desea impartir.

TIR – Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es un porcentaje de pérdida o beneficio que tendrá el proyecto de inversión.

b) Descripción de la empresa:

Este se encuentra en el primer capítulo por lo cual para elaborar la descripción de la empresa, se debe iniciar con su historia es decir cuando se creó y qué motivó su creación y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución. Aquí se debe incluir (Historia de la empresa, análisis de la industria, productos y servicios ofrecidos, estados financieros, equipo gerencial

c) Descripción de la Competencia

Se tendrá que realizar un sondeo de mercado a nivel local e internacional ambas actúan diferente. Si se aplica un sondeo a nivel local pues te permite saber el comportamiento de tu cliente, compradores y proveedores. Sin embargo a pesar que esta también te permite saber comportamientos de tu cliente a nivel internacional se debe realizar estudios de mercados para encontrar un destino adecuado y estar alerta con la competencia, es decir aprovechar y ser mejores en cuanto brindar un producto o servicio.

d) Planteamiento estratégico

Podemos empezar mostrando su visión, misión y objetivos, con un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también se desarrollara estrategias que permitan el crecimiento y expansión de la empresa, además es importante resaltar que las alianzas estratégicas son una ventaja competitiva que te permite el acceso a nuevos mercados, aprovechamiento de tecnologías, minimizar riesgos e innovar cada vez más.

e) Estrategias de marketing y Ventas

Se empleará estrategias de marketing (4 P's) para una mejor gestión tanto para el producto, precio, plaza o distribución y promoción.

f) Análisis de Infraestructura

Se refiere un análisis de todos los procesos en cuanto a la producción con equipamientos y condiciones necesarios que esta debe poseer. Un flujograma de procesos sería lo más adecuado.

g) Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa

Toda empresa constituida cuenta con una estructura organizacional, donde se ubican de acuerdo a sus cargos con sus tareas correspondientes, se refiere a rediseño de estructura porque puede haber cambios cuyo objetivo mejorar la calidad de trabajadores en la empresa.

h) Plan financiero

El VAN y TIR, se logrará saber la viabilidad del plan y análisis de los costos donde ayudará en la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de este.

1.3.2 Exportación

Concepto

Según Fajardo (2011) en su libro *Negocios Internacionales*, las exportaciones son la salida legal de mercancías de un país para el uso o consumo que se realiza fuera de su territorio.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT (2017), define exportación como régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior, además no está afecta algún tributo.

Tipos de Exportación

Araujo (2009) en la revista *Tipos de exportación dentro del proceso de Internacionalización*, explica los tipos de exportación, donde enseña tres tipos básicos: Exportación indirecta, directa y concentrada.

Exportación Indirecta

Todas las tareas de comercialización exterior las realizan otras organizaciones intermediarias que pueden contar hasta con sucursales, almacenes, medios de transporte, etc. Es decir es una venta no buscada de forma prioritaria pero puede ser un importante estímulo a la exportación. La principal ventaja de la exportación indirecta es no invertir y por ende tiene menor riesgo, pero esta modalidad tiene como inconveniente la dependencia total de los intermediarios por desconocimiento de esta actividad comercial internacional.

Exportación Directa

Este tipo de exportación permite al exportador tener contacto directo con los clientes extranjeros, es por ello que la empresa debe manejar los documentos de exportación, fijación de precios, tener sus propios canales

de distribución para ingresar al mercado y a su vez conocimiento de investigación de mercado. Existe tres formas principales para exportar directamente:

La venta directa

Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos. Estos productos exigen un importante esfuerzo de atención al cliente, por lo que; especialmente, para los mercados más alejados; es aconsejable que la empresa constituya algunas sucursales o filiales comerciales, para dar unos servicios preventa y posventa adecuados, además de incorporar valor añadido al producto.

La utilización de un agente o distribuidor

Es una práctica relativamente sencilla, útil y no muy costosa. Este tipo de exportación normalmente es utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado. El distribuidor toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales. Es decir, que prácticamente se convierte en un cliente de la empresa productora. Por su parte, el agente, a diferencia del distribuidor, actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino pero sin tomar posesión de los productos, todo ello a cambio de una comisión.

El establecimiento de una subsidiaria comercial

Esta modalidad constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente viene precedida por la venta realizada a través de un agente o distribuidor que ha desarrollado una labor positiva obteniendo una cuota de ventas creciente. El establecimiento de subsidiarias comerciales es costoso, por lo que sólo se lleva a cabo cuando el mercado representa un volumen importante del producto exportado. La subsidiaria se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los

compradores. En términos generales, la ventaja de la exportación directa, frente a la indirecta, es que presenta un mayor volumen de ventas esperadas. No obstante, la obtención de un beneficio superior dependerá de si el incremento de las ventas compensa los costes del proceso, que lógicamente son más elevados.

Exportación concentrada

Este tipo de exportación se da por medio de un contrato de colaboración con otras empresas para ingresar al mercado.

Piggy-back

Consiste en la utilización de la red de ventas de otra compañía, la canalizadora, a cambio del pago de una comisión. Es útil para productos que circulen por canales de distribución similares, sin ser competidores entre sí, sino más bien complementarios. La compensación económica de la empresa canalizadora proviene del descuento que el suministrador efectúa sobre la lista de precios, para él las transacciones son nacionales. Esta modalidad facilita a las pymes el acceso a mercados exteriores, a través de su propia marca, aprovechando una red de comercialización existente

Consorcio de exportación

Se trata de una entidad independiente, creada por dos o más empresas con el fin de afrontar los costes de la creación del consorcio. Las principales actividades que lleva a cabo este tipo de agrupación son la exportación en nombre del consorcio o de las empresas miembro, fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes o distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

Se distinguen dos formas básicas de consorcios según el mercado en que se crea:

Los consorcios en origen.

Los consorcios en destino.

Joint-venture internacional

Son asociaciones formadas por dos o más empresas procedentes de diferentes países, para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector, pero con ventajas competitivas distintas. Una razón para que una empresa opte por una joint-venture es poder entrar en un mercado al que le sería imposible, o mucho más costoso, acceder ella sola como compañía extranjera. Otro de los motivos para optar por este tipo de asociaciones es que se quiera obtener ventajas de la red de distribución que posee la otra empresa para entrar más rápidamente. Por el contrario, existen también importantes desventajas que hay que tener en cuenta a la hora de elegir la joint-venture como forma de exportación: la creación de ésta requiere una gran inversión de capital y recursos de gestión a medio o largo plazo, y además existe siempre un riesgo de conflicto entre la empresa local y la empresa internacional en cuanto a las prioridades y estrategia.

Franquicia internacional

Consiste en los productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicable a la distribución.

La ventaja de este modo de entrada es que une las experiencias de dos empresas. Para el exportador esto significa un ahorro de tiempo y recursos, no empieza de cero en el mercado nuevo sino que se beneficia de los conocimientos que posee el franquiciado. El aspecto más sensible de una franquicia es la selección de un candidato apropiado en el mercado objetivo, éste obtendrá también los derechos sobre la marca y así representará la empresa en el extranjero.

Entre el franquiciador y el franquiciado se formula un contrato con una duración determinada.

Alianza estratégica

A través de este tipo de cooperación, las empresas intentan ser más competitivas debido a las economías de escala resultantes. Uno de los principales motivos para la creación de alianzas estratégicas consiste en el desarrollo conjunto de alguna tecnología. Otro motivo es la Superación de barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos, mediante la alianza con una empresa local. También puede ser un objetivo la reducción del riesgo que se da al compartir los negocios. Para que la alianza estratégica sea duradera debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios y un esfuerzo conjunto, de forma que sus aportaciones sean equilibradas.

Modalidades de exportación

Según Súper Intendencia de Administración Tributaria- SUNAT, (2009) existen las siguientes modalidades de exportación :

Exportación definitiva

La exportación definitiva en adelante exportación, es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afecta a Tributo Alguno.

Exportación temporal para reimportación en el mismo estado:

Régimen que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas con la finalidad de reimportarlas en un plazo determinado, sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por su uso. Las mercancías exportadas bajo este régimen al ser reimportadas no estarán sujetas al pago de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo y recargos de corresponder.

Ventajas de Internacionalización

Otero (2013) en su libro *Internacionalización, Cómo iniciar la exposición de su empresa en el mercado internacional*, menciona diferentes ventajas de internacionalización, una de ellas es aprovechar y ser vistas como oportunidad porque en el transcurso van generando competitividad para la empresa en el ámbito local e internacional, de esta manera se expande el mercado para los productos que las empresas poseen, además gracias a estas el país y la empresa crece económicamente.

Acceso al Mercado

Diario del exportador (2016), es donde los productos y servicios se pueden comercializar libremente en diferentes mercados internacionales, tomar esta medida obtiene máximos beneficios de expansión en los mercados, para ello se requiere de un estudio de mercado con la siguiente información:

Tabla 2 : Estudio de Mercado

ESTUDIO DE MERCADO
Factores Demográficos: Tamaño, crecimiento y densidad de la población Distribución de edades, género, rural, urbano
Factores sociopolíticos: Estabilidad social Estabilidad política Política de comercio exterior
Factores económicos: Estabilidad económica Ingreso per cápita

Fuente: Factores de estudio de mercado, Diario del exportador(2016)

Elaboración: Propia

Además, para tener acceso al mercado se requiere de condiciones legales, positivas que permitan a los exportadores ingresar sus productos o servicios. Las condiciones son de acuerdo a cada mercado y producto.

Partida

Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2016), lo define como un código numérico que clasifica las mercancías, pues si se realiza una mala clasificación esta es multada por la SUNAT _ Super Intendencia de Administración Tributaria.

Barreras Arancelarias

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), define un arancel como un impuesto o gravamen que se aplica solo a los bienes que son importados o exportados. Pues el más usual es el que se cobra sobre las importaciones; en el caso del Perú y muchos otros países no se aplican aranceles a las exportaciones.

Tipos de Aranceles

Existen dos tipos de aranceles pero a partir de una combinación entre el ad – valorem y los aranceles específicos se genera el arancel mixto:

Arancel ad-valorem

Es el que se calcula como un porcentaje del valor de la importación CIF, es decir, del valor de la importación que incluye costo, seguro y flete.

Arancel específico

Es el que calcula como una determinada cantidad de unidades monetarias por unidad de volumen de importación.

Arancel mixto

Es el que está compuesto por un arancel ad-valorem y un arancel específico.

La existencia de estos aranceles son para incrementar el ingreso fiscal, proteger los productos nacionales y proteger factores tales como el trabajo.

Barreras no arancelarias

Estas medidas se dan a través de leyes, regulaciones de un país que restringen el ingreso de productos. Cuyo fin es asegurar la calidad del producto y de esta manera proteger la salud de todos los consumidores, las que están a cargo de supervisar son establecimientos de controles sanitarios, fitosanitarios o medioambientales, también controles y trámites administrativos, así como controles de embalajes, etiquetados y calidad.

Certificaciones

Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2013), las certificaciones es el sistema establecido para identificar un producto con ciertas características específicas.

Existen un sin número de agencias gubernamentales, internacionales y empresariales, pues algunas claramente transnacionales dedicadas a certificar que las prácticas y procesos de producción se ajusten a los estándares de calidad, pues las certificaciones obligatorias verifican que el producto cumple con las normas necesarias para que este pueda salir del país o puedan ingresar a un nuevo mercado con sus propias regulaciones.

Las certificaciones dependen de las regulaciones de cada país se exigirán distintos certificados. Como podemos observar a continuación algunas de ellas, tales como: Certificado de registro sanitario, Certificado fito/zoosanitario, Certificado BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), APPCC o HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, en países como Estados Unidos y los integrantes de la Unión Europea, solo reciben productos de proveedores que cuenten la certificación HACCP como una garantía que al momento de ser consumidos no causen daño, actualmente las cadenas de supermercados y comercios exigen este certificado como un requisito para formar parte de su lista de proveedores con el fin de ofrecer productos con inocuidad y de la mejor calidad al consumidor final, en conclusión garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva).

Ferias Internacionales

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2014), se refiere que las ferias internacionales son espacios comerciales donde los empresarios tienen la oportunidad de mostrar y comercializar sus productos y servicios en un determinado mercado, además las ferias internacionales te permite conseguir contactos de clientes potenciales, conocer la competencia de acuerdo a tu producto y novedosos productos.

Distribución Física Internacional

Según Diario del exportador (2017), define la distribución física internacional como el proceso logístico que consta de colocar un producto en el mercado extranjero, pues este cumple los términos negociables entre el vendedor y el comprador.

Su objetivo principal es reducir al máximo los tiempos, costos y riesgos que puedan surgir en el trayecto desde el punto de origen hasta el destino.

Se tiene en cuenta lo siguiente

Según Diario del exportador (2015), explica que el envase, empaque y embalaje su principal función es garantizar la llegada de su producto en estado óptimo a su destino, es decir sin ser dañado ni estropeado.

Envase

Recipiente que tiene contacto directo con el producto específico cuya función es proteger, preservar y presentar (3 P).

Empaque

Presentación comercial de la mercancía que contribuye a la seguridad durante el desplazamiento, además se encarga de dar buena imagen visual y distinguirse de los demás productos logrando vender.

Embalaje

Su función principal es proteger la carga y a la vez facilitar el manipuleo, almacenamiento, unitarización y transporte del país de origen hasta el país de destino. El exportador debe clasificar su mercancía ya sea perecible, frágil, valorada, etc; para así poder determinar el tipo de embalaje y transporte.

Carga general o normal .- No requiere de un tratamiento especial

Carga perecible.- Alimentos, frutas, productos pesqueros, carnes, etc

Carga frágil.- Cerámica, vidrio, electrónicos, etc

Carga peligrosa.- Químicos, armas, explosivos, hielo seco, etc

Carga valorada.- Joyas, artesanía de oro, piedras preciosas, billetes, etc

Transporte local

Facilita el traslado de la mercancía para fines de exportación, este tipo de transporte es de acuerdo al producto, pueden ser perecibles y deben ser acondicionados a su naturaleza.

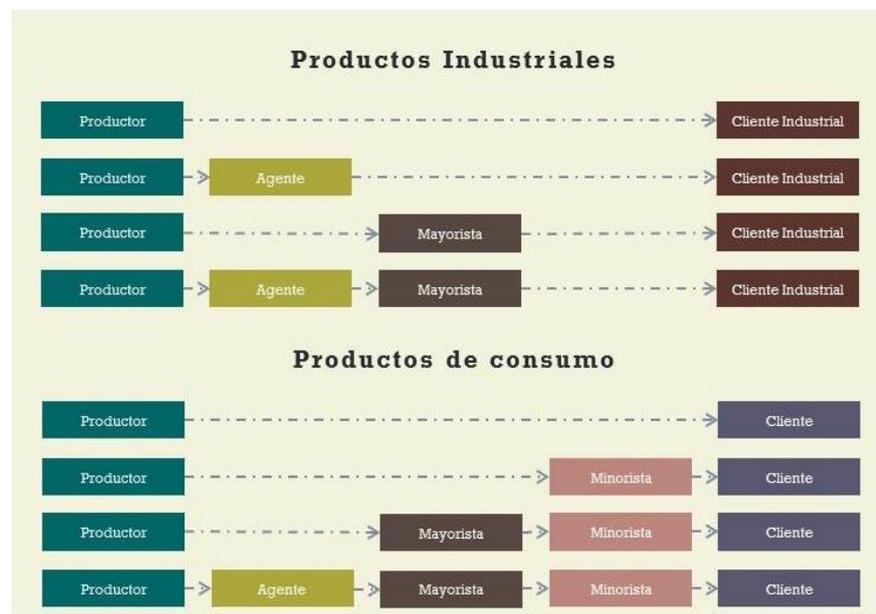
Almacén

De acuerdo a la ley general de Aduanas (Decreto legislativo N°1053), el almacén aduanero es el local destinado a la custodia temporal de la mercancía.

Canales de distribución

Es el conjunto de personas jurídicas o naturales que facilitan la circulación del producto desde el productor hasta las manos del consumidor. Participan intermediarios, que se clasifican en dos tipos: Comerciantes intermediarios (Mayorista / minorista) y agentes intermediarios.

Figura 2: Canal de Comercialización internacional



Fuente: Diario del exportador 2017

Documentos de exportación

Esta operación se debe realizar cuidadosamente al momento de realizarlos y presentarlos, se debe tener los siguientes documentos:

- a) Factura proforma.- Documento provisional emitido por el exportador con finalidad de que el comprador disponga información completa de los elementos que componen la operación, esta sustituye a la cotización si

entre ambas partes son habituales. Si la oferta es aceptada por el comprador la factura proforma sirve para confirmación de datos de la venta por parte del exportador.

- b) Factura comercial.- Este documento es el más importante en una operación de exportación, es emitida por el exportador. La factura comercial debe ser imprimida con membrete de la empresa exportadora, numerada, con fecha, datos correctos de la empresa y sea diferenciada de la factura pro forma, se debe firmar y sellar.
- c) Packing list.- Es un documento de control donde detalla todos los bultos o paquetes, cajas que componen el pedido, así como el peso y contenido de cada uno, identificándolos con un número de referencia, es emitido por el exportador.
- d) Certificado de origen.- Este documento da origen a la mercancía, satisface las exigencias aduaneras y comerciales así como las cartas de crédito.
- e) DUA.- Documento importante que está diseñado por aduanas para consignar la información que se requiere para el ingreso o salida de la mercancía del país.

Documentos de transporte

- a) Conocimiento de Embarque Marítimo o Bill of lading (B/L).- Documento emitido por las empresas navieras, donde consta que se ha recibido la mercancía para ser transportada al puerto y en la nave que se indica.
- b) Conocimiento de Embarque Aéreo o Air WayBill (AWB).- Con este documento indica que la compañía aérea reconoce recepción de la mercancía para ser trasladada al aeropuerto de destino con condiciones específicas.
- c) Carta de porte por carretera CMR.- Es emitido por las empresas de transporte y transitarios, bajo la responsabilidad del expedidor, donde indica que ha recibido la mercancía para su traslado al punto convenido en las condiciones establecidas, se emiten en tres originales (expedidor, destinatario y transportista) y un número variable de copias.

Transporte internacional

Es el encargado de cruzar las fronteras y entregar los productos al país destino, esta operación es el centro de la distribución física internacional, depende de los términos de incoterms negociados, define la ruta del embarque y entrega al comprador, los medios de transporte pueden ser marítimo, aéreo, terrestre, ferroviario y multimodal.

1.3.3 Queso

Según Codex Alimentarius (2011) el queso es un producto derivado de la leche con textura blanda o duro y se obtiene de la coagulación, al momento de la elaboración hay concentración de proteínas lácteas, el producto final puede o no pasar por transformación, es decir ser sometido a maduración.

La denominación según sus características se utilizarán para etiquetado, además se debe saber que la HSMG equivale al porcentaje de humedad sin materia grasa (Peso de la humedad en el queso / Peso total del queso – peso de la grasa en el queso) especificando lo siguiente:

Tabla 3: Denominación del queso según sus características de consistencia y maduración

Según su consistencia: Término 1		Según las principales características de maduración: Término 2
HSMG %	Denominación	
< 51	Extra duro	Madurado
49–56	Duro	Madurado por mohos
54–69	Firme/Semiduro	No madurado/Fresco
> 67	Blando	En salmuera

Fuente: Codex Standard (2016)

Elaboración: Propia

Propiedades nutricionales

Los quesos madurados su contenido de agua es menor y en cuanto a los nutrientes tiene mayor concentración a diferencia de los quesos frescos, sus proteínas ayudan a mantener los músculos y tejidos del cuerpo.

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera un plan de negocio permite exportar queso al mercado de Bélgica de la Asociación de Productores Agropecuarios Los Emprendedores Del Norte, Cutervo 2017-2022?

1.5 Justificación e importancia del estudio

Hoy en día se quiere mantener una alimentación saludable a causa de las enfermedades que continúan apareciendo y estas pueden evitarse teniendo una buena alimentación, donde los productos que se consuman sean ricos con alto valor nutricional, por ende los países son más estrictos al momento de dejar ingresar algún producto a su país para ser consumidos, en cuanto a esta investigación respecto al mercado, se considera a Bélgica debido a que se busca mayor acercamiento a la economía peruana por ser una de las economías que tiene mejores perspectivas de crecimiento, entonces se considera una oportunidad para aprovechar las relaciones comerciales entre ambos países para el ingreso de productos peruanos a Europa y de esta manera mejorar su oferta exportable, sobre todo en lo referido a las agroexportaciones y productos pesqueros, principales bienes no tradicionales que el Perú le vende a Bélgica.

El Perú dispone de suficiente leche para poder explotar y mejorar su situación económica de todos los productores que se dedican a esta actividad, pero sin embargo existe una deficiencia en este sector, una de ellas es las importaciones que realiza el Perú a pesar de contar con productos de calidad en el mercado, en su gran parte se debe a las informalidades que existe por medio de los productores que venden sus productos en el mercado local y no cuentan con asistencia técnica para la producción ni elaboración de los lácteos, las entidades públicas no supervisan adecuadamente las empresas que venden estos productos y sean aptas para el consumo.

Sin embargo actualmente ya se está implementando programas de apoyo por parte del Ministerio de Agricultura y Riego, uno de ellos es el Plan Ganadero que tienen por meta para el 2021 una producción nacional de leche cruda de 2.7 millones de toneladas, con un rendimiento promedio de 7.2 y 9.8 kilogramos/ vaca/día y un consumo per cápita de 96 y 120 kilogramos por persona al año.

Por otra parte de acuerdo a las investigaciones realizadas concluyen que un plan de negocio de exportación queso es muy viable con un buen análisis, teniendo los objetivos claros y una buena infraestructura para obtener un producto de calidad. Por ello la presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de negocios para la Asociación de Productores Agropecuarios los Emprendedores del Norte, Cutervo para realizar actividades de comercio exterior, todos los socios se dedican a la ganadería pero como valor agregado elaboran quesos y demás derivados de la leche y cuentan con capacidad de producción

10,000 kg al mes, por eso se considera aprovechar la capacidad que esta posee, porque cada vez más esta seguirá incrementando.

Con las teorías ya definidas se considera que se logrará una mejor guía para esta pequeña asociación. Además esta investigación cuenta con determinados instrumentos válidos, que de acuerdo a los objetivos de la investigación que se logrará recopilar datos para la información valida y confiable.

En conclusión la Asociación de Productores Agropecuarios los Emprendedores del Norte, Cutervo, no realiza actividad de comercio exterior, es por ello que se propone un plan de negocios para la exportación de queso, está sería la oportunidad para lograr los objetivos y se dé soluciones a la problemática, en cuanto a la investigación será con ayuda mutua entre el investigador y la asociación, pues para ambos es importante para llevar en práctica los conocimientos al investigador y ingresar a mercados internacionales a la asociación.

1.6 Hipótesis

El plan de negocio permite la exportación de queso al mercado de Bélgica de la Asociación de Productores Agropecuarios Los Emprendedores Del Norte, Cutervo – Cajamarca, 2017-2022.

1.7 Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar de qué manera un Plan de Negocio permite la exportación de queso al mercado de Bélgica de la Asociación de Productores Agropecuarios Los Emprendedores Del Norte, Cutervo – Cajamarca, 2017-2022

1.7.2. Objetivo Específicos

- a) Realizar un diagnóstico situacional de la Asociación de Productores Agropecuarios Los Emprendedores Del Norte, Cutervo – Cajamarca.
- b) Analizar la situación actual del sector lácteo en el Perú.
- c) Determinar los requisitos de acceso al mercado de la Unión Europea para la exportación de queso.
- d) Diseñar una propuesta de plan de negocio para la exportación de queso al mercado de Bélgica.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Enfoque, tipo, diseño y método de la investigación

2.1.1. Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, sin embargo tanto el enfoque cuantitativo y cualitativo no se deben considerar rivales o ver de algún aspecto competencia, pues ambas se deben tomar como alternativas disponibles para los investigadores e incluso pueden integrarse y ser complementarias.

Según Hernández, Collado y Baptista (2014) una investigación cuantitativa es el conjunto de procesos de manera ordenada con una estructura diseñada, de manera lógica. Este enfoque mide y estima la magnitud del problema de la investigación. Además se concluye si existen coincidencias o no con la relación entre la teoría de la investigación y la realidad.

2.1.2. Tipo de investigación

Descriptivo – Propositivo, especifica propiedades, características de un grupo llevando a cabo un análisis dentro de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte, se realiza un plan de negocio para la exportación de queso al mercado de Bélgica.

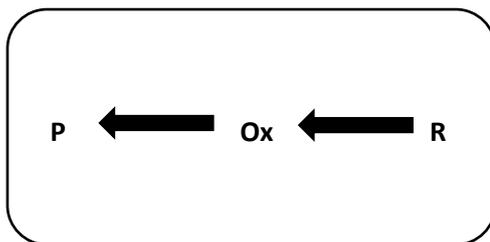
Según Hernández, Collado y Baptista (2014) afirma que con los estudios descriptivos busca que las propiedades se especifiquen, además sus características y los perfiles de grupos, comunidades, personas, procesos, objetos o cualquier otro donde se someta a un análisis. En resumen solo pretenden medir información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

2.1.3. Diseño de investigación

La siguiente investigación cuenta con un diseño no experimental – Transversal o Transeccional - Descriptivo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran no experimental, el investigador observa los fenómenos tal como ocurren naturalmente es decir son “reales”, sin manipular las variables y analizar en su contexto, es transversal o transeccional porque el investigador recolecta todos los datos en un solo momento o tiempo determinado y descriptivo porque se somete a un análisis del fenómeno estudiado para así mostrar con precisión el contexto o situación.

El diseño de investigación está representado el siguiente esquema:



Donde:

Realidad (R): Problemática observada en la Asociación de Productores Agropecuarios los Emprendedores del Norte.

Observación (OX): Diagnostico situacional de la Asociación de Productores Agropecuarios los Emprendedores del Norte.

Propuesta (P): Elaboración de un plan de negocios para la exportación de queso al mercado de Bélgica de la Asociación de Productores Agropecuarios Los Emprendedores Del Norte, Cutervo -Cajamarca, 2017-2022.

2.1.4 Métodos de investigación

Según Gomez (2012) en su libro *Metodología de la investigación- primera edición* define a cada método tales como inductivo, deductivo y analítico de la siguiente manera:

Método Inductivo

Este método se utiliza para adquirir conclusiones que parten de hechos particulares aceptado cómo válido. Es decir con las entrevistas que se aplicaron a los involucrados en esta investigación se tomó los resultados y estas son esenciales para obtener conclusiones.

Método Deductivo

Con el método deductivo se obtiene las conclusiones generales para explicaciones particulares. Este método con la entrevista que se desarrolló a la asociación se logró tener resultados de su situación actual y los problemas que estarían suscitando.

Método analítico

El método analítico consiste es descomponer un objeto de estudio separado por cada una de las partes para ser estudiadas de forma individual. Puesto que esta investigación se

examina a dos variables tales como Plan de negocio y exportación, lo cual se obtuvo resultados en cuanto a la estructura detallada de ambas.

2.2 Población y muestra

Población

Tabla 4: Distribución de trabajadores de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte 2017 y 2018

Año 2017		Año 2018	
Cargo	N° de trabajadores	Cargo	N° de trabajadores
Proveedores	17	Proveedores	32
Trabajadores en planta	4	Trabajadores en planta	5
Junta Directiva	3	Junta Directiva	3
Total	23	Total	40

Fuente: Presidente-Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte Abril (2018)
Elaboración: Propia

La población de la presente investigación está conformada por:

Población I:

El presidente y un trabajador de la planta artesanal (Jefe de producción) de la asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte, porque se recopiló información de la realidad de la asociación desde su constitución hasta ahora, además se pudo observar el proceso de elaboración de queso suizo, mozzarella y mantecoso gracias al jefe de producción.

Población II:

Expertos en el sector lácteo, que de acuerdo a su experiencia se rescata las diferentes necesidades y sugerencias que tiene este sector, de esa manera pueda ser más explotado, aprovechado de acuerdo a las ventajas dispone.

Muestra

Tipo de muestra es no probabilístico por conveniencia donde se toma dos muestras de la población con criterios de inclusión u exclusión.

Criterios de Inclusión

Muestra I:

El presidente y un trabajador de la planta artesanal (Jefe de producción) de la asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte, porque tienen conocimiento de la situación actual de la asociación y producción, de esa manera proporcionan información necesaria para realizar la investigación.

Muestra II:

Cinco (5) expertos en el sector lácteo, de acuerdo a su experiencia se rescata las diferentes necesidades y sugerencias que tiene este sector, los expertos tienen conocimiento de la situación actual de este sector ya sea en producción, demanda, infraestructura, comercialización en las localidades de San Martín Chachapoyas, Chota y Chiclayo.

Criterios de Exclusión

Los criterios de exclusión se han tomado para ambas muestras, es decir en la asociación se excluye a todo aquel que no tenga conocimiento de la situación de la misma.

Para la muestra de los expertos se excluye a los que tengan menos de dos años de experiencia en el sector lácteo.

2.3 Variables y operacionalización

Variables I

Plan de Negocios

Weinberger (2009), en su libro “Plan de Negocios - Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio”, precisa que un plan de negocio es un documento escrito claro, concreto y preciso, que sirve para guiar un negocio, pues este muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades diarias que se desarrollarán para alcanzarlos. En conclusión lo que busca este documento es combinar la estructura y el contenido de toda información necesaria del plan logrando disminuir incertidumbre y riesgos.

Variable II

Exportación

Según Fajardo (2011) en su libro “Negocios Internacionales”, las exportaciones son la salida legal de mercancías de un país para el uso o consumo que se realiza fuera de su territorio.

Operacionalización

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Objetivos	Técnica e instrumento de recolección de datos
Variable Independiente: Plan de Negocios	Descripción de la empresa	Historia de la empresa	GE(a),1; GE(a),2; GE(a),3 AD	OE.1; OE.2	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
		Análisis de la industria			
		Productos y servicios ofrecidos			
		Equipo general			
	Análisis Micro entorno	Proveedores	GE(a),4; GE(a),5; GE(a),6	OE.1	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
		Competencia			
		Clientes	GE(b),2; GE(b),3; GE(b),4 AD		
	Plan estratégico	Fortalezas y Oportunidades	GE(a),7	OE.1 ; OE.4	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
		Debilidades y Amenazas			
	Estrategias de marketing y ventas	Producto	GE(a),8; GE(a),9; GE(a),10; GE(a),12; GE(a),13 AD	OE.1 ; OE.4	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
		Precio			
		Plaza			
		Promoción			
	Aspectos técnicos de la producción	Proceso productivo	GE(a),14; GE(a),15; GE(a),16; GE(a),17 AD	OE.1 ; OE.4	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
Localización y tamaño de Planta					
Plan financiero	Análisis de los costos	AD	OE.4	Ficha de análisis documental / Análisis del contenido	
	VAN				
	TIR				

Variable Dependiente: Exportación	Acceso a mercados	Estudio de mercado de Bélgica	AD	OE.3; OE.4	Análisis documental / Guía de entrevista
		Partida Arancelaria			
		Barreras Arancelarias			
		Barreras no Arancelarias			
		Certificaciones			
		Ferias internacionales			
	DFI	Envase	AD	OE.3; OE.4	Análisis documental / Guía de entrevista
		Empaque			
		Embalaje			
		Transporte local			
		Almacén			
		Canales de Distribución			
		Documentos de exportación			
		Transporte internacional			

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

Análisis documental

Se utilizó la verificación de páginas web, revistas, libros y otras fuentes documentales para el estudio y lograr conseguir información para analizar y profundizar la investigación.

Guía de entrevista

Se realizó dos entrevistas, una dirigida a la asociación que se entrevistó al presidente y jefe de producción y la segunda dirigida a expertos del sector lácteo para obtener información de la situación de la asociación, además analizar la realidad del sector lácteo en el Perú y requisitos necesarios para el acceso al mercado de Bélgica.

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Análisis documental

Con el instrumento de recolección análisis documental se pudo obtener información con herramientas de inteligencia comercial el acceso al mercado internacional, permisos, certificaciones y otros requisitos necesarios, además se utilizó páginas web para información actual referente a la investigación.

Guía de entrevista

Se realizó dos entrevistas, la primera es dirigida al presidente y jefe de producción, que consta de 16 preguntas abiertas para recolectar mayor información. La segunda entrevista dirigida a cinco expertos del sector lácteo, con 8 preguntas planteadas, ambas tiene por objetivo recolectar información para la presente investigación.

2.4.3 Validación y confiabilidad de instrumentos

Validación

Para validar los instrumentos de recolección de datos, se consideró a la Licenciada en Comercio y Negocios Internacionales Danna Jiménez Boggio, quien tiene 10 años de experiencia, la cual realizó observaciones de redacción y recomendó agregar preguntas para mejorar el instrumento. Seguido se consideró al Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales Cesar Ricardo Rocero Salazar con 7 años de experiencia, observó que algunas preguntas tenían similitud y no eran necesarias. Finalmente se consideró al metodólogo M. Sc. Zuloeta Salazar, José Félix lo cual consideró agregar algunas preguntas para la situación de la asociación.

2.5 Procedimientos de análisis de datos

Guía de entrevista

Para el análisis de los datos de la Guía de entrevista tanto para los miembros escogidos de la asociación y expertos del sector lácteo se dio de la siguiente manera:

Tabla 5 *Procedimiento de aplicación de guía de entrevista*

Elaboración de Guía de entrevista
Validación de Guía de entrevista
Coordinación para día de entrevista
Entrevista
Recolección de datos
Elaboración de Tablas
Interpretación

Fuente: Elaboración propia

2.6 Aspectos éticos

Respeto a las personas:

El respeto es primordial, se debe tener un gran respeto a todas las personas, ya sean en la toma de decisiones u ideales, sus costumbres y conocimientos es un aspecto muy relevante para los investigadores en todo el proceso del presente proyecto. Ayuda a conservar los conocimientos y costumbres que forman parte de nuestra cultura.

Beneficencia:

Permitirá mejor calidad de vida y tendrán diferentes beneficios para la asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte, les ayudará a desarrollar un mejor manejo y control de sus costos y a hacer llegar sus productos en el mercado objetivo, este sería un beneficio con las oportunidades que actualmente se presentan. El beneficio es mutuo así como el investigador aprende y es de ayuda para culminar los estudios universitarios obteniendo el licenciamiento en Negocios Internacionales.

Justicia:

La justicia como aspecto ético es considerado a partir de la realidad que todos los asociados tienen, se observó que su arduo trabajo no está generando beneficios por falta de conocimiento, es por eso que con este aspecto ético se logra valorar todo esfuerzo que estos realizan, además al lograr la venta internacional tendrán un margen de ganancia rentable.

2.7 Criterios de Rigor científico

Noreña, Alcaraz, Guillermo y Rebolledo (2012) determinan que los criterios de rigor científico permite asegurar a la investigación calidad, definimos tres rigores (Credibilidad, Validez, Relevancia) considerando importante para la investigación.

Credibilidad

Un rigor importante también conocido como el valor de la verdad, los resultados deben tener relación con el fenómeno que se está realizando en la investigación. Este criterio se logra cuando todos los hallazgos sean reconocidos como reales por los involucrados que brindaron todo tipo de información, en este caso el presidente y feje de producción de la Asociación emprendedores del norte.

Validez

La validez concierne a la interpretación correcta de los resultados y se convierte en un soporte fundamental de las investigaciones cualitativas. El modo de recoger los datos, de llegar a captar los sucesos y las experiencias desde distintos puntos de vista, el poder analizar e interpretar la realidad.

Relevancia

La relevancia el criterio de rigor científico que permite evaluar el logro de los objetivos planteados en la investigación y se adquiere mejores conocimientos, además se contribuye con nuevos hallazgos y planteamientos teóricos o conceptuales, pues este rigor verifica si en la investigación logra correspondencia entre la justificación y los resultados que se obtuvieron durante el proceso.

III. RESULTADOS

3.1 Tablas y figuras

En la presente investigación se propuso cuatro objetivos específicos, como primer objetivo realizar un diagnóstico situacional de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte Cutervo - Cajamarca , el segundo objetivo analizar la situación actual del sector lácteo en el Perú, tercer objetivo determinar los requisitos de acceso al mercado de la Unión Europea para la exportación de queso, cuarto y último objetivo diseñar una propuesta de plan de negocio para la exportación de queso al mercado de Bélgica. Se recolecto información por medio de dos entrevistas, una dirigida al presidente y jefe de producción de la asociación y la segunda a 5 expertos del sector lácteo.

3.1.1 Diagnóstico situacional de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte de Cutervo

Se toma el primer objetivo para obtener un diagnostico situacional de la asociación de productores los emprendedores del norte, la técnica empleada fue por medio de una entrevista al presidente Joel Jaime Vega Heredia y jefe de producción de la planta al señor Amado Flores Tello donde nos proporcionaron información respecto a su historia de la asociación , situación actual, descripción de sus productos y servicios que ofrecen , análisis de entorno, plan estratégico (FODA) y aspectos técnicos de la producción.

1. Entrevista N°1 – Asociación; en primer lugar la entrevista se realizó al presidente de la asociación para obtener información sobre la situación actual y realizar un diagnóstico, donde se obtuvo lo siguiente:

Tabla 6: *Entrevista al presidente de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte cutervo*

Joel Jaime Vega Heredia

Pregunta 1:

¿Cuánto tiempo llevan como asociación y actualmente cuántos socios forman parte?

Respuesta:

La asociación se constituyó el 19 de enero del 2017, dos años desde que se creó, se inició con 24 socios y actualmente forman parte 40 socios

Comentario:

Los productores aprovecharon la oportunidad de poder asociarse y ser un equipo donde trabajen arduamente por sus objetivos, se puede observar que a pesar del corto tiempo nuevos socios se están incorporando.

Pregunta 2:

¿Qué dificultad se le ha presentado en el tiempo que lleva dirigiendo esta asociación?

Respuesta:

Las dificultades que se presentaron en la asociación fueron :

- *Durante proceso de la elaboración de los productos, hubo pérdidas.*
- *Condiciones sanitarias de los animales, enfermedades.*
- *Condiciones climáticas, fenómeno del niño.*

Comentario:

Los socios se enfrentaron a dificultades durante el proceso donde tuvieron pérdidas tanto del producto y lo invertido, pero solucionaron esta dificultad con capacitaciones del proceso donde aprendieron que cuidados se debe tener antes, durante y después de la elaboración del producto, además las condiciones sanitarias son fundamentales en este sector es por ello que todos los productores recurriendo a diferentes capacitaciones para mejorar la producción de leche y pueda disminuir las diferentes enfermedades que el animal vacuno posee, las condiciones climáticas es un factor que perjudica a la producción de leche, animal vacuno y transporte para llegar a la planta artesanal.

Pregunta 3:

¿Qué productos y servicios ofrece la asociación?

Respuesta:

Cuentan con productos tales como queso (Fresco, suizo, mantecoso, mozzarella, ricota); también se elabora yogurt, manjar blanco, mantequilla, todos los productos se comercializan bajo la misma marca de la asociación.

Comentario:

La asociación elabora y comercializa seis tipos de quesos, pero el suizo y mozzarella son los más pedidos, estos son distribuidos a Lima, Tumbes, Piura por su calidad, a su vez quisieron diversificar sus productos como yogurt, manjar blanco, mantequilla, para tener mayores ingresos.

Pregunta 4:

¿Quiénes son sus proveedores de leche?

Respuesta:

Los proveedores de leches son los mismos socios, encargados de abastecer diariamente hasta 2,500 litros de leche.

Comentario:

La idea de asociarse surge a partir de no querer depender del grupo Gloria porque pagaban precios muy bajos por la leche, los productores quisieron dar valor agregado a la leche para que obtengan mayores ingresos , empezaron a involucrarse en la asociación donde se logró construir y adquirir lo necesario para una pequeña planta artesanal para la elaboración de los productos lácteos , a partir de ello todos los socios que tienen ganado vacuno vende la leche a la asociación a un precio de S/.1.50.

Pregunta 5:

¿Qué cooperativas o asociaciones que se dediquen a la producción y comercialización de queso en su localidad conoce?

Respuesta:

En la zona no hay cooperativas o asociaciones que elaboren y comercialicen queso, no hay competencia directa, pero si hay productores individuales informales.

Comentario:

Tienen mucha ventaja de poder ser líderes en la zona, existe informalidad por parte de los productores y comercializadores.

Pregunta 6:

¿Actualmente quiénes son sus clientes potenciales?

Respuesta:

La producción va dirigida al mercado de Lima, Tumbes, Piura, Cutervo, Chiclayo, cada vez aumentan sus pedidos.

Comentario:

El mercado de Lima es muy atractivo para los productos y son muy buen pagados , sin embargo Tumbes, Piura, Chiclayo empezó a tener mayor acogida en estos últimos meses, respecto a la zona de cutervo ya cuenta con una pequeña tienda y su cliente objetivo son los turistas.

Pregunta 7:

¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas usted considera que tenga la asociación para poder ingresar en el mercado internacional?

Respuesta:

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none">- <i>Interés de capacitarse para mejorar los procesos de los diferentes productos que ofrece.</i>- <i>Compromiso de trabajar en equipo con participación de todos los miembros y asignación de actividades de acuerdo a sus habilidades.</i>- <i>Disponibilidad de materia prima por los mismos socios.</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Hay mercado con una demanda insatisfecha respecto a productos de calidad.</i>- <i>Instituciones privadas que apoyan al sector lácteo para mejorar procesos e implementación con la construcción de plantas con equipos completos y tecnologías avanzadas. (SOCODEVI)</i>- <i>Sierra y selva exportadora brinda capacitación técnica del programa nacional de quesos maduros.</i>
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">- <i>No se cuenta con infraestructura ni tecnologías adecuadas para la elaboración de los productos lácteos.</i>- <i>Falta de financiamiento para la implementación de una planta nueva y equipada con local propio, de igual manera para realizar actividades de comercio exterior.</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Diferentes enfermedades de los animales vacunos por falta de control.</i>- <i>Alta demanda de productos importados</i>- <i>Cambios climáticos</i>

Comentario:

A pesar de ser una asociación que lleva poco tiempo, el grupo de socios demuestran gran interés por capacitarse para mejorar sus procesos en todos los productos, pues todos participan porque cada uno está asignado a actividades diferentes y cabe recalcar que disponen del insumo principal que es la leche, porque los mismos socios son los proveedores, además se puede adquirir capacitación técnica de entidades públicas y privadas. Pero también se debe tener en cuenta el financiamiento para buena infraestructura y tecnologías para mejorar procesos y sacar productos de calidad para que se pueda realizar actividades de comercio exterior y estar preparados para cualquier amenaza que se presente.

Pregunta 8:

¿Qué características posee su producto que lo diferencie de sus competidores?

Respuesta:

Una de las diferencias del producto es la calidad, existe mayor preferencia del producto por parte del consumidor, a diferencia de los productores tradicionales.

Comentario:

Son una asociación que ofrece calidad y los precios se encuentran al alcance del bolsillo, es una ventaja lo cual se diferencia de la competencia, recalcando que la atención es muy buena, el comprador queda satisfecho desde el momento que está adquiriendo el producto.

Fuente: Entrevista al presidente de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte Cutervo (2018)

Elaboración: Propia

2. **Entrevista N°1 – Asociación;** en segundo lugar la entrevista se realizó al jefe de producción de la asociación para obtener información sobre aspectos técnicos de la producción, donde se obtuvo lo siguiente:

Tabla 7: *Entrevista al jefe de producción de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte cutervo*

Amado Flores Tello

Pregunta 1

¿Qué cuidados requiere al momento de elaborar los quesos en planta? (Materiales, envases, embalajes etc)

Respuesta:

Se requiere cuidados desde la crianza de los bovinos con su alimentación, habita con un constante control, luego al momento de la extracción de la leche utilizar cubetas en aluminio o acero inoxidable, evitando impurezas y poder almacenarlos en vasijas en aluminio o acero inoxidable, después se traslada a la planta para ser procesada para obtener los productos lácteos, se utiliza tinas queseras, cuchillos, moldes, balanza, prensoras, etc.; el envase es de plástico de acuerdo al producto, para la elaboración de cada producto se considera medir los tiempos adecuados.

Comentario:

Para tener productos de calidad se debe adquirir insumos en buen estado con calidad sin ninguna contaminación para que no perjudique al consumidor, al momento de realizar los procesos contar con los materiales adecuados para cada producto con la higiene que le corresponde.

Pregunta 2

¿Qué cantidad de leche se necesita para producir queso de acuerdo a su peso comercial?

Respuesta:

2,500 litros de leche se necesita para obtener 250 kilos de queso

Comentario:

Su peso comercial es de acuerdo al tipo de producto, el queso suizo su peso comercial es de uno y tres kilos y el mozzarella 300 gramos.

Pregunta 3

¿Con qué maquinaria cuenta la asociación para realizar los procesos?

Respuesta:

- a) 2 Pasteurizadoras de 600 litros*
 - b) 2 Pasteurizadora de 800 litros*
 - c) Prensa hidráulica de 50 kilos*
 - d) Además se debe contar con cubetas, vasijas de aluminio o acero inoxidable, tinas queseras, cuchillos, moldes, balanza, prensoras, etc.*
-

Comentario:

Por ahora cuentan con las maquinarias necesarias para su producción pero más adelante se deberá implementar los equipos para mejorar procesos, no se implementan más por falta de financiamiento y el local donde está ubicado la planta artesanal es alquilado.

Pregunta 4**¿Cuál es el proceso productivo del queso?**

Respuesta:

- a) *Se inicia con la recepción de la leche*
 - b) *El filtrado se realiza con una electrobomba de leche*
 - c) *El pasteurizado con una calentura de 34°*
 - d) *El cortado, se agrega el cortante 1 gramos por cada 50 litros de leche y se espera un promedio de 30 min*
 - e) *El Quebrado , se utiliza una lira un promedio de 5 min*
 - f) *El desuerado un promedio de 3 a 4 min*
 - g) *La maduración, 30 min*
 - h) *El prensado, permanece aproximadamente un día*
 - i) *El salado, se deja reposar con sal 24 horas*
 - j) *Empacado, se empaca y etiqueta de acuerdo a los pesos comerciales de 1 o 3 kilos.*
 - k) *Refrigerado, una temperatura normal*
-

Comentario:

Para realizar todo el proceso se debe tener cuidados con los tiempos, cada vez se capacitan para mejora el proceso y sacar un producto de calidad, el jefe de producción supervisa minuciosamente cada proceso.

Pregunta 5**¿Cuál es el precio de venta del queso para su comercialización?**

Respuesta:

La asociación ofrece cinco tipos de queso y los precios varían:

- a) *Fresco o Nandino - S/.13*
 - b) *Ricota - S/.25*
 - c) *Mozzarella - S/.15*
 - d) *Suízo – S/.15*
 - e) *Mantecoso S/.17*
-

Comentario:

Los quesos que ofrecen sus precios varían, pues cada uno tiene diferente proceso.

Pregunta 6**¿La asociación cuenta con puntos de venta tanto local y nacional?**

Respuesta:

Actualmente la asociación cuenta con una pequeña tienda donde hay concurrencia de turistas (Agencias de viajes), lo cual se espera incrementar las ventas, hasta ahora tiene buena acogida.

Las ventas de los productos en su mayoría son pedidos para envíos a Lima, Piura, Tumbes, etc

Comentario:

Surge la idea de alquilar un local para una pequeña tienda desde que los clientes visitaban la planta y estos aumentaban porque estaban recomendados por otros consumidores, la tienda está ubicada en buen punto, hay concurrencia de turistas y con facilidad podrán adquirir los productos.

Pregunta 7**¿Por qué medios promociona sus productos?**

Respuesta:

La asociación no cuenta con una página web, Facebook, es decir ningún tipo de promoción por medio de redes sociales, el único medio de promocionar los productos es la tienda.

Comentario:

Actualmente el medio de poder promocionar algún producto son las redes sociales, en su mayoría todos cuentan con un dispositivo en mano, pero la asociación no cuenta con esta, sería una buena estrategia poder crear y aplicar para promocionar con fuerza los productos y generar más ventas, pero es muy importante que cuenta con una tienda, es fundamental porque podrá interactuar con el cliente de una manera directa y podrá dar sugerencias.

Fuente: Entrevista al jefe de producción de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte Cutervo (2018)

Elaboración: Propia

3.1.2. Análisis actual del sector lácteo en el Perú

El segundo objetivo se toma para obtener un análisis actual del sector lácteo en el Perú, la técnica empleada fue por medio de una entrevista a cinco expertos dedicados al sector lácteo de San Martín, Huambos, Chachapoyas y Chiclayo, donde cada uno nos proporcionaron información respecto a la situación actual, ventajas del país y permisos que se requiere para la producción y comercialización de productos lácteos en nuestro país. Además se hizo uso de análisis documental para reforzar el análisis actual del sector en el Perú.

1. Entrevista N°2 – Expertos en el sector lácteo; en primer lugar la entrevista se realizó al gerente general de la empresa Agroindustrias Lactha del departamento de San Martín, seguido al jefe de proyectos en cooperativas – SOCODEVI de Huambos , también en Chachapoyas a la gerente general de Fundo Palmeras Molino Pampa y finalmente en Chiclayo a dos Ingenieros, para obtener información sobre la realidad del sector lácteo en el Perú, donde se obtuvo lo siguiente:

Tabla 8: Entrevista: Gerente de Agroindustrias Lactha EIRL

Ing. Agroindustrial. Monteza Delgado, Hernán

Pregunta 1:

Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

Respuesta:

El proceso de producción, la explotación en el Perú respecto al sector lácteo es muy baja. Por ejemplo cuando se recurre a supermercados encontramos solo cuatro marcas de queso peruanas y el resto son importadas.

Comentario:

El Ing. Hernán considera que el proceso y explotación del sector es muy baja, además recalca que en el mercado encontraremos productos importados, lo cual es cierto, existen empresas grandes que importan los productos a pesar de contar con productos nacionales en las diferentes localidades.

Pregunta 2:

¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

Respuesta:

Según conocimientos los de salubridad, está estratificado de acuerdo a la legislación en dos niveles; el primer nivel según la norma exige un registro sanitario que te lo da DIGESA, lo cual no es más que una declaración jurada que hasta ahí se puede producir, pero actualmente la legislación está observando este mecanismo o sistema del Programa General de Higiene que aún no se da en vigencia y el de mejor nivel y mayor exigencia en rango es la validación técnica oficial del Plan HACCP. Pues en el Perú cualquiera puede ir hace una declaración jurada donde le dan un código y empiezan a producir, lo malo es que nadie hace trazabilidad ni la validación en qué condiciones se elaboran, por eso está la otra norma del PGH la que aún no se implementa, sin embargo nosotros trabajamos con otro sistema de validación que antes de empezar a producir inspeccionan en qué tipo de infraestructura y condiciones se encuentra para la producción de cada producto.

Comentario:

Es fundamental con contar permisos para producir y comercializar, de esta manera el consumidor sabe en qué condiciones está adquiriendo el producto.

Pregunta 3:

¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

Respuesta:

- a) *Los productos lácteos en la canasta familiar tiene buena participación por su alto valor nutricional.*
 - b) *Perú es cada vez más reconocido*
 - c) *Que poco a poco aparecen entidades ya sean privadas o públicas para dar asistencia técnica.*
-

Comentario:

El Perú tiene potencial para incrementar y desarrollar este sector, se considera que los productos son adquiridos por la familia por su alto valor nutricional, lo cual es cierto pero el tema de calidad se debe mejorar para que genere más confianza al consumidor.

Fuente: Entrevista al Gerente general de Agroindustrias Lactha EIRL, Ing. Monteza Delgado, Hernán (2018)

Elaboración: Propia

Tabla 9: Entrevista: Jefe de proyectos en cooperativas – SOCODEVI

Ing. Agrónomo. Figueroa Lázaro Dino Lenin

Pregunta 1:
Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

Respuesta:
Perú no tiene muchas tecnologías y depende de la informalidad que existe en el sector, el mercado se ha acostumbrado a consumir producto de no calidad. Las autoridades y entidades que supervisan la salubridad de los productos y formalidad de las empresas deben ser más rigurosos para que el sector este en las condiciones adecuadas.

Comentario:
La informalidad también es un problema que repercute a este sector, a su vez no contar con tecnologías hace que el producto no sea de calidad y las autoridades que supervisan deben ser más rigurosas para que se logre así un comercio justo.

Pregunta 2:
¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

Respuesta:
Primero se debe sacar registro sanitario, ya desde aquí se puede comercializar de manera casi formal, se puede hacer etiquetas para poder promocionar, segundo se tiene que registrar la marca para que el consumidor te identifique y a su vez puedan visitar la planta y observar las condiciones en las que son elaborados los productos, tercero implementar el plan HACCP este es indispensable al igual que Buenas Prácticas de Manufactura.

Comentario:
Todo tipo de requisitos que piden las organizaciones así como certificaciones en las empresas se deben implementar y ser supervisadas.

Pregunta 3:
¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

Respuesta:
Hay oportunidad para que disponga de nuevas tecnologías de países que tienen los equipos tecnológicos necesarios. Existen localidades parte sierra que en la crianza de ganado vacuno no interfiere químicos y está en mejores condiciones los animales por lo tanto se puede obtener un producto natural.

Comentario:
Disponer de nuevas tecnologías necesarias de mercados internacionales es una oportunidad porque no hay restricciones. Además para ser exactos en Huambos y otros lugares de la sierra el ganado lo crían en buenas condiciones sin perjudicarlos ni inyectar químicos.

Fuente: Jefe de proyectos en cooperativas – SOCODEVI, Ing.Figueroa Lázaro Dino Lenin (2018)
Elaboración: Propia

Tabla 10: Entrevista: Gerente General de Fundo Palmeras Molino Pampa E.I.R.L

Ing. Zootecnista, Marilú Chávez Guadalupe

Pregunta 1:

Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

Respuesta:

- *Las grandes empresas como Gloria trabajan muy bien los procesos logrando un buen producto, en cambio los pequeños productores poco les importa la calidad, son ellos mismos quienes procesan de acuerdo a sus conocimientos sin ninguna capacitación es por ello que al momento de adquirir ciertos productos puede perjudicar a la salud.*
 - *El sector lácteo no es potencial como los productos: café, cacao, etc, entonces se debe promulgar, concientizar a todo aquel que se dedica a este sector capacitarse y elaborar productos de calidad que no perjudique la salud del ser humano y empezar a ser el sector potencia como los demás sectores.*
-

Comentario:

Así como en otros sectores Perú es potencia, el sector lácteo también puede lograrlo, existen empresas grandes que los procesos que realizan sacan buenos productos, claro ejemplo muchos de ellos se encuentran a nivel internacional. Lamentablemente en nuestro país son pocos los productores que les interesa el tema de la calidad, es por ello que existe mucha informalidad.

Pregunta 2:

¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

Respuesta:

- *Registro sanitario*
 - *Certificado de Senasa – para los que son productores*
-

Comentario:

Los permisos y requisitos son necesarios para comercializar y producir cual sea el producto, pues si no se adquiere estas las autoridades te decomisan y no te permite que tus productos circulen por el mercado, por ende se queda en la informalidad.

Pregunta 3:

¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

Respuesta:

- *Sería una ventaja que el sector aún no es potencial y se puede aprovechar con implementación de capacitaciones técnicas para mejorar la calidad, también en la adquisición de equipos para mejorar procesos.*
 - *Se dispone con los insumos a gran escala para elaborar productos lácteos.*
-

Comentario:

Se debe aprovechar la gran cantidad de insumo con la que se cuenta y con la implementación de capacitaciones técnicas se mejoraría procesos para un producto de calidad.

Fuente: Gerente de Fundo Palmeras Molino Pampa E.I.R.L, Ing. Marilú Chávez Guadalupe (2018)

Elaboración: Propia

Tabla 11: Entrevista: Agroindustria Dane S.R.L

Ing.Industrial Moisés Luis Zelada Alcalde

Pregunta 1:
Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

Respuesta:
*En el Perú las empresas más reconocidas son Gloria, Nestlé y Laive y son las que abastecen al mercado con un porcentaje del 90 % , pero existen pequeños productores artesanales en diferente localidades que solo abastecen en un 10 %.En su mayoría estos productores se encuentran en la parte sierra y selva los cuales son los mismos proveedores de leche a las empresas grandes y estas disponen de mejor infraestructura, tecnología para elaborar los diferentes productos como el queso, yogurt, mantequilla, manjar, leches, etc.
A pesar de contar con producto peruano, hay mayor importación de otros países.*

Comentario:
El Perú solo tiene tres empresas más conocidas y las únicas que pueden sacar los productos a nivel internacional, pero detrás de ellos existen los pequeños productores artesanales, asociaciones y cooperativas que se dedican a la elaboración de productos lácteos pero que en algún momento eran proveedores de leches de las empresas grandes.

Pregunta 2:
¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

Respuesta:
a) Registro Sanitario
b) Registrar Marca
c) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
d) Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
e) SENASA –Sanidad Animal

Comentario:
Los permisos son indispensables para hacer bien las cosas desde un comienzo.

Pregunta 3:
¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

Respuesta:
Perú dispone de vocación ganadera y debería ser más explotado con adecuada infraestructura para los procesos, además los productos lácteos tiene una alta participación relativa en la canasta familiar, sus precios son accesibles.

Comentario:
En el Perú la tradición ganadera debe ser más explotada, implementando infraestructura y equipos este sector tendrá crecimiento.

Fuente: Agroindustria Dane S.R.L, Ing. Moisés Luis Zelada Alcalde
Elaboración: Propia

Tabla 12: Entrevista: Trabajador Independiente - Planta Morita

Ing. Agroindustrial Joaquin Diaz Tapia

Pregunta 1:
Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

Respuesta:
La realidad de Perú en cuanto al mercado es muy atractivo, en Lima, respecto al precio los clientes pagan a buen precio por la calidad que este disponga. También se cuenta con abundante producción de leche y esta debe ser más explotada dando mayor valor agregado para comercializar en diferentes mercados locales, nacionales y porque no internacionales.

Comentario:
El mercado más atractivo para este sector el Ing. Joaquín considera que es Lima por su gran acogida y los clientes pagan a buen precio por la calidad, en cuanto a la abundante producción de leche debe ser explotado y diversificar.

Pregunta 2:
¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

Respuesta:
El tema de los alimentos es muy delicado y por ello todo se debe llevar en regla, pero sin embargo es muy tedioso para personas que no tienen conocimiento y prefieren pagar a terceras personas para que realicen los tramites adecuados, se tiene que empezar con un registro sanitario, licencia de funcionamiento, registro de marca y todo lo que se realiza tiene un costo, viene hacer tu inversión, además los análisis que te piden Digesa se realizan en laboratorios de Lima. Por este tema de trámites muchos optan por la informalidad, por lo cual está mal.

Comentario:
Referente al tema de alimentos es delicado por lo tanto se debe contar con los requisitos necesarios para producir y comercializar los productos.

Pregunta 3:
¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

Respuesta:

- Incremento de producción de Leche
- Perú en los ojos del mundo, cada vez es conocido por su diversidad de productos que ofrece a los diferentes mercados internacionales.

Comentario:
Perú cada vez es más conocido por su diversidad que ofrece, es una oportunidad que se debe aprovechar para ingresar a mercados internacionales.

Fuente: Trabajador Independiente - Planta Morita, Ing. Joaquin Diaz Tapia (2018)
Elaboración: Propia

3.1.3. Determinar los requisitos de acceso al mercado de la Unión Europea para la exportación de queso.

Se toma el tercer objetivo para determinar requisitos, certificaciones, canales de distribución y ferias internacionales para poder acceder al mercado de Bélgica país que pertenece a la Unión Europea, se realizó entrevista a 5 expertos expertos dedicados al sector lácteo de San Martín, Huambos, Chachapoyas y Chiclayo, donde cada uno nos proporcionaron información, además se complementa toda la información con análisis documental.

1. Entrevista N°2 – Expertos en el sector lácteo; La entrevista en primer lugar se realizó al gerente general de la empresa Agroindustrias Lactha del departamento de San Martín, seguido al jefe de proyectos en cooperativas – SOCODEVI de Huambos , también en Chachapoyas a la gerente general de Fundo Palmeras Molino Pampa y finalmente en Chiclayo a dos Ingenieros, para obtener información respecto a los requisitos de acceso al mercado objetivo.

Tabla 13: *Entrevista Gerente de Agroindustrias Lactha EIRL*

Ing. Agroindustrial. Monteza Delgado, Hernán

Pregunta 1:

¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

Respuesta:

Cuando se habla de mercado internacional puede haber buenas perspectivas siempre y cuando se implemente tecnologías en los equipos, infraestructura, etc. Pero si no se tiene una buena crianza del ganado, buen proceso en calidad de los productos lácteos, informalidad etc, no genera buenas perspectivas para el mercado internacional.

Comentario:

Para adquirir calidad, se debe trabajar desde la crianza del ganado vacuno, con su alimentación, habita etc,

En el mercado internacional puede haber buenas perspectivas si existe implementación de equipos tecnológicos y más infraestructura.

Pregunta 2:

¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

Respuesta:

Como en su gran mayoría los supermercados, no tengo conocimiento de otro canal de distribución.

Comentario:

Los supermercados es un canal de distribución más conocido.

Pregunta 3:

¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

Respuesta:

Según conocimientos son : Registro Sanitario , HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) y Buenas Prácticas de Manufactura – BPM

Comentario:

Para ingresar al mercado internacional es indispensable contar con los requisitos y certificaciones como el Plan HACCP, Buenas prácticas de manufactura y registro sanitario.

Pregunta 4:

¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

Respuesta:

Expoalimentaria-Lima, Expo Perú Norte – Chiclayo

Comentario:

Las ferias más conocidas por su gran mayoría son dos, la Expoalimentaria que se realiza en Lima y la Expo Perú Norte que se llegó a desarrollar en Chiclayo este 2018.

Fuente: Entrevista al Gerente general de Agroindustrias Lactha EIRL, Ing. Monteza Delgado, Hernán

Elaboración: Propia

Tabla 14: *Entrevista: Jefe de proyectos en cooperativas – SOCODEVI*

Ing. Agrónomo. Figueroa Lázaro Dino Lenin

Pregunta 1:

¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

Respuesta:

Según la realidad, Perú no está apto para la comercialización al mercado Europeo, el país destino es muy riguroso.

Si se mejoraría ciertos aspectos desde en calidad, infraestructura, equipamientos con nuevas tecnologías nuestro país está en condiciones de vender al exterior.

Comentario:

Todos los mercados internacionales son rigurosos, por ello el mercado Europeo no es la excepción es muy exigente, pero con nuevas tecnologías el país estará en condiciones de poder vender al exterior.

Pregunta 2:

¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

Respuesta:

Supermercados

Comentario:

Pues desconoce algún otro canal de distribución y el más conocido es los supermercados.

Pregunta 3:

¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

Respuesta:

- a) Registro Sanitario
- b) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- c) Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
- d) Certificado sanitario de exportación

Comentario:

Se exige certificaciones para mayor control, todos son indispensables para ingresar a la Unión Europea.

Pregunta 4:

¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

Respuesta:

- a) Expoalimentaria_Lima
- b) Expo Perú Norte – Chiclayo.

Comentario:

En su mayoría la Expo alimentaria es la más conocida y la Expo Perú Norte a pesar de su primera participación se ha tenido acogida y ya lo tienen en cuenta.

Fuente: Jefe de proyectos en cooperativas – SOCODEVI, Ing.Figueroa Lázaro Dino Lenin (2018)

Elaboración: Propia

Tabla 15: Entrevista: Gerente General de Fundo Palmeras Molino Pampa E.I.R.

Ing. Zootecnista, Marilú Chávez Guadalupe

Pregunta 1:

¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

Respuesta:

Realmente todo mercado es una buena oportunidad para ingresar tu producto, pero se debe cambiar el paradigma del precio bajo me importa y calidad no, entonces se debe enfocar en la calidad, si estamos hablando del mercado exterior pues son más exigentes si de calidad se trata, también cumplir con ciertos permisos que el país importador requiere, etc.

El cliente internacional paga muy bien por el producto.

Cuando uno tiene calidad uno como empresario no debe limitarse a extenderse.

Comentario:

Realmente todo mercado es buena oportunidad para poder ingresar un producto y el precio de este es mejor pagado en el exterior siempre y cuando este disponga calidad.

Pregunta 2:

¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

Respuesta:

Supermercados

Comentario:

Los supermercados es un buen canal de distribución, el consumidor actual está acostumbrado a encontrar todo de manera rápida dentro de supermercado.

Pregunta 3:

¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

Respuesta:

- a) *Registro Sanitario*
- b) *HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)*
- c) *Buenas Prácticas de Manufactura – BPM*
- d) *Certificado sanitario de exportación*

Comentario:

Requisitos más conocidos para ingresar al mercado exterior, se debe contar con Registro sanitario, Plan Haccp y las buenas practicas, además con un certificado sanitario de exportación.

Pregunta 4:

¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

Respuesta:

Expoalimentaria , Expo Perú Norte- Chiclayo

Comentario:

Las ferias son importantes para promocionar nuestros productos, ver la competencia, etc, sirve para futuros contratos, las más conocidas *Expoalimentaria , Expo Perú Norte- Chiclayo*.

Fuente: Gerente de Fundo Palmeras Molino Pampa E.I.R.L, Ing. Marilú Chávez Guadalupe

Elaboración: Propia

Tabla 16: Entrevista: Agroindustria Dane S.R.L

Ing.Industrial Moisés Luis Zelada Alcalde

Pregunta 1:

¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

Respuesta:

La Unión Europea está mejor equipada, dispone de tecnologías modernas que se utiliza en el proceso, por lo tanto Perú si estaría a la altura siempre y cuando invierta en equipamiento en infraestructura y tecnología. Se debe tener en cuenta capacidad exportadora, calidad, empaque, envase, certificaciones, etc.

Comentario:

Los países internacionales están más equipados con tecnologías modernas y sus procesos de producción de los productos lácteos son muy eficientes, por ello Perú debe estar a la altura y poder competir.

Pregunta 2:

¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

Respuesta:

En su gran mayoría los canales de distribución son los supermercados, mayoristas, minoristas de esa manera puede llegar el producto al consumidor final.

Comentario:

Internacionalmente se empieza a distribuir ya sea por supermercados, también están involucrados el mayorista y minorista cuyo objetivo es que llegue a las manos del consumidor.

Pregunta 3:

¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

Respuesta:

Se debe contar con un plan adecuado y canal de distribución específico, teniendo en cuenta diferentes exigencias de calidad del producto.

- a) Registro Sanitario*
 - b) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)*
 - c) Buenas Prácticas de Manufactura – BPM*
 - d) Certificado sanitario de exportación*
-

Comentario:

Es indispensable elegir el canal de distribución de la mano con las certificaciones como Registro sanitario, Plan HACCP, Buenas Prácticas de Manufactura y certificado sanitario.

Pregunta 4:

¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

Respuesta:

Expoalimentaria,- Lima ; una feria internacional de alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía más grande de la región, la cual se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras, y selectos compradores.

Comentario:

Las ferias internacionales es el punto de encuentro de las empresas exportadoras, que buscan compradores, una de ellas es Expoalimentaria que se realiza en Lima.

Fuente: Agroindustria Dane S.R.L, Ing. Moisés Luis Zelada Alcalde (2018)

Elaboración: Propia

Tabla 17: Entrevista: Trabajador Independiente - Planta Morita

Ing. Agroindustrial Joaquin Diaz Tapia

Pregunta 1:

¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

Respuesta:

El tema de lácteos es muy sensible a nivel internacional, sus normas para su ingreso al mercado exterior son muy rigurosas y exigentes por lo tanto la persona debe estar asesorado con conocimientos previos al mercado. La empresa que se dedique a la exportación debe disponer de un buen capital adecuándose a las normas que te exige el cliente internacional, además considerar la calidad, valor agregado, capacidad exportadora, envase, embalaje, etc

Comentario:

Para empezar la actividad de comercio exterior se debe considerar, capacidad exportadora, calidad de los productos que ofrece, valor agregado, envase, embalaje y sobretodo estar completamente informado y capacitado, si realmente cumple todo los requerimientos puede aventurarse.

Pregunta 2:

¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

Respuesta:

Supermercados

Comentario:

Los supermercados es el canal de distribución más común que se utiliza.

Pregunta 3:

¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

Respuesta:

Registro Sanitario

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)

Buenas Prácticas de Manufactura – BPM

Certificado sanitario de exportación

Comentario:

Las certificaciones que se deben implementar deben ser *registro Sanitario, Plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), Buenas Prácticas de Manufactura – BPM y Certificado sanitario de exportación, son indispensables para el ingreso a la Unión Europea.*

Pregunta 4:

¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

Respuesta:

Expoalimentaria

Expo Perú Norte – Chiclayo

Comentario:

La feria más conocida es la que se realiza en Lima es la Expoalimentaria, donde se tiene la oportunidad de conocer potenciales compradores y competencia.

Fuente: Trabajador Independiente - Planta Morita, Ing. Joaquin Diaz Tapia (2018)

Elaboración: Propia

3.1.4. Diseño de plan de negocios para la exportación de queso al mercado de Bélgica.

Para el diseño de Plan de negocios se adaptó a la estructura del *Libro Plan de Negocios herramienta para viabilidad de un negocio*, cuya autora Karen Weinberger.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)

Resumen Ejecutivo
Descripción de la empresa:
Historia de la empresa
Análisis de la industria
Productos y servicios ofrecidos
Equipo gerencial
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo
Planteamiento estratégico:
Análisis FODA
Estrategias de crecimiento y expansión
Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas
Modelo financiero

El diseño de la propuesta de la presente investigación se encuentra en el 3.3 del índice donde se desarrolla toda la estructura de Plan de Negocios.

En plan financiero, el VAN económico nos da un resultado de S/.128,030.70 por lo que el proyecto es económicamente rentable, más allá del retorno del capital invertido en el proyecto y financiado totalmente con fondos ajenos. La TIR económica da un resultado de 20%, siendo superior a la tasa que se exige para la inversión, siendo esta la del 6.22%. Así podemos afirmar que el proyecto es rentable. Finalmente el VAN financiero nos da un resultado de S/. 48,866.76 por lo que el proyecto es financieramente rentable. La TIR financiera con un 21 %, donde se obtiene una rentabilidad del 16 % de cada sol invertido, en conclusión se determina en la investigación que el proyecto es viable.

3.2. Discusión de resultados

En la investigación, se proponen cuatro objetivos, donde se desarrolló cada uno ellos, con técnica e instrumentos se recopiló información que permite llegar a una conclusión de acuerdo a las investigaciones existentes.

El primer objetivo *Realizar un diagnóstico situacional de la Asociación de Productores Agropecuarios Los Emprendedores Del Norte, Cutervo – Cajamarca.*, se analiza que la asociación se encuentra en crecimiento, tiene poco tiempo constituido, a pesar de ello ya están en diferentes mercados a nivel nacional, además se están incrementando más socios, también no cuentan con equipos tecnológicos, disponen de una planta artesanal , no cuentan con todas las certificaciones correspondientes para ingreso al mercado internacional, es fundamental realizar un análisis tanto interno y externo de la entidad para determinar un diagnóstico preciso de la situación para poder enfrentar cualquier inconveniente y poder tomar las mejores decisiones. Así como define en Calí Colombia , Palacios (2015) en su tesis *Estudio de Factibilidad para la exportación de queso fresco a Estados Unidos con el TLC Colombia-USA*, quien tuvo como objetivo analizar la factibilidad de exportación a Estados Unidos por medio del TLC. Lo cual analizó que el proyecto es técnicamente viable y requiere un diseño de producto, valor agregado, cumplir estándares de calidad en el mercado nacional e internacional con una gran inversión para llevar a cabo todo el proyecto. Así mismo en Honduras, Arce (2013) en su proyecto de investigación *Análisis de Pre factibilidad para la instalación de una planta procesadora de queso gouda en Santa Cruz, Bolivia para la exportación a Caracas, Venezuela.*, analiza que el proyecto para que sea viable tendrá que obtener ciertos requisitos tales como una ficha técnica del producto, licencia ambiental y un registro industrial ambiental exigida en el gobierno para poder operar y pagar los impuestos sobre su rentabilidad.

El segundo objetivo *Analizar la situación actual del sector lácteo en el Perú*, se pudo recolectar información de los expertos de este sector, se logró analizar que en algunos departamentos existe mucha informalidad por parte de los productores de queso, no cuentan con permisos para la comercialización, pues no son conscientes de los riesgos que pueden ocasionar al momento de ser consumidos. La demanda de los productos lácteos es relativamente promedio, existe poca demanda nacional, por ello empresas con potencia son las que se dedican a exportar e importar ciertos productos, que al

momento de ser adquiridos por el cliente su precio es muy alto. La industria a nivel local, nacional e internacional, se encuentra en crecimiento tanto para la elaboración y consumo de queso tipo suizo. Para la elaboración de queso y demás se necesita implementación de tecnología optima que mejore procesos, sin suda este producto dispone de valores nutricionales y están dentro del consumo de la canasta familiar. Así como en Lima, Portella (2017) en su proyecto de investigación *Exportación de queso madurado andino con orégano hacia santiago de Chile, en el período 2017-2021*, concluye que la oferta del producto desde Perú se mantiene bajo debido que no existe exportaciones y se considera presentarse en ferias internacionales gastronómicas y alianzas estratégicas con restaurantes y bodegas de vinos para lograr mayores ventas de los productos y generar mayor rentabilidad a la empresa. Así mismo en Chachapoyas, Pinedo (2015) en su tesis *Determinación de la rentabilidad del negocio de producción y comercialización de quesos madurados de exportación en la ciudad de chachapoyas*, con objetivo de determinar el segmento del mercado respecto al consumo y oferta existente de quesos madurados ya sea queso andino y queso tipo suizo en Lima Metropolitana, aprovechar cada crecimiento económico actual, una de sus alianzas estratégicas es contar con productores agropecuarios, quienes brindan la materia prima y no estar desabastecidos del principal insumo para la producción de los diferentes productos lácteos, ya que su producción es todo el año. A pesar de contar con los productores fijos, se tiene el riesgo de fracasar el proyecto, debido a que empresas grandes como Gloria se interponen para la adquisición de la materia prima y diversificación de productos.

En el tercer objetivo *Determinar los requisitos de acceso al mercado de la Unión Europea para la exportación de queso*, se recolecto información de los expertos que se concluye que Bélgica son muy exigentes al momento de dejar ingresar un producto a su país, en este caso Bélgica es un país que pertenece a la Unión Europea y dispone de cierto requisitos como registro Sanitario, Plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), Buenas Prácticas de Manufactura – BPM y Certificado sanitario de exportación tal como plantearon los expertos. Así como menciona respecto a las certificaciones el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2013), las certificaciones es el sistema establecido para identificar un producto con ciertas características específicas. Algunas dedicadas a certificar que las prácticas y procesos

de producción se ajusten a los estándares de calidad, pues las certificaciones obligatorias verifican que el producto cumple con las normas necesarias para que este pueda salir del país o puedan ingresar a un nuevo mercado con sus propias regulaciones.

Finalmente el cuarto objetivo *Diseñar una propuesta de plan de negocio para la exportación de queso al mercado de Bélgica*. El plan se desarrolló con la estructura del Plan de Negocios que fue adaptado del *Libro Plan de Negocios herramienta para viabilidad de un negocio*, por la autora Karen Weinberger. De igual forma en propuesta tenemos referencia en Chiclayo, Ramírez y Vásquez (2014) en su tesis *Propuesta de asociación de productores para la exportación de queso hacia el mercado Japonés, de la provincia de Cutervo-Cajamarca 2014*, se logra concluir que el factor esencial para lograr la exportación es la asociatividad y elaboración de un Plan es una ventaja más si estas tienen el mismo propósito, con capacitaciones de exportaciones, mejoramiento de infraestructura, tecnología, certificaciones y optimizar las actividades productivas se logra las exportaciones.

3.3 Propuesta

3.3.1 Resumen Ejecutivo

La siguiente investigación tiene como objetivo determinar de qué manera un Plan de Negocio permita la exportación de queso al mercado de Bélgica de la Asociación de Productores Agropecuarios los emprendedores del norte. La asociación está conformada por pequeños productores de leche que al pasar el tiempo decidieron emprender, actualmente disponen de variedad de productos para su comercialización, se encargan de elaborarlos siendo ellos los mismos proveedores de la materia prima, pero la producción de queso son las que predominan por su calidad y buen sabor conquistando a los mercados de Lima, Tumbes, Piura, Cutervo y Chiclayo.

Saber la situación actual de la asociación es fundamental para poder analizar y plantear estrategias que permitan mejorar. Además se debe considerar muchos aspectos sobre la realidad del Perú y otros países para cumplir las expectativas de nuevos mercados de acuerdo a la situación que se encuentre. Con los requisitos y certificaciones que se requiere hay una oportunidad comercial, Perú es el país con mucha ventaja de lograr negociaciones internacionales.

El mercado de Bélgica es muy exigente al momento de introducir algún producto, se debe elaborar estrategias adecuadas. Bélgica se encuentra en la tendencia de consumir sano que para su comercialización el etiquetado, embalaje es sumamente importante, pues esta debe especificar los nutrientes que dispone el producto, también se recomienda la denominación de origen y si son elaborados artesanalmente pues son más valorados, además es un país competitivo donde las empresas utilizan para lanzamientos de nuevos productos, es por ello que se elabora un plan de negocios dirigido a este mercado porque nuestro país busca mejorar el nivel comercial y cooperación. Es bueno recalcar que para Bélgica nuestro país es una de las economías con mejores perspectivas de crecimiento.

3.3.2 Descripción de la empresa:

Historia de la empresa

La Asociación de Productores Agropecuarios Emprendedores del Norte se fundó y constituyó el 19 de Enero del año 2017 con 24 socios, pero actualmente forman parte de la asociación 40 socios, los productores aprovecharon la oportunidad de poder asociarse y ser un equipo donde trabajen arduamente por sus objetivos. Se puede observar que a pesar del corto tiempo nuevos socios se están incorporando. La idea de asociarse surge a partir de no querer depender del grupo Gloria porque pagaban precios muy bajos por la leche, los productores quisieron dar valor agregado a la leche para que obtengan mayores ingresos con la diversidad de productos que podían obtener, pese a toda las dificultades que se presentaban desde el ámbito económico, político y social, todos querían emprender y empezaron a involucrarse en la asociación donde se logró construir y adquirir lo necesario para una pequeña planta artesanal ubicada en Jr.Comercio Nro.S/N (JR.Comercio 1252) Cajamarca-Cutervo-Cutervo.

Se elabora y comercializa seis tipos de quesos tales como queso (Fresco, suizo, mantecoso, mozzarella, ricota), pero el suizo y mozzarella son los más pedidos, estos son distribuidos a los diferentes mercados de Lima, Tumbes, Piura, Cutervo y Chiclayo, por su calidad, a su vez quisieron diversificar sus productos como yogurt, manjar blanco y mantequilla para tener mayores ingresos, los productos que se elaboran son de calidad con insumos frescos y naturales manteniendo la tradición de la familia.

Además todos los productos son comercializados con marca de la asociación y no cuentan con promoción por medio de redes sociales ni página web, cuentan con un pequeño local donde hay concurrencia de turistas y así puedan ofrecer todos sus productos. Tanto la planta artesanal y tienda son alquilados pero junto con todos los socios previo acuerdo se coordina que pronto dispondrán de un local propio, debido al incremento de las ventas cada mes.

La asociación se diferencia de los demás por su ímpetu al momento de trabajar en equipo, de sobresalir todos, llevan consigo la tradición familiar.

Ficha registro único de contribuyente (RUC)

De acuerdo a consulta RUC en la página SUNAT, se aprecia que la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte se encuentra activo y habido.

Tabla 18 : Ficha de registro único del contribuyente

Razón Social	Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte		
Número de RUC	20601812151		
Dirección del Domicilio Fiscal	Jr. Comercio Nro. SN (Jr. comercio 1252) Cajamarca - Cutervo – Cutervo		
Fecha de Inscripción:	19/01/2017		
Estado del Contribuyente:	ACTIVO	Condición del Contribuyente	HABIDO
Sistema de Emisión de Comprobante	Manual	Sistema de Contabilidad	Manual
Actividad de Comercio Exterior	SIN ACTIVIDAD		
Actividad(es) Económica(s)	Actividades de otras asociaciones N.C.P		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816)	Ninguno		

Fuente: SUNAT (2018)

Elaboración: Propia

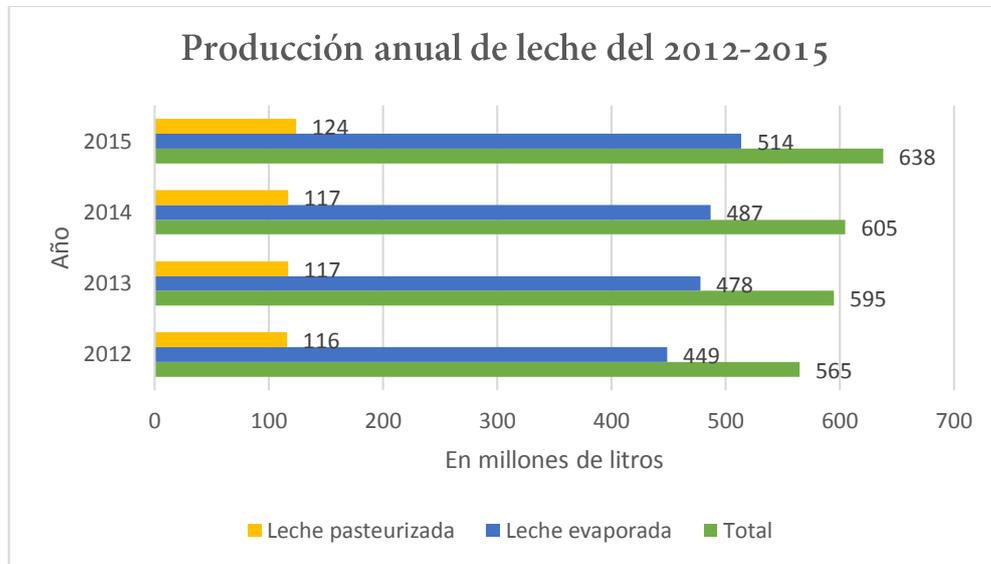
Análisis de la industria

La industria del sector lácteo en el Perú si bien es cierto cada año incrementa la producción en las regiones de la costa, sierra y selva. La producción de leche es muy importante, pues si no se dispone de ella no se podrá elaborar los derivados.

El consumo de cada peruano es de 15.4 litros per cápita anualmente, mientras que la FAO sugiere 120 litros por persona al año, lo cual se encuentra bajo y se pretende mejorar. Por ende el ministerio de Agricultura y Riego pretende lograr para el 2021 una producción de leche a nivel nacional de 2.7 millones de toneladas en cuanto al consumo per cápita por persona al año entre 96 a 120 litros.

De acuerdo a un análisis de producción anual tal como muestra el siguiente gráfico, la producción de leche desde el 2012 al 2015, el total tiene un crecimiento promedio de 4.1 %, por otro lado la leche evaporada creció en un 4.6% y finalmente la leche pasteurizada 2.3%.

Figura 3 : Producción anual de leche del 2012 - 2015

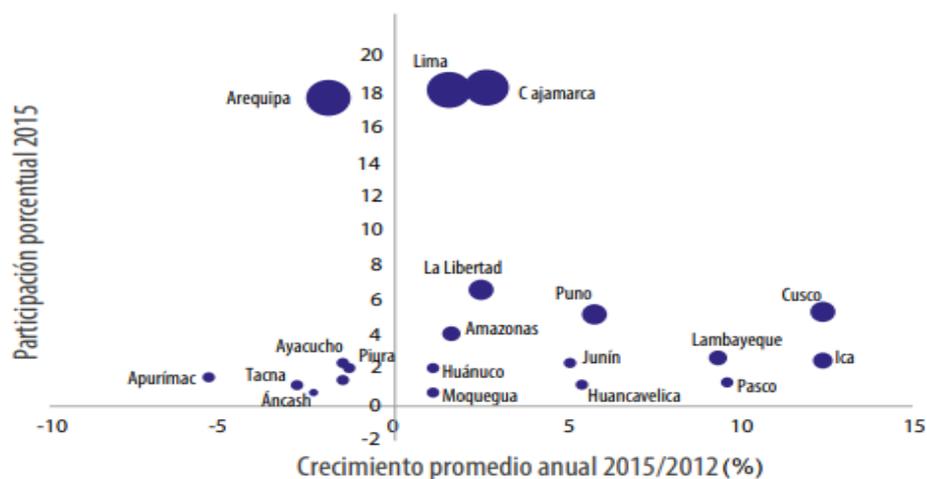


Fuente: PRODUCE (2017)

Elaboración: Propia

En cuanto a la producción de la leche fresca por departamentos se obtiene según el reporte de la producción manufacturera en el 2017, que el departamento de Cajamarca, Lima y Arequipa lideran la producción de leche fresca.

Figura 4: Producción de leche fresca promedio anual por departamentos (Participación porcentual y tasa de crecimiento promedio anual)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Elaboración: PRODUCE

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2017) en su boletín estadístico de producción y ventas de la elaboración de productos lácteos en Perú, describe en toneladas la producción del tercer trimestre del 2016 y 2017 de los productos derivados de la leche tales como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 19: Producción y ventas de la agroindustria alimentarias por principales productos

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS				
Productos	Producción		Ventas	
	Julio - Setiembre		Julio - Setiembre	
	2016	2017	2016	2017
Leche Evaporada	122,3	112,5	114,4	107,1
Leche Condensada	2,7	1,5	2,1	1,4
Leche Pasteurizada	36,6	44,8	38,6	40,1
Queso Madurado (tipo suizo)	3,8	3,4	3,8	3,3
Queso fresco	1,6	1,4	1,7	1,4
Queso mantecoso	0,2	0,1	0,2	0,1
Mantequilla	1,2	1,3	1,4	1,2
Cremas	1,4	1,7	1,4	1,6
Yogurts	49,5	36,7	49,0	34,6
Manjar blanco	1,8	1,9	1,9	1,9

Nota: Estadísticas del III trimestre 2016/2017 (Miles de toneladas)

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego – Sistema Integrado de Estadística Agraria (2016)

Elaboración: Propia

Además en este sector existe mucha informalidad para la elaboración y permisos que garanticen inocuidad de los productos por parte de empresas, pequeños productores y asociaciones que se dedican a este sector. Para el análisis de la industria en la siguiente investigación se realiza de acuerdo al modelo de Michael Porter (1979) que consta en las siguientes:

a) Los competidores actuales y potenciales

En el país los competidores actuales y potenciales del mercado lácteo son: Gloria S.A, Laive y Nestlé, son empresas que lideran a nivel nacional e internacional, cuentan con plantas industriales de gran almacenamiento, estas disponen de una mejor infraestructura, máquinas y equipos para la producción de los productos derivados de la leche.

A nivel local, en la ciudad de Cutervo se encuentran los pequeños productores artesanales quienes elaboran sus productos informalmente que no garantizan inocuidad

al momento de ser adquiridos. Son escasos los pequeños productores artesanales que dispongan de los permisos adecuados para la elaboración y comercialización de los diferentes productos que estos ofrecen.

b) Los productos o servicios sustitutos

Actualmente para la canasta familiar es necesario contar con productos que tengan proteínas, calcio y vitaminas que aporten para mejorar el funcionamiento del organismo al consumirlos y a su vez prevenir diferentes enfermedades ya sean digestivas o inmunológicas.

Los productos lácteos poseen importantes valores nutricionales, por ello al momento de sustituir algún producto que no sea lácteo, el producto sustituto debe tener nutrientes para poder consumirlos, pero también se encontrará productos que no tenga ningún nutriente tales como los embutidos, tomando referencia para un desayuno familiar podemos encontrar aceituna, mermeladas de frutas, mantequilla de aguacate, maní, huevos etc.

c) Los clientes

La Asociación de Productores Agropecuarios los Emprendedores del Norte se encuentran en el mercado un año y medio que disponen de diferentes productos elaborados para su comercialización a nivel local y nacional.

Sus clientes potenciales se encuentran en Lima, Tumbes, Piura, Cutervo, Chiclayo, todo pedido se realiza con anticipación para su respectivo proceso, además los clientes también pueden adquirir los productos en la tienda que está ubicada en zona céntrica donde hay turistas.

Se pretende ingresar a nuevos mercados, los productos que dispone la asociación son de calidad y a pesar de su poco tiempo tiene acogida, con ayuda de las redes sociales y ferias se logrará incrementar ventas y reconocimiento a la asociación.

d) Los proveedores

Gracias a la idea de asociarse, todos los ganaderos actualmente los mismos socios son proveedores de la materia prima, por lo tanto no dependen de personas externas para el aprovisionamiento de este.

Sin embargo se requiere proveedores para los materiales de envase, embalaje y etiquetado que se adquiere en la ciudad de Lima y Chiclayo.

Productos y servicios ofrecidos

La Asociación elabora seis tipos de quesos, fresco, suizo, mantecoso, mozzarella y ricota, a su vez también elaboran y comercializan yogurt, manjar blanco y mantequilla que son parte de la canasta básica de la familiar y con precios accesibles.

Tabla 20: *Productos que ofrece la Asociación*

Queso Fresco	Yogurt
Queso Suizo	Manjar Blanco
Queso Mantecoso	Mantequilla
Queso Mozzarella	
Queso Ricota	

Fuente: Jefe de producción de la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte Cutervo (2017)

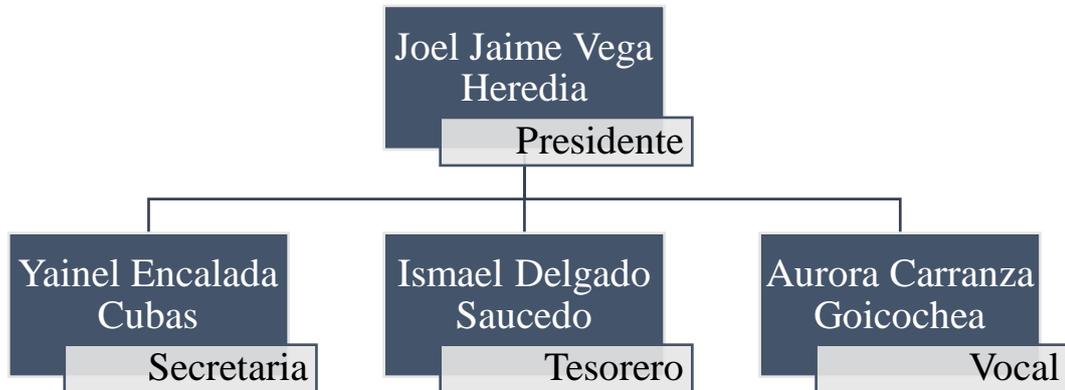
Elaboración: Propia



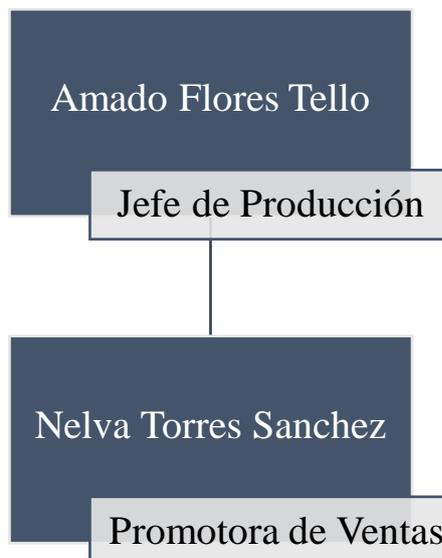
Queso tipo suizo, manjar y Yogurt natural

Equipo gerencial

La asociación lleva poco tiempo, su equipo gerencial encargado de dirigir la asociación está constituida por la siguiente directiva:



Para el buen funcionamiento de la asociación, los socios que no dispongan de ganado rotan para trabajar en la planta artesanal, pero el feje de producción y promotora de ventas por la confianza son socios permanentes en sus puestos.



3.3.3 Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo

Descripción de la competencia

a) A nivel Nacional

Actualmente según investigación existe tres empresas en el Perú que se encuentran en la lista de las empresas exportadoras para la categoría de productos queso; natural y procesado, una de ellas es la líder Gloria S.A relativamente la más grande, su número de empleados es de 2044, seguido la empresa Laive S.A con 1112 empleados y por último Velarde S.A que se encuentra en constante crecimiento al igual que la anterior, esta cuenta con 286 empleados.

Tabla 21: *Empresas exportadoras de productos lácteos*

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
Gloria S.A.	3	2044	Perú	Lima
Laive S.A.	4	1112	Perú	Lima
Negociación Ganadera Bazo Velarde S.A. - Bazo Velarde S.A.	3	286	Perú	Lima

Fuente: Trade Map (2017)

Elaboración: Propia

Sin embargo a pesar de ser grandes empresas aún hay una demanda insatisfecha, la mayoría de sus productos se encuentran en supermercados y sus precios no son accesibles para todas las familias, algunos prefieren adquirir el producto de los productores artesanales.

Además en la localidad también hay consumidores turistas y estos valoran los productos artesanales, consideran que son los más sanos, tradicionales y aptos para consumirlos por su buen sabor y alto valor nutricional.

b) A nivel Internacional

De acuerdo a Trade Map para el periodo del 2013-2017 los países exportadores de la partida arancelaria 040690 - los demás quesos, indica a los 10 primeros países.

Tabla 22: *Listas Países Exportadores de la partida arancelaria 040690*

Países Exportadores	Valor exportado 2013 (Miles de USD)	Valor exportado 2014 (Miles de USD)	Valor exportado 2015 (Miles de USD)	Valor exportado 2016 (Miles de USD)	Valor exportado 2017 (Miles de USD)
1 Países Bajos	3,367,819	3,753,169	2,888,651	2,817,741	3,384,726
2 Alemania	3,107,525	2,932,317	2,045,144	1,954,791	2,334,498
3 Francia	2,565,331	2,600,834	2,156,667	2,163,198	2,218,397
4 Italia	1,537,607	1,566,454	1,364,264	1,431,677	1,544,606
5 Nueva Zelandia	728,050	799,200	706,073	687,736	778,176
6 Irlanda	766,139	809,294	623,926	604,260	751,268
7 Dinamarca	790,464	856,145	635,814	651,749	744,626
8 Belarús	514,698	656,459	521,354	580,455	633,067
9 Suiza	556,441	601,581	548,219	538,117	544,999
10 Grecia	385,190	431,386	406,982	437,752	475,702

Fuente: Trade Map (2017)

Elaboración: Propia

Mercado Objetivo

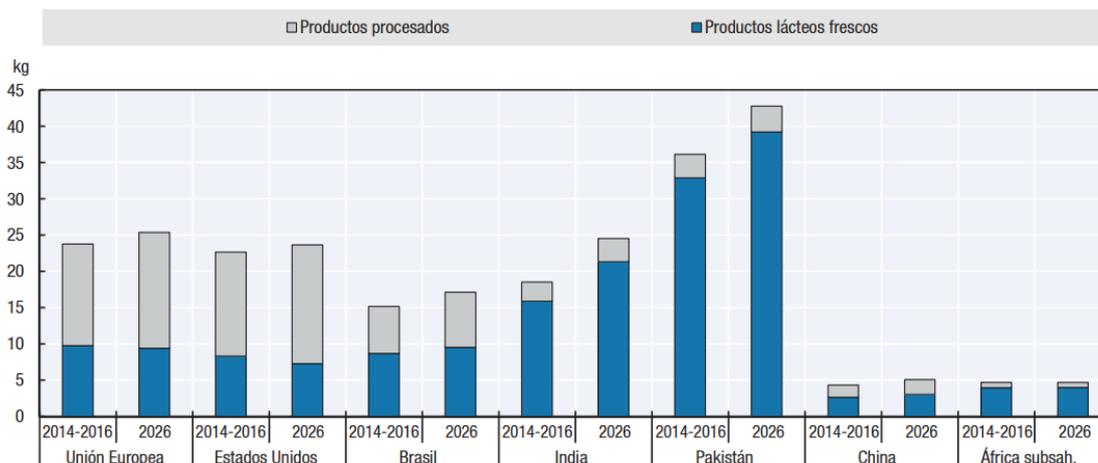
a) Determinación del mercado

Se determinó el mercado con uso de la herramienta de inteligencia comercial Trade Map, donde se determinó el mercado de Bélgica. Además las perspectivas agrícolas donde toman a la Unión Europea, visionan buenos indicadores de crecimiento.

Internacionalmente se espera el crecimiento de consumo de productos lácteos por parte de los países, el mercado objetivo está dirigido al país de Bélgica que pertenece a la Unión Europea, lo cual la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE junto con FAO - La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura realizaron perspectivas agrícolas del periodo 2017- 2026 de los países de la Unión Europea, Estados Unidos, Brasil, India, Pakistán, China y África subsah, donde se observa el crecimiento del consumo per cápita de los productos lácteos frescos y procesados,

Consumo per cápita de los productos lácteos frescos y procesados

Figura 5: Perspectivas Agrícolas 2017-2026^a nivel Internacional



Fuente: OCDE-FAO (2017)

Trade Map (2017), indica a los 10 primeros países importadores para la partida arancelaria 040690 - los demás quesos, siendo el quinto país Bélgica el que importa queso, sus preferencias son Gouda, Mozzarella o el Parmesano.

Tabla 23: Países Importadores para la partida arancelaria 040690

Países Importadores	Valor importado 2013 (Miles de USD)	Valor importado 2014 (Miles de USD)	Valor importado 2015 (Miles de USD)	Valor importado 2016 (Miles de USD)	Valor importado 2017 (Miles de USD)
1 Alemania	3,499,809	3,724,713	2,953,183	2,940,285	3334862
2 Reino Unido	1,227,193	1,309,088	1,065,916	997,418	1,115,072
3 Estados Unidos de América	1,067,473	1,171,723	1,185,611	1,141,182	1,092,497
4 Italia	1,348,667	1,303,913	968,918	941,452	1,056,319
5 Bélgica	1,095,931	1,089,202	816,278	894,799	977,779
6 Francia	918,563	976,825	803,873	794,196	908,714
7 Países Bajos	647,522	723,309	658,872	640,389	843,431
8 Rusia, Federación	1,685,482	1,230,754	582,189	586,198	720,590
9 Japón	619,647	684,469	574,979	546,518	679,627
10 España	709,272	727,259	564,700	549,261	666,802

Fuente: Trade Map (2017)

Elaboración: Propia

Bélgica

Geografía:

En Bélgica se pueden encontrar tres zonas diferenciadas: la planicie costera del Mar del Norte al noroeste, la meseta central en el interior del país (valles fértiles y vías navegables como los ríos Mosa y el Escalda) y la región de las Ardenas (colinas con bosques, landas y turberas). El clima es marítimo templado, con precipitaciones significativas durante todo el año y con una temperatura media anual de 9 a 10 °C.

Tabla 24: *Características Generales de Bélgica*

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE BÉLGICA	
Nombre oficial:	Reino de Bélgica.
Superficie:	30.528 Km ² .
Límites:	Bélgica limita al Norte con los Países Bajos y con el Mar del Norte, al Este con Alemania y al sur con Luxemburgo y Francia
Capital: Bruselas	Bruselas
Otras ciudades importantes:	Amberes, Lieja, Gante, Lovaina, Charleroi, Brujas, Namur, Mons
Idiomas oficiales:	Neerlandés, francés y alemán.
Religión:	Mayoritariamente católica.
Moneda:	Euro
Forma de Estado:	Monarquía parlamentaria y federal.
División administrativa:	Bélgica es un Estado Federal, integrado por dos tipos de entidades federadas: las Regiones y las Comunidades, que tienen personalidad

Fuente: Oficina de información diplomática del MAEC – Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación (2017)

Elaboración: Propia

Tabla 25: Indicadores Sociales

INDICADORES SOCIALES	
Población:	11.311.117
Densidad de población:	368 hab/km ² .
Renta per cápita:	37.400 €
Coefficiente de GINI:	0,263
Tasa de alfabetización:	99%

Fuente: Oficina de información diplomática del MAEC – Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación (2016)

Elaboración: Propia

La ciudad del mercado objetivo que se considera en la investigación es la ciudad de Amberes, tiene mayor población, a pesar de ser una de las ciudades relativamente pequeña pues esta cuenta con el puerto de Amberes considerada una de las más importantes del continente Europeo, que permite a las empresas exportadoras e importadoras facilitar el intercambio comercial entre diferentes países.

Tabla 26: Población de Principales ciudades

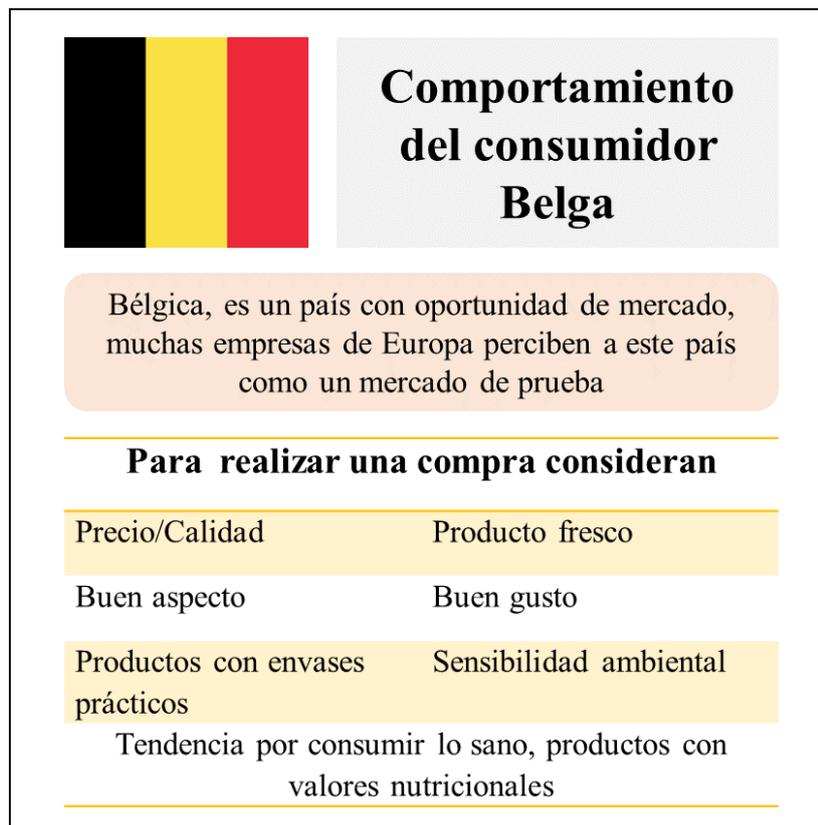
Nombre	Población
Amberes	513.570
Gante	253.266
Charleroi	202.480
Lieja	195.968
Bruselas	175.534
Schaerbeek	131.030
Brujas	117.886

Fuente: Santander Trade (2016)

Elaboración: Propia

b) Perfil del consumidor

Figura 6: *Comportamiento del consumidor Belga*



Fuente: Santander Trade (2017)

Elaboración: Propia

c) Acceso al mercado

Barreras Arancelarias

Tabla 27: *Arancel Preferencial Perú- Unión Europea*

Contingente arancelario preferencial
Perú – Unión Europea
0%

Fuente: Comisión Europea

Elaboración: Propia

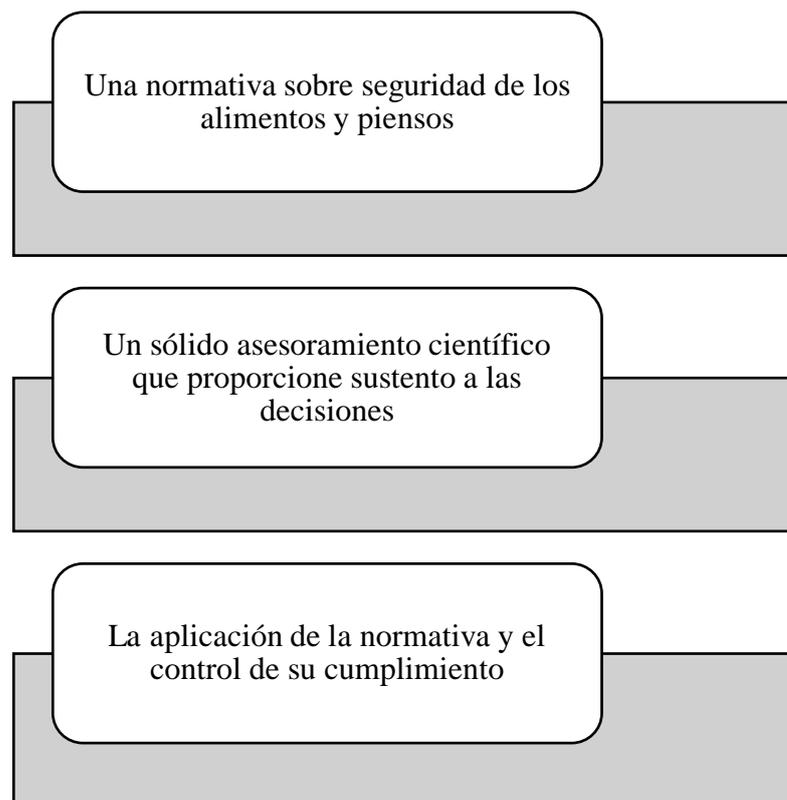
Barreras no Arancelarias

La unión Europea tiene como estrategia universal la seguridad alimentaria, aplicado a todos los alimentos por cuestión de salud. El motivo de realizar esta

estrategia es garantizar la trazabilidad de los productos alimentarios desde el punto de elaboración de este hasta la mesa del consumidor sin complicar el comercio asegurando inocuidad.

La seguridad alimentaria que tiene como estrategia la Unión Europea, consta de los siguientes elementos:

Figura 7: *Estrategia de seguridad alimentaria de la Unión Europea*



Fuente: MINCETUR (2017)

Elaboración: Propia

Además son cuatro los órganos de la Unión Europea a nivel institucional que cuidan la seguridad alimentaria.

Órganos de la Unión Europea involucrados en supervisar la seguridad alimentaria

Órganos Involucrados	Funciones
Dirección General de la Salud y Protección de los Consumidores – SANCO	Se encarga de colaborar a mejorar la seguridad generando confianza a los consumidores europeos. Además SANCO es responsable de tener la legislación actualizada respecto a la seguridad de alimentos, salud y derechos y a su vez vigila el cumplimiento.
La Oficina Alimentaria y Veterinaria (OAV)	Se encarga de identificar y analizar todos los riesgos que se susciten en la cadena alimentaria, además debe de informar de ellos.
Comité Permanente de la Cadena Alimentaria y de Sanidad Animal	Se encarga de identificar los riesgos dentro de la cadena de producción del producto, desde inicios de su elaboración hasta ser producto final para ser adquirido por el consumidor.
La Oficina Alimentaria y Veterinaria (OAV)	Se encarga de supervisar e inspeccionar las normas de higiene de los productos alimentarios ya sea de legislación veterinaria o fitosanitaria, donde se examinan la utilización de sustancias químicas como plaguicidas para las frutas, legumbres o cualquier producto de agricultura y el uso de estos para combatir las epidemias de los animales para consumo o productos derivados.

Fuente: MINCETUR (2017)

Elaboración: Propia

Certificaciones

Las certificaciones son estrategias de comercialización internacional, que permite seguridad, calidad nutricional, impacto ambiental y social a los consumidores generando mejorar el acceso al mercado sin ningún impedimento.

Para ofrecer la seguridad de inocuidad a los consumidores, se dispone de las siguientes:

Tabla 28: *Certificaciones de Inocuidad y proceso*



International Organization for Standardization - ISO

La organización Internacional de Normalización 22000 desarrolla la norma para garantizar la inocuidad de la cadena alimentaria. Incrementa competitividad y a la vez ofrecer alimentos inocuos a los consumidores.



Hazard Analysis and Critical Control Points - HACCP

Instrumento que evalúa los peligros, estableciendo un sistema de control durante la obtención del producto.



Buenas Prácticas de Manufactura - BPM.

Se encarga de realizar seguimientos a los procesos que existen o nuevos permitiendo de esta manera mejorar y validar si cumplen las metas establecidas. Es necesario contar con tecnología para mejorar procesos y estos sean más efectivos.

Fuente: FAO (2017)

Elaboración: Propia

3.3.4 Planteamiento estratégico:

Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none">- Interés de capacitarse para mejorar los procesos de los diferentes productos que ofrece.- Compromiso de trabajar en equipo con participación de todos los miembros y asignación de actividades de acuerdo a sus habilidades.- Disponibilidad de materia prima por los mismos socios.- Crecimiento de producción y ventas a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none">- Hay mercado con una demanda insatisfecha respecto a productos de calidad.- Instituciones privadas que apoyan al sector lácteo para mejorar procesos e implementación con la construcción de plantas con equipos completos y tecnologías avanzadas. (SOCODEVI)- Sierra y selva exportadora brinda capacitación técnica del programa nacional de quesos maduros.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">- No se cuenta con infraestructura ni tecnologías adecuadas para la elaboración de los productos lácteos.- Falta de financiamiento para la implementación de una planta nueva y equipada con local propio, de igual manera para realizar actividades de comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none">- Diferentes enfermedades de los animales vacunos por falta de control.- Alta demanda de productos importados- Cambios climáticos

Fuente: Presidente - Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte (2018)

Elaboración: Propia

Actualmente la asociación dispone de interés para crecer e innovar en todos los aspectos, en su análisis FODA como se puede observar hay aspectos que se debe mejorar y otros que favorece para beneficiar a todos los socios. Así mismo los problemas climáticos también pueden afectar como el fenómeno del niño del 2017, fueron afectados con la producción de leche, muerte de sus ganados.

También dejó las carreteras en pésimo estado donde impedía el traslado de los socios con la materia prima hasta la planta artesanal, donde se dejó de producir los productos lácteos por esa temporada hasta que se solucione y se establezca nuevamente.

Estrategias de crecimiento y expansión

La Asociación no cuenta con estrategias definidas que le permitan crecer y expandirse como toda entidad desea, sin embargo al nivel local tiene como estrategia incrementar más puntos de ventas, a nivel nacional incrementan sus ventas, pues cumplen las expectativas del cliente por su puntualidad al momento que es entregado, calidad y buen sabor.

Con el Plan de negocios propongo que para lograr ingresar a nuevos mercados la asociación en sus inicios debe asistir a ferias que le permitan ver la realidad y empezar a involucrarse con clientes internacionales porque permitirá la demostración de sus productos ante un futuro cliente, pues tendrá contacto directo y a vez será un distribuidor poderoso en el país interesado.

Si bien es cierto para crecer en el ámbito empresarial se necesita de inversión, mejorar el producto dando un valor agregado que se diferencie de los demás, también necesita implementar las estrategias de marketing y realizar una evaluación financiera para ver si es viable, pues el plan de negocios es una guía que permitirá al encargado de la entidad tomar buenas decisiones disminuyendo cualquier tipo de riesgos y fracasos tanto internas o externas.

Alianzas estratégicas

La asociación no cuenta con alianzas de ningún tipo, pues se encuentran en emprendimiento, por ello requiere trabajar aún en todos los aspectos, no cuentan con planta equipada con tecnología, se considera realizar una alianza estratégica con compañías que se logre el aprovechamiento tecnológico para mejorar procesos.

Además otra alternativa es postular a fondos concursables del estado, realizando una propuesta innovadora para mejorar procesos, infraestructura, comercialización, etc. También existen entidades del sector público cuyo objetivo incrementar la productividad del micro, pequeñas y medianas empresas mediante instrumentos para innovación empresarial con nuevas tecnologías, acceso a mercados y mejoras de gestión, el Programa de Apoyo a la Internacionalización- PAI, tiene las modalidades de Potenciamiento de Exportaciones, Licitaciones y Alianzas Estratégicas, Franquicias Implantación Comercial.

3.3.5 Estrategias de marketing y ventas

3.3.5.1 Producto

Para ingresar al mercado internacional se debe tener en cuenta que el producto de exportación debe ser de calidad y agradables al momento de ser consumidos, también la presentación cumple un papel muy importante, este es el primer contacto que tiene con el comprador, a su vez el envase debe ser práctico donde conserve el sabor, la textura del producto.

a) Descripción del producto

Queso andino tipo suizo, es un queso semi-maduro que pasa por un proceso de coagulación enzimático microbiano, con una maduración hasta cinco días, durante este proceso los componentes de este como grasa, proteína, lactosa generan una sinergia produciendo el sabor y textura que le caracteriza.

b) Uso del producto

Este derivado es utilizado exclusivamente para el consumo ya sea directo o como ingrediente de cocina para la elaboración de diferentes platos.

c) Productos sustitutos o similares

Productos similares

Los productos similares al queso tipo suizo son : Queso mozzarella, paria, danbo, edam

Productos sustitutos

Los productos sustitutos si de queso se refiere, son quesos de origen vegetal son: Queso de arroz, almendras, soya

d) Clasificación arancelaria

Tabla 29 : Clasificación Arancelaria

Partida Arancelaria: 0406.90.90.00	
04	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte
0406	Quesos y Requesón
0406.90.90.00	Los demás quesos

Fuente: SUNAT (2017)

Elaboración: Propia

e) Ficha técnica

Tabla 30: Ficha Técnica del Queso Tipo Suizo

FICHA TECNICA DEL QUESO TIPO SUIZO-MADURADOS

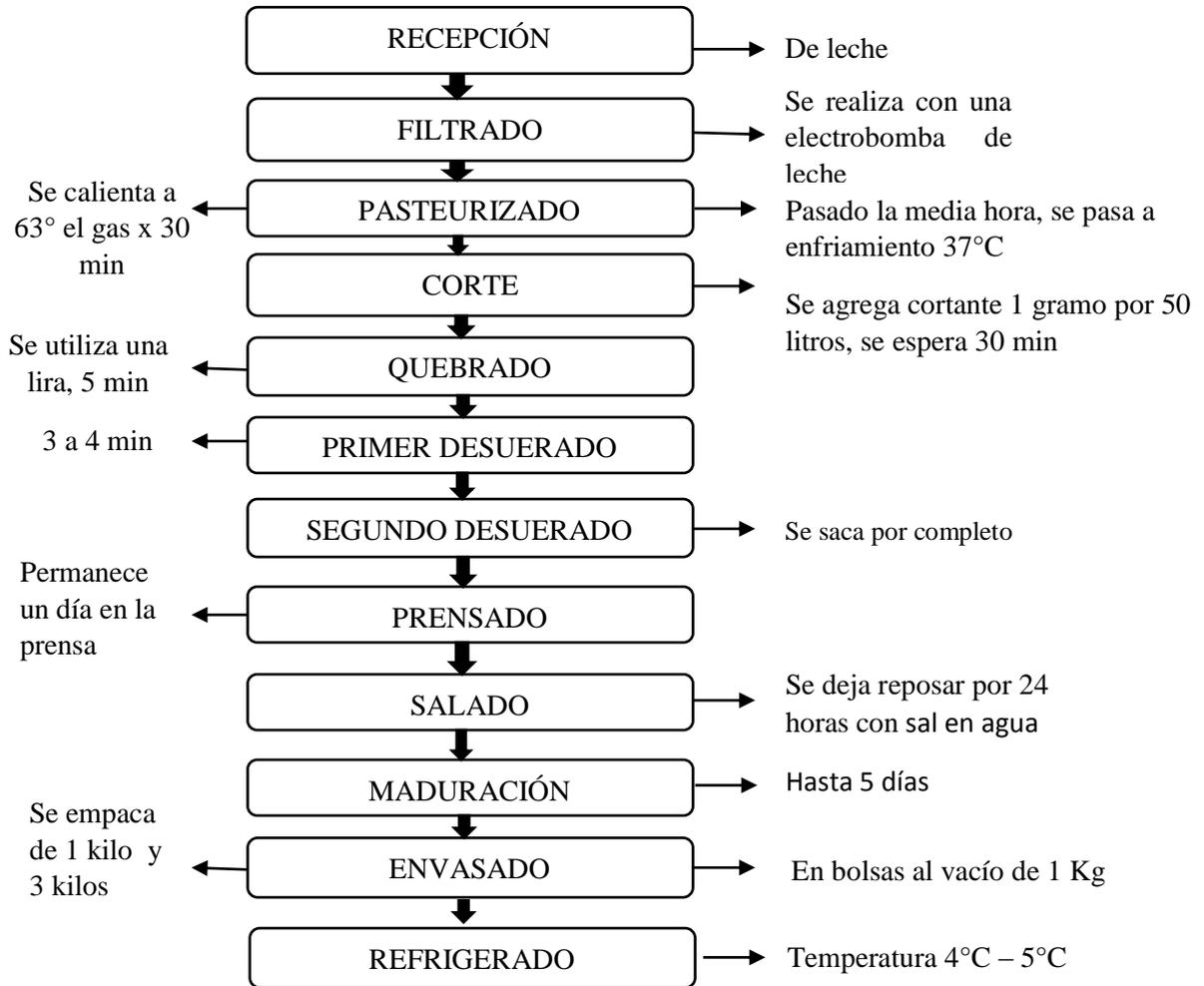
Nombre de la Empresa: Asociación de Productores Agropecuarios Los Emprendedores Del Norte																																	
Dirección: Jr.Comercio Nro.S/N (JR.Comercio 1252)																																	
Ciudad: Cajamarca-Cutervo-Cutervo																																	
Contacto: Joel Jaime Vega Heredia																																	
Teléfonos: 970071784																																	
E-mail: apaemprenordenorte@gmail.com																																	
NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO:	Queso tipo suizo, queso andino																																
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO																																
	<table border="1"> <tr> <td>Materia prima</td> <td colspan="3">Leche</td> </tr> <tr> <td>Color</td> <td colspan="3">Amarillo</td> </tr> <tr> <td>Olor y sabor</td> <td colspan="3">Característico</td> </tr> <tr> <td>Peso</td> <td colspan="3">1 kg.</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Propiedades físico-químicas</td> </tr> <tr> <td>Humedad</td> <td>41% máximo</td> <td>Cloruro de sodio</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Proteínas</td> <td>25%</td> <td>pH</td> <td>5,0</td> </tr> <tr> <td>Solidos totales</td> <td>59%</td> <td>Cenizas totales</td> <td>4,6%</td> </tr> </table>	Materia prima	Leche			Color	Amarillo			Olor y sabor	Característico			Peso	1 kg.			Propiedades físico-químicas				Humedad	41% máximo	Cloruro de sodio	3%	Proteínas	25%	pH	5,0	Solidos totales	59%	Cenizas totales	4,6%
	Materia prima	Leche																															
	Color	Amarillo																															
	Olor y sabor	Característico																															
	Peso	1 kg.																															
	Propiedades físico-químicas																																
	Humedad	41% máximo	Cloruro de sodio	3%																													
	Proteínas	25%	pH	5,0																													
Solidos totales	59%	Cenizas totales	4,6%																														
ESTACIONALIDAD DEL PRODUCTO	Todo el año																																
ZONAS DE PRODUCCIÓN	Cajamarca, Celendín, Cutervo, Chota, Hualgayoc y San Miguel.																																
POSICION ARANCELARIA (NANDINA)	0406.90.90.00 Los demás quesos																																
OTRAS CARACTERISTICAS	Conservar refrigerado a 5°C - almacenamiento Su distribución debe ser en vehículos con cámaras frigoríficas que lo mantengan en 4°C o menos para evitar la proliferación de bacterias																																

Fuente: Adecuado de Sierra Exportadora (2016)

Elaboración: Propia

f) Flujograma de procesos

Figura 8: Flujograma de elaboración de queso tipo suizo



Fuente: Jefe de Producción de la Asociación Emprendedores del Norte (2018)

Elaboración: Propia

Descripción de Flujograma de procesos

a) Recepción

El proceso inicia con la recepción de la materia prima (Leche) en la planta artesanal, donde es almacenada en tanques óptimos para realizar los diferentes procesos y obtener el queso suizo.

b) Filtrado

El filtrado se realiza con una electrobomba y se almacena en un tanque, en este proceso se retiene las impurezas que tiene la leche.

c) Pasteurizado

Este proceso se realiza en la marmita, se calienta la leche hasta los 63° C, para que con esa calentura desaparezcan las bacterias, mohos, levaduras por 30 minutos, etc. Además con este proceso se previene la proliferación de las bacterias, pasado la media hora tiene que enfriar y en los 37° deberá agregar los insumos como corte y cloruro de calcio.

d) Cortado/quebrado

Después de haber realizado el proceso de pasteurizado se añade el cuajo o corte, en este proceso se recomienda mover por instantes para luego dejar en reposo y empiece a coagular. Una vez listo para el corte, se debe utilizar liras de corte, donde se empieza a cortar la cuajada dejando a la vista el suero y esta sea eliminada.

e) Primer Desuerado

Se extrae el suero a tanques de almacenamiento con ayuda de una paila se remueve para que el suero que queda se separe de la cuajada y después realizar el queso tipo ricota o ser vendido para consumo animal.

f) Segundo desuerado

Se realiza la segunda intervención de suero en los tanques de almacenamiento, este proceso ayuda a extraer el suero por completo para que se realice el prensado y poder dar forma.

g) Moldeado/ Prensado

Se utiliza moldes de madera para queso, dando su forma y tamaño de acuerdo a los pedidos solicitados por el cliente.

h) Salado

En este proceso con la aplicación de la sal se podrá obtener el sabor que le caracteriza al queso suizo y de esta manera puede tener mayor

tiempo de conservación, se deja reposar en sal con agua por 24 horas dentro de la tina quesera.

i) Maduración

Después de haber obtenido el proceso de salado, se orea y esta pasa a maduración donde se deja por media hora para mejorar su textura, adicionalmente se considera madurar hasta 5 días.

j) Envasado

El envasado se realiza en bolsas al vacío, con fácil apertura, en presentación de 1 Kg

k) Refrigerado

El queso tipo suizo debe ser refrigerado a 4°C- 5°C para conservarse.

3.3.5.2 Precio

La estrategia del precio que se aplicará en Bélgica, se tiene determinado ingresar con el precio justo que disponen los supermercados, quizá con una diferencia mínima de rebaja respecto al producto, de esta manera el consumidor podrá inclinarse al precio. Además la presentación y descripción del producto será el primer contacto con el posible cliente, podrá visualizar colores e información agradable, logrando identificarse con sus colores de su bandera ayudará al consumidor optar por el producto.

Tabla 31: *Estrategia precio de Bélgica*

Producto	Dólar (\$)	Euro (€)
Queso 1 Kg	14,81	12,00

Fuente: Preciomundi (2018)

En la anterior tabla podemos observar que el kilo de queso está costando \$14,81 y 12,00 € en el país de Bélgica en los respectivos supermercados de la ciudad.

3.3.5.3 Plaza o distribución

Actualmente se puede distribuir el producto internacionalmente de muchas maneras, donde puede intervenir el productor, minorista, mayorista o agente, todos con el mismo propósito de obtener un cliente. Antes de elegir el adecuado medio de distribución se analiza y así la asociación pueda elegir el adecuado.

La distribución del producto en el mercado internacional se puede dar de la siguiente manera:

a) Productor – Cliente

La distribución del producto es de manera directa, en este caso la asociación con el cliente Belga, quien es el consumidor final. Todas las ventas, promoción estarán a cargo de la asociación y esta debería tener asesoría comercial para arriesgar la oportunidad comercial.

Sin embargo este medio no es recomendable para la Asociación, para optar por este medio se necesita mucha inversión y contar con establecimiento propio, lo cual para sus inicios no es rentable.

b) Productor – Minorista – Cliente

Este medio de distribución debe tener buena relación con el minorista, pues este es el intermediario quien permite la oportunidad comercial, busca contactos en diferentes tiendas, supermercados. Lo cual se considera para iniciar inclinarse por este medio sería muy viable porque el intermediario será quién ofrezca en los establecimientos de los clientes el queso suizo con degustaciones, presentaciones etc.

c) Productor- Mayorista – Minorista – Cliente

El mayorista o distribuidor realiza los trámites de importaciones, además es el responsable de su mercadería que este adquiere, todos los involucrados que intervienen tienen un comprador. El mayorista por naturaleza su cliente es aquel que compra para revender y el minorista se encarga de llegar al consumidor final. A pesar de contar

con más intermediarios para realizar el comercio, se recomienda conseguir un distribuidor para que por ese medio llegue al consumidor final, se sabe que la empresa aún no realiza exportación y también se puede considerar un medio viable para empezar el plan de exportación.

Envase

El envase tiene la capacidad de proteger al queso suizo, se utilizará un envase termo formado de fácil apertura, sellado al vacío con etiqueta de información del producto.

Caxa Quesos Ilucán, utiliza un envase que protege, conserva, al momento de ser distribuidas no puede sufrir daños ni perjuicios. Se sabe que el envase es fundamental, así como protege con la presentación logra vender. Respecto a su presentación de Caxa Quesos Ilucán - Queso tipo suizo, los colores del envase se asemejan a los colores de la bandera de Bélgica, se desea lograr que el consumidor Belga se identifique al momento de adquirir el producto de la asociación.

Figura 9 : *Envase Queso tipo suizo– Español*

Figura 10: *Envase Queso tipo suizo - Inglés*



Elaboración: Propia



Elaboración: Propia

Etiqueta

En la etiqueta encontraremos información general del queso tipo Suizo que será adherido al envase.

En la información encontraremos su contenido, país de origen, duración del producto, ingredientes, conservación e instrucciones para su uso, información nutricional y adiciona una breve descripción de lo que ofrece la asociación.

Tabla 32: Información general del Queso tipo Suizo para envase y etiquetado

Nombre del Producto	Caxa Quesos Ilucán			
Contenido neto	1 kg			
País de origen	Perú			
Duración del producto	6 meses a partir de su elaboración			
Ingredientes	Leche de vaca, cloruro de calcio, cuajada			
Información nutricional “Valor Diario”	Nutrientes	Vitaminas	Minerales	
	Energía 6%	Vitamina A 5%	Calcio 69%	
	Grasa total 0%	Vitamina B12 28%	Potasio 2%	
	Carbohidratos 1%	Vitamina B9 2%	Fósforo 61%	
	Colesterol 6%		Sodio 67%	
	Agua 63%		Zinc 26%	
	Proteína 56%		Selenio 18%	
	Conservación	5°C		
	Instrucciones para uso	Abierto el producto, conservar refrigerado		
	¿Qué ofrece?	Caxa Quesos Ilucán, ofrece productos de calidad, elaborado con estrictas medidas de higiene obtenido del adecuado tratamiento de la leche de las vacas seleccionadas, de la mejor raza, alimentadas con pastos naturales en los valles interandinos cutervinos.		

Fuente: SIICEX (2016)

Elaboración: Propia

Para el consumidor Belga, es necesario presentar una información nutricional, donde pueda constatar que lo que consume es nutritivo.

Figura 11: *Etiqueta Nutricional Queso tipo suizo- Inglés*

Nutrition Facts	
Serving Size (1000g) Servings Per Container 1	
Amount Per Serving	
Calories 127	
	% Daily Value*
Total Fat 0g	0%
Saturated Fat 0g	0%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 18mg	6%
Potassium 111mg	3%
Sodium 1mg	0%
Total Carbohydrate 3.4g	1%
Dietary Fiber 0g	0%
Sugars 0g	
Protein 28.4g	57%
Vitamin A 5%	•
Vitamin B12 28%	•
Zinc 26%	•
Calcium 69%	
Phosphorus 61%	
Selenium 18%	
*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your Daily Values may be higher or lower depending on your calorie needs.	
	Calories 2,000 2,500
Total Fat	Less than 65g 80g
Sat Fat	Less than 20g 25g
Cholesterol	Less than 300mg 300mg
Sodium	Less than 2400mg 2400mg
Total Carbohydrate	300g 375g
Dietary Fiber	25g 30g

Elaboración: Propia

Empaque y Embalaje

El empaque para los quesos tipo suizo se considera en caja de cartón, resistente para su conservación refrigerada a 4 ° C – 5°C, con un diseño de rotulado en la parte exterior, además adherida en la caja pictogramas de uso internacional, considerando el pictograma de hacia arriba y proteger de las lluvias.

Figura 12: *Caja de empaque del Queso tipo suizo para su traslado al mercado internacional*



Elaboración: Propia

3.3.5.4 Promoción

Para promocionar el producto será mediante una página web con una tienda online y uso de las redes sociales, como Facebook donde podrán observar un catálogo virtual de los productos que ofrece con una breve descripción de sus valores nutricionales que contiene.

La Asociación actualmente plantea como estrategia participar en la rueda de negocios para obtener clientes en Ferias que se ejecutan en Perú, una de ellas es el Expo Alimentaria - ciudad de Lima. Además también se opta por la feria Expo Perú Norte, realizada por primera vez en el 2018, en la ciudad de Chiclayo, departamento Lambayeque, debido a que en ambos eventos hay presencia de futuros clientes internacionales, dentro de ellos se encuentran los belgas. Por ello se participará en las ferias ya mencionadas para que posibles clientes puedan degustar de los productos, se encontrarán en exhibición.

Figura 13: *Página de Facebook de la Asociación de Agropecuarios Emprendedores del Norte*



Elaboración: Propia

Figura 14: *Feria Internacional Expoalimentaria*



Fuente: Google

Figura 15: *Feria Internacional Expo Perú Norte 2018*



Fuente: Google

Figura 16: *Página Web- Tienda Online Asociación de Agropecuarios Emprendedores del Norte*



Elaboración: Propia

3.3.6 Modelo financiero

Tabla 33: Inversión Inicial

	TIPO DE GASTO	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	INVESTIGACIÓN	VALOR DEL PROYECTO "SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 22000"	S/. 5,000.00					
	ADMINISTRACIÓN	ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS DOCUMENTOS DEL SISTEMA	S/. 1,500.00					
	COMUNICACIÓN	AFICHES DE DIFUSIÓN Y PREPARACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN	S/. 200.00					
	CAPACITACIÓN	ASESORIA EN TEMAS DE ISO 22,000, BPM Y HACCP PARA EL PERSONAL	S/. 18,000.00					
	INFRAESTRUCTURA	ACONDICIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE LOS AMBIENTES DE TRABAJO	S/. 10,000.00					
	MAQUINARIA	PREPARACIÓN, REVISIÓN Y CALIBRACIÓN DE EQUIPOS E INSTRUMENTOS	S/. 5,000.00					
DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	SUPERVISIÓN	REMUNERACIONES ADICIONALES PARA EL EQUIPO DE CALIDAD	S/. 10,000.00					
	ADMINISTRACIÓN	RENOVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DEL SISTEMA	S/. 250.00					
	COMUNICACIÓN	BOLETINES Y AFICHES CON INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	S/. 200.00					
	INFRAESTRUCTURA	MATERIALES Y ÚTILES PARA LIMPIEZA, DESINFECCIÓN Y FUMIGACIÓN	S/. 2,500.00					
	SEGURIDAD	IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD PARA PROTECCIÓN DE LOS TRABAJADORES	S/. 2,000.00					
DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN	SUPERVISIÓN	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS POR SUPERVISIÓN DEL SISTEMA	S/. 20,000.00	S/. 30,000.00				
	ADMINISTRACIÓN	RENOVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y REGISTROS	S/. 250.00	S/. 1,000.00				
	CAPACITACIÓN	PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA PARA LOS TRABAJADORES	S/. 2,000.00	S/. 6,000.00				
	COMUNICACIÓN	BOLETINES CON INFORMACIÓN DE FUTURAS AUDITORÍAS Y ACTIVIDADES	S/. 200.00	S/. 500.00				
	INFRAESTRUCTURA	MANTENIMIENTO PREVENTIVO A LAS INSTALACIONES Y ÁREAS DE TRABAJO	S/. 4,500.00	S/. 4,500.00	S/. 4,500.00	S/. 4,500.00	S/. 4,500.00	S/. 4,500.00
	MAQUINARIA	MANTENIMIENTO PREVENTIVO A LOS INSTRUMENTOS Y MAQUINARIA	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
	SEGURIDAD	RENOVACIÓN DE LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD Y LIMPIEZA	S/. 1,250.00	S/. 2,500.00				
	AUDITORÍAS	AUDITORÍAS EXTERNAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA ISO	S/. 2,500.00	S/. 5,000.00				
	CERTIFICACIÓN	PROCESO DE ACREDITACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	S/. 12,000.00					
TOTAL INVERSIÓN			S/. 100,350.00	S/. 52,500.00				

INTANGIBLES	COSTO
GASTOS DE CAPACITACIÓN	S/. 1,000.00
IMPREVISTOS	S/. 1,350.00
SOFTWARE ADMINISTRATIVO-CONTABLE	S/. 35,000.00
TOTAL	S/. 37,350.00

Elaboración: Propia

Tabla 34: *Costos de Maquinaria y Equipo*

N°	DESCRIPCION	MARCA	MODELO	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS					
1	COCINA INDUSTRIAL A GAS	FADIC	MODELO 902 AI	S/. 300.00	S/. 300.00
SUB TOTAL					S/. 300.00
MUEBLES Y ENSERES					
2	MESA DE TRABAJO	HARMAN'S	MESAS DE ACERO INOXIDABLE	S/. 420.00	S/. 840.00
1	LAVADERO	HARMAN'S	LADERO DE DOS POZAS DE ACERO INOXIDABLE	S/. 150.00	S/. 150.00
1	BALANZA ELECTRONICA	HENKEL	BALANZA CON TORRE	S/. 120.00	S/. 120.00
1	REFRIGERADORA	SANSUMG	KL - 4900	S/. 800.00	S/. 800.00
2	ANAQUELES	SODIMAC	ACERO INOXIDABLE	S/. 180.00	S/. 360.00
1	ESCRITORIOS DE MELAMINA	VIRCO	CUADRADA	S/. 140.00	S/. 140.00
1	SILLA DE ESCRITORIO	ASENTI	GIRATORIA	S/. 60.00	S/. 60.00
1	LICUADORA	OSTHER	BRLY07-R00	S/. 400.00	S/. 400.00
SUB TOTAL					S/. 2,870.00
TOTAL					S/. 3,170.00

Elaboración: Propia

Tabla 35: Capital de Trabajo

Aseo					
Insumo	Unidad	Cantidad	Precio unitario S/.	Valor Total (semestral) S/.	Valor Total (anual) S/.
Escoba	Unidad	7	S/. 18.00	S/. 126.00	S/. 252.00
escoba	Unidad	5	23	S/. 115.00	S/. 230.00
Detergente	kilos	20	10	S/. 200.00	S/. 400.00
Total				S/. 441.00	S/. 882.00

Equipos de producción					
Insumo	Unidad	Cantidad	Precio unitario S/.	Valor Total (semestral) S/.	Valor Total (anual) S/.
camisola	Unidad	5	S/. 13.00	S/. 65.00	S/. 130.00
Pantalón	Unidad	5	S/. 13.00	S/. 65.00	S/. 130.00
Delantal	Unidad	5	S/. 10.00	S/. 50.00	S/. 100.00
calzado de seguridad (bota)	Unidad	5	S/. 40.00	S/. 200.00	S/. 400.00
Guantes	Unidad	5	S/. 6.00	S/. 30.00	S/. 60.00
Total				S/. 410.00	S/. 820.00

Aseo					
Insumo	Unidad	Cantidad	Precio unitario S/.	Valor Total (semestral) S/.	Valor Total (anual) S/.
Jabón Líquido	litro	5	S/. 27.00	S/. 135.00	S/. 270.00
Detergente	kilo	15	S/. 59.00	S/. 885.00	S/. 1,770.00
Hipoclorito de Na (Lts)	litro	20	20	S/. 400.00	S/. 800.00
Hidroxido de sodio - NaOH	kilo	5	50	S/. 250.00	S/. 500.00
Total				S/. 1,670.00	S/. 3,340.00

Equipos de protección					
Insumo	Unidad	Cantidad	Precio unitario S/.	Valor Total (semestral) S/.	Valor Total (anual) S/.
Mascarillas	caja	2	S/. 11.00	S/. 22.00	S/. 44.00
Gorros	caja	2	S/. 11.00	S/. 22.00	S/. 44.00
Total				S/. 44.00	S/. 88.00

AÑO	TOTAL
GASTOS OPERATIVOS	S/. 5,130.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 18,312.10
MATERIA PRIMA E INSUMOS	S/. 285,645.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO 3 MESES	S/. 309,087.10

AMORTIZACIÓN			
CONCEPTO	TOTAL	AMORTIZACIÓN	TOTAL ANUAL
INTANGIBLES	S/. 35,000.00	10%	S/. 3,500.00
TOTAL	S/. 35,000.00		S/. 3,500.00

Elaboración: Propia

Tabla 36: Costos de Producción

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO S/.	VALOR TOTAL (MENSUAL) S/.	VALOR TOTAL (ANUAL) S/.
I. COSTOS DE PRODUCCIÓN					
1.1 COSTOS DIRECTOS				S/. 101,195.00	S/. 1,214,340.00
MATERIA PRIMA E INSUMOS				S/. 95,215.00	S/. 1,142,580.00
LECHE FRESCA	Litro	75,000	S/. 1.25	S/. 93,750.00	S/. 1,125,000.00
SAL	Kilo	300	S/. 1.20	S/. 360.00	S/. 4,320.00
CORTE (POLVO)	Gramos	1,500	S/. 0.67	S/. 1,005.00	S/. 12,060.00
CLORURO DE CALCIO	Kilo	1	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 1,200.00
MANO DE OBRA DIRECTA				S/. 3,720.00	S/. 44,640.00
OPERARIOS	Personas	4	S/. 930.00	S/. 3,720.00	S/. 44,640.00
ENVASE Y EMBALAJE				S/. 2,260.00	S/. 27,120.00
BOLSAS DE EMPAQUE PARA QUESO DE KILO	Unidad	7,550	S/. 0.04	S/. 302.00	S/. 3,624.00
ETIQUETAS	Unidad	7,550	S/. 0.10	S/. 755.00	S/. 9,060.00
GAS X 10 KG	Balón	30	S/. 32.00	S/. 960.00	S/. 11,520.00
CAJAS	Unidad	940	S/. 0.20	S/. 188.00	S/. 2,256.00
BOLSA SELLADORA	Unidad	10	S/. 5.50	S/. 55.00	S/. 660.00
1.2 COSTOS INDIRECTOS				S/. 2,774.00	S/. 33,288.00
MATERIALES INDIRECTOS				S/. 1,714.00	S/. 20,568.00
INSUMOS DE ASEO	Unidad			S/. 1,670.00	S/. 20,040.00
EQUIPOS DE PROTECCIÓN	Unidad			S/. 44.00	S/. 528.00
SERVICIOS				S/. 130.00	S/. 1,560.00
AGUA	Mes			S/. 30.00	S/. 360.00
LUZ	Mes			S/. 100.00	S/. 1,200.00
MANO DE OBRA INDIRECTA				S/. 930.00	S/. 11,160.00
JEFE DE PRODUCCIÓN	Mes			S/. 930.00	S/. 11,160.00
Total				S/. 103,969.00	S/. 1,247,628.00
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS					7,504.00
COSTO UNITARIO					13.86
Inflacion interanual 2%					
	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de produccion anual	S/. 1,247,628.00	S/. 1,272,580.56	S/. 1,298,032.17	S/. 1,323,992.81	S/. 1,350,472.67

Elaboración: Propia

Tabla 37: Gastos Administrativos

ZONA	EMPLEADO	TOTAL REMUNERACIÓN BRUTA	TOTAL DE RETENCIONES		REMUNERACIÓN NETA	APORTES DEL EMPLEADOR			COSTO DEL TRABAJADOR	CANTIDAD	TOTAL	AÑO	TOTAL ANUAL
			AFP	TOTAL DE RETENCIONES		ESSALUD	GRATIFICACIÓN	TOTAL DE APORTES					
ADMINISTRATIVO	PRESIDENTE	1,200.00	120.00	120.00	1,080.00	48.00	200.00	248.00	1,448.00	1	1448.00	14	S/. 20,272.00
	SECRETARIA	930.00	93.00	93.00	837.00	37.20	155.00	192.20	1,122.20	1	1122.20	14	S/. 15,710.80
	TESORERO	930.00	93.00	93.00	837.00	37.20	155.00	192.20	1,122.20	1	1122.20	14	S/. 15,710.80
	VOCAL	930.00	93.00	93.00	837.00	37.20	155.00	192.20	1,122.20	1	1122.20	14	S/. 15,710.80
TOTAL		3,990.00	399.00	399.00	3,591.00	159.60	665.00	824.60	4,814.60		4,814.60		S/. 67,404.40

Útiles de oficina				S/.	137.00	S/.	1,644.00
Papel Bond	ciento	1	S/. 10.00	S/.	10.00	S/.	120.00
Lapiceros	1/3 docena	1	S/. 2.00	S/.	2.00	S/.	24.00
Archivadores	Unidad	1	S/. 5.00	S/.	5.00	S/.	60.00
Grapas	Caja	1	S/. 3.00	S/.	3.00	S/.	36.00
Folders	unidad	12	S/. 1.50	S/.	18.00	S/.	216.00
Tintas de sistema continuo	Unidad	3	S/. 32.00	S/.	96.00	S/.	1,152.00
cuaderno	Unidad	1	S/. 3.00	S/.	3.00	S/.	36.00

Alquiler del local				S/.	350.00	S/.	4,200.00
Local	Local	1	350		350	S/.	4,200.00

Inflación interanual 2%

2018	2019	2020	2021	2022
S/. 73,248.40	S/. 74,713.37	S/. 76,207.64	S/. 77,731.79	S/. 79,286.42

Elaboración: Propia

Tabla 38: Costos de Exportación

COSTOS DE EXPORTACIÓN POR CONTENEDOR (TIPO: Refeer 20" - FCL)				
CONCEPTO	FIJOS US\$	VARIABLES US\$	VARIABLES US\$	VARIABLES US\$
I. COSTO DE EXPORTACIÓN				
Costos Directos			\$2,393.79	\$2,393.79
GATE OUT LÍNEA CMA-CGM / APL		\$135.10		
SERVICIOS INTEGRADO DE DEPOSITO TEMPORAL (NEPT UNIA-DPWORLD)		\$307.00		
TRANSPORTE INTERNO LOCAL		\$1,894.53		
ALMACENAJE FCL		\$18.40		
CERTIFICADO SANITARIO DIGESA		\$20.82		
CERTIFICADO DE ORIGEN		\$17.94		
DESTARE DE CAMIÓN VALIDACIÓN Y PROCESAMIENTO DATO		\$ 2.80		
COSTOS INDIRECTOS			\$253.00	\$373.00
GASTOS DE REPRESENTACIÓN		\$150.00		
SERVICIO DE AFORO CON CUADRILLA		\$48.00		
MOVILIZACIÓN PARA AFORO, INSPECCIÓN, SENASA, ETC		\$55.00		
SERVICIO DE AGENTE DE ADUANAS	\$120.00	0.87%	\$120.00	
Valor Fob				\$2,766.79
Total		Tipo cambio: 3.4		S/. 9,407.10

Elaboración: Propia

Tabla 39: Servicio de Deuda

SERVICIO DE DEUDA				
PERIODO	SALDO	INTERES	AMORTIZACION	CUOTA
0	S/. 100,000.00			
1	S/. 87,968.67	S/. 25,650.00	S/. 12,031.33	S/. 37,681.33
2	S/. 72,851.29	S/. 22,563.96	S/. 15,117.37	S/. 37,681.33
3	S/. 53,856.31	S/. 18,686.36	S/. 18,994.98	S/. 37,681.33
4	S/. 29,989.12	S/. 13,814.14	S/. 23,867.19	S/. 37,681.33
5	S/. -0.00	S/. 7,692.21	S/. 29,989.12	S/. 37,681.33

Elaboración: Propia

BBVA Continental	
Financiamiento capital de trabajo	
TCEA	25.65%
TCEM	1.92%
Periodo	5 años
Monto a Financiar	100,000.00
Cuota Mensual	S/2,822.01
Cuota Anual	S/37,681.33

Figura 17: Financiamiento capital de trabajo – BBVA Continental

Tabla 40: Gastos de Ventas

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Diseño Web	1,200.00	400.00	400.00	400.00	400.00	2,800.00
Web-Hosting-Dominio	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	6,750.00
Expo Horeca Bélgica	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	70,000.00
TOTAL	16,550.00	15,750.00	15,750.00	15,750.00	15,750.00	79,550.00

Elaboración: Propia

Tabla 41: Ingresos

costo total	S/.	224,305.83	soles/mes
Producción		938	caja de 8 unidades/mes
Precio en base a costos	S/.		239.13

Precio por cajas	S/.		239.13
Margen de ganancia			20%
Precio de venta	S/.	286.96	caja de 8 unidades

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01
Cantidad (Cajas)	5,628.00	5,628.00	5,628.00	5,628.00	5,628.00
Precio	286.96	286.96	286.96	286.96	286.96
Total	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01

Elaboración: Propia

Tabla 42: Estado de Ganancias y Pérdidas

CONCEPTO / PERIODO	PROYECTADOS					
	Año 2017-18	Año 2018-19	Año 2019-20	Año 2020-21	Año 2021-22	
INGRESOS POR VENTAS	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01	1,615,002.01	
COSTO DE VENTAS	1,247,628.00	1,272,580.56	1,298,032.17	1,323,992.81	1,350,472.67	
UTILIDAD BRUTA	367,374.01	342,421.45	316,969.84	291,009.20	264,529.34	
GASTOS DE ADMINISTRATIVOS	73,248.40	74,713.37	76,207.64	77,731.79	79,286.42	
GASTOS DE OPERATIVOS	5,130.00	5,130.00	5,130.00	5,130.00	5,130.00	
GASTOS DE EXPORTACION	56,442.60	56,442.60	56,442.60	56,442.60	56,442.60	
AMORTIZACION	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	
GASTOS DE VENTAS	16,550.00	15,750.00	15,750.00	15,750.00	15,750.00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	212,503.01	186,885.48	159,939.60	132,454.81	104,420.32	
INTERESES	25,650.00	22,563.96	18,686.36	13,814.14	7,692.21	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS 1	186,853.01	164,321.52	141,253.25	118,640.66	96,728.11	
IMP. A LA RENTA 1 (29.5%)	55,121.64	48,474.85	41,669.71	34,999.00	28,534.79	
UTILIDAD NETA 1	S/.	131,731.37	S/.	115,846.67	S/.	99,583.54
			S/.	83,641.67	S/.	68,193.31

Elaboración: Propia

Tabla 43: Flujo de Caja

CONCEPTO	VALOR RESIDUAL			
	VALOR INICIAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA AL AÑO 5	VALOR DE RESCATE	
INTANGIBLES	S/. 35,000	50%	S/. 17,500.00	

PERIODO	Periodos					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/. 1,615,002	S/. 1,615,002	S/. 1,615,002	S/. 1,615,002	S/. 1,798,870
VENTAS		S/. 1,615,002				
VALOR RESIDUAL CAPITAL DE TRABAJO						S/. 166,368
VALOR RESIDUAL INTANGIBLES						S/. 17,500
EGRESOS	S/. 307,238	S/. 1,454,999	S/. 1,480,617	S/. 1,507,562	S/. 1,535,047	S/. 1,563,082
INVERSION:	S/. 307,238					
CERTIFICACIONES	S/. 100,350	S/. 52,500				
MAQUINARIA Y EQUIPOS	S/. 3,170					
INTANGIBLES	S/. 37,350					
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 166,368					
COSTO DE VENTAS		S/. 1,247,628	S/. 1,272,581	S/. 1,298,032	S/. 1,323,993	S/. 1,350,473
AMORTIZACION		S/. 3,500				
GASTOS DE EXPORTACION		S/. 56,443				
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/. 73,248	S/. 74,713	S/. 76,208	S/. 77,732	S/. 79,286
GASTOS DE VENTA		S/. 16,550	S/. 15,750	S/. 15,750	S/. 15,750	S/. 15,750
GASTOS OPERATIVOS		S/. 5,130				
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	S/. -307,238	S/. 160,003	S/. 134,385	S/. 107,440	S/. 79,955	S/. 235,788
IMPTO. (29.5%)		S/. 47,201	S/. 39,644	S/. 31,695	S/. 23,587	S/. 69,558
FLUJO ECONOMICO	S/. -307,238	S/. 112,802	S/. 94,742	S/. 75,745	S/. 56,368	S/. 166,231
AMORTIZACION		S/. 3,500				
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -307,238	S/. 116,302	S/. 98,242	S/. 79,245	S/. 59,868	S/. 169,731
PRESTAMO	S/. 100,000					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 12,031	S/. 15,117	S/. 18,995	S/. 23,867	S/. 29,989
INTERESES		S/. 25,650	S/. 22,564	S/. 18,686	S/. 13,814	S/. 7,692
ESCUDO FISCAL POR INTERESES		S/. 7,567	S/. 6,656	S/. 5,512	S/. 4,075	S/. 2,269
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -207,238	S/. 86,188	S/. 67,217	S/. 47,076	S/. 26,262	S/. 134,319

TASA DE LIBRE RIESGO	4.29%	CPPC= 6.22%	COK= 7.23%	TOTAL PAS.+PATR.	S/. 307,237.83
BETA SECTORIAL	0.25			Pasivo	S/. 100,000.00
PRIMA RIESGO DE MERCADO	10.27%			Patrimonio	S/. 207,237.83
RIESGO PAIS	1.46%				

TIEMPO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL				
AÑO	INVERSIÓN	INGRESOS	VP FLUJOS	RECUPERACION
0	S/. -307,238			
1		S/. 116,302	S/. 109,493.99	S/. -197,743.85
2		S/. 98,242	S/. 87,076.59	S/. -110,667.25
3		S/. 79,245	S/. 66,127.08	S/. -44,540.18
4		S/. 59,868	S/. 47,033.39	S/. 2,493.21
5		S/. 169,731	S/. 125,537.48	S/. 128,030.70

Aplicando interpolación lineal

n=	3.980	años
n=	4	años
	0	mes

Se determina que, a partir de las ventas, el periodo de recuperación del capital invertido, será de 4 años

VAN ECONOMICO	S/. 128,030.70
TIR ECONOMICO	20%
VAN FINANCIERO	S/. 84,424.57
TIR FINANCIERO	21%

El VAN nos da un resultado de S/.128,030.70 por lo que el proyecto es económicamente rentable, más allá del retorno del capital invertido en el proyecto y financiado totalmente con fondos ajenos.

La TIR da un resultado de 20%, siendo superior a la tasa que se exige para la inversión, siendo esta la del 6.22%. Así podemos afirmar que el proyecto es rentable.

El VAN nos da un resultado de S/. 48,866.76 por lo que el proyecto es financieramente rentable.

Se obtiene una rentabilidad del 16% (es decir 0,16 soles de utilidad por cada sol invertido).

N°	# BENEFICIOS	INVERSION	COSTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO		VP BENEFICIO	INVERSION	VP COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	
0		-307,238				S/. 307,237.83		
1	116,302		S/.	16,550	S/.	109,493.99	S/.	15,581.19
2	98,242		S/.	16,550	S/.	87,076.59	S/.	14,669.09
3	79,245		S/.	16,550	S/.	66,127.08	S/.	13,810.39
4	59,868		S/.	16,550	S/.	47,033.39	S/.	13,001.95
5	169,731		S/.	16,550	S/.	125,537.48	S/.	12,240.84

Tasa	6.218%
VP Beneficio	S/. 435,268.53
VP Inversión	S/. 307,237.83
VP O YM	S/. 69,303.46

BENEFICIO COSTO	1.155964928
BENEFICIO COSTO	1.191145847

Los resultados de beneficio - costo fueron de 1.37 y 1.38 en este caso se toma el menos valor debido a que se debe aterrizar el proyecto para obtener resultados reales del cual tomamos 1.37 que indica que por cada sol invertido obtendrás un beneficio de 0.37 soles.

Elaboración: Propia

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- a) De acuerdo a la situación de la Asociación de agropecuarios emprendedores del norte, se encuentran en crecimiento, aún son una entidad que lleva poco tiempo en el mercado. Sin embargo sus ventas a nivel local, nacional tienen gran acogida. No cuentan con un Plan HACCP, ni ISO 22000 para la cadena alimentaria., pero si cuentan con un registro sanitario emitido por DIGESA, también disponen de un certificado de Buenas prácticas para la elaboración de los productos mediante sus procesos. La asociación también cuenta con una pequeña planta artesanal, que para sus producciones futuras será necesario invertir en equipos tecnológicos, además ampliar la planta con sus áreas correspondientes para mejorar procesos y facilidades al momento de solicitar cualquier tipo de certificaciones, logrando así un mejor control.
- b) El sector lácteo en el Perú debería ser más aprovechado debido a que es la segunda actividad que aporta al sector agropecuario con una participación aproximadamente del 12 % de producción, para la elaboración de quesos y demás productos lácteos.
- c) Se concluye que el mercado de Bélgica es un buen mercado para ingresar con el queso tipo suizo, pues se encuentra en la tendencia de consumir sano, para su comercialización el etiquetado, embalaje es sumamente importante, pues esta debe especificar los nutrientes que dispone el producto, también se recomienda la denominación de origen y si son elaborados artesanalmente, pues son más valorados. También se concluye que es un país competitivo donde las empresas denominan país test, recurren para lanzamientos de nuevos productos, además es bueno recalcar que para Bélgica nuestro país es una de las economías con mejores perspectivas de crecimiento.
- d) Se determina que con un Plan de negocios permite y facilita la exportación de queso tipo suizo al mercado de Bélgica, es un instrumento que actualmente las empresas buscan para disminuir riesgos y fracasos tanto externas e internas, al desarrollar un plan de negocios permite evaluar las probabilidades de éxitos en el ámbito

empresarial. Además son tácticas para los administradores y inversionistas, para ejecutar el plan es necesario tener financiamiento de entidades bancarias, siendo el plan quien los respalda. Sin embargo en el plan financiero el VAN económico nos da un resultado de S/.128,030.70 por lo que el proyecto es económicamente rentable, más allá del retorno del capital invertido en el proyecto y financiado totalmente con fondos ajenos. La TIR económico da un resultado de 20%, siendo superior a la tasa que se exige para la inversión, siendo esta la del 6.22%. Así podemos afirmar que el proyecto es rentable. Finalmente el VAN financiero nos da un resultado de S/. 48,866.76 por lo que el proyecto es financieramente rentable. La TIR financiero con un 21 %, donde se obtiene una rentabilidad del 16 % de cada sol invertido, en conclusión se determina en la investigación que el proyecto es viable.

Recomendaciones

- a) Se recomienda participar de ferias nacionales o internacionales para promover el comercio y poder exhibir sus productos. Además diversificar sus productos utilizando insumos andinos debido a que el mercado internacional degusta y aprecia nuestros productos andinos y son muy bien pagados.
- b) También sería muy factible mejorar e implementar una planta de fabricación de quesos tipo suizo, con los controles y supervisiones necesarias en cada área, lo cual serviría para la elaboración de los productos derivados de la leche, las máquinas deberían ser equipadas con buena tecnología. En cuanto el financiamiento se recomienda que sea mediante la ayuda que ofrece el Estado y municipios de la localidad de Cajamarca, por medio de fondos concursables de entidades como Sierra y Selva Alta y Procompite.
- c) Implementar sus certificaciones, como el Plan HACCP, ISO 22000 para poder ingresar al mercado internacional sin ningún obstáculo.
- d) Mayor control en la recepción de la materia prima, ventas, compras y producción mediante un registro, mejorar sus estrategias y empezar a delegar funciones. Así mismo un reporte semanal de todas las actividades que realice el socio.
- e) Hacer uso de la página web realizada, de igual forma por medio de las redes sociales promocionar los productos que ofrece y tener contacto con los futuros clientes.

REFERENCIAS

- Arce Pozo , Y. B. (2013). Análisis de prefactibilidad para la instalación de una planta procesadora de queso gouda en Santa Cruz, Bolivia, para la exportación a Caracas, Venezuela . Honduras .
- Adex. (2013). Éxito rotundo del Perú Moda & Perú Gift Show 2013. Perú Exporta, 16-17.
- Agraria. (8 de Mayo de 2015). Agraria. Obtenido de <http://agraria.pe/noticias/cajamarca-buscan-implementar-cuatro-plantas-modelo-de-quesos-8218>
- Agraria.pe. (8 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://agraria.pe/noticia.php?url=cajamarca-buscan-implementar-cuatro-plantas-modelo-de-quesos&id=8218>
- Agrimundo. (2013). Tendencias mundiales del consumo de quesos y comercialización . Chile.
- Agrimundo. (2013). Tendencias mundiales del consumo de quesos y su comercialización. Reporte, Chile. Obtenido de http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/131202_reporte_leche_n3.pdf
- América Retail. (21 de Marzo de 2014). La internacionalización de las marcas chilenas.
- Araujo Mattos, C. S. (2009). Tipos de exportación dentro del proceso de internacionalización . Área comercio Internacional, 1- 4.
- Arce Pozo, Y. B. (2013). Análisis de prefactibilidad para la instalación de una planta procesadora de queso gouda en Santa Cruz, Bolivia, para la exportación a Caracas, Venezuela. Honduras.
- Balanko, G. (2008). Como preparar un plan de negocios exitoso.
- Carranza Mejía, G., & Llatas Romero, E. (2015). Proyecto de inversión para una planta de derivados lácteos en la ciudad de Cutervo. Chiclayo.
- Castaño Díez , J. J., & Cerón Jurado, S. (2016). Comercio Electrónico. España: Editex.
- Chumpitaz, K. (2013). Kazajstán desarrollo económico genera oportunidades. Exportando.pe, 6-8.
- Codex Alimentarius. (9 de Julio de 2011). Obtenido de <https://quesosypan.wordpress.com/2011/07/09/el-queso-segn-el-codex-alimentarius/>
- Codex Standard. (1985). Norma General del Codex para el queso. Roma: Codex standard. Obtenido de file:///C:/Users/JHOELA/Downloads/CXS_283s%20(3).pdf

- Diario del exportador . (Abril de 2016). Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/04/estructura-de-un-estudio-de-mercado.html>
- Diario del exportador . (Abril de 2017). Diario del exportador . Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/04/los-intermediarios-en-el-comercio.html>
- Diario el exportador. (2017). La Distribución Física Internacionala, definición, actores y riesgos. Perú .
- Dorado Riera, B. A., & Haro Vilela, K. D. (2017). Análisis de Factibilidad de comercialización de queso con aderezo de cerdo, albahaca en la ciudad de Guayaquil y una futura exportación a Santiago de Chile. Guayaquil.
- Dorado Riera, B. A., & Haro Vilela, K. D. (2017). Análisis de Factibilidad de Comercialización de queso con aderezo de cerdo, Albahaca en la ciudad de Guayaquil y una futura exportación a santigo de Chile. Guayaquil .
- El comercio . (28 de Marzo de 2016). El comercio . Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/produccion-peruana-sustituira-importacion-quesos-178013>
- El comercio. (23 de Octubre de 2014). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/belgica-busca-mayor-acercamiento-economia-peruana-179117>
- El Comercio. (23 de Octubre de 2014). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/belgica-busca-mayor-acercamiento-economia-peruana-179117>
- Espinoza Sulla, L. O., González Córdova, J. A., & Lanatta Velarde, F. R. (2013). Plan de negocios para la elaboración y venta de quesos cajamarquinos . Lima.
- (2015). Estudio de marketing online en el sector de la moda, Análisis de estartegias. Oviedo.
- Fajardo Valenzuela, V. (2011). Negocios Internacionales. Chile: Alba S.A.
- Fernández , W. (20 de Junio de 2016). El Nuevo Diario.com.ni. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/395793-queso-representa-62-exportaciones-lacteos-2016/>
- Fernandez. (2016). Obtenido de <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/395793-queso-representa-62-exportaciones-lacteos-2016/>
- Fortes, A. (04 de Abril de 2016). Agencia Peruana de Noticias. Obtenido de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=606591>
- Gomez Bastar, S. (2012). Metodología de la Investigación . México: Red Tercer Milenio.

- Hernández , M. d. (2017). Si comes queso, que sea de México. México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , M. (2014). Metodología de la investigación . México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la investigación . México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, M. (3 de Marzo de 2017). El Universal. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/menu/2017/03/2/si-comes-queso-que-sea-mexicano>
- Infolactea. (Octubre de 2016). Obtenido de <http://infolactea.com/otros/productor-logra-exportar-queso-de-calidad-a-bolivia-y-brasil/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones . (2013).
- Jeannine , D., & Villafani, A. (2013). Plan de Negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de quesos en la población de San Javier en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra- Bolivia. Santiago de Chile.
- Lara Baccigaluppi, J. A. (2013). Plan de Negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de quesos en la población de San Javier en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra-Bolivia. Chile.
- Lavaggi Jacobs, L. J., Mori Pereyra, G. P., & Rozas Guevara, M. A. (2016). Plan de Negocio para una empresa de exportación de Chocolate Orgánico. Lima.
- Minervini, N. (2015). Ingeniería de la Exportación "La ruta para internacionalizar su empresa". España: Fundación confemetal.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). Boletín Estadístico de Producción Agroindustrial Alimentaria. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). Guía de envases y embalajes. Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (1 de Diciembre de 2017). Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/politica-arancelaria/definiciones>
- Noreña, A. L., Alcaraz Moreno, N., Guillermo Rojas, J., & Rebolledo Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Colombia: AQUICHAN.
- Naveros Arrabal, J. A., & Cabrerizo Dumont, M. d. (2009). Plan de Negocios. España: Vertice.
- Ochoa, A. B. (2015). La Isla de las Nuevas oportunidades. Exportando.pe, 11.
- Otero Simon, M. A. (2013). Internacionalizacion, Cómo iniciar la exposición de su empresa en el mercado internacional. España: Universidad Internacional de la Rioja.

- Palacios Cortés, P. A. (2015). Estudio de factibilidad para la exportación de queso fresco a Estados Unidos con el TLC Colombia -USA. Cali Colombia.
- Pellicer, V. (2017). Emprender fácil. Obtenido de <http://www.emprender-facil.com/es/que-es-el-marketing-1-0-2-0-3-0-ejemplos/>
- Pinedo Saldaña, R. (2015). Determinación de la rentabilidad del negocio de producción y comercialización de quesos madurados de exportación en la ciudad de chachapoyas . Chachapoyas- Perú
- Portella Ticlayauri , M. V. (2017). Exportación de queso Madurado Andino con orégano hacia Santiago de Chile en el periodo 2017-2021. Lima: Universidad San Martín de Porres. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2935/1/portella_tmvc.pdf
- Pro Ecuador. (2012). Textiles, Cuero y Confecciones.
- ProColombia. (5 de Octubre de 2017). ProColombia lanzó estrategia para impulsar exportaciones.
- Quintana, N. (2015). Nicho Oriental. Exportando.pe, 10-12.
- Ramirez Cueva, J. H., & Vasquez Diaz , H. E. (2014). Propuesta de asociación de productores para la exportación de queso hacia el mercado Japonés, de la provincia de Cutervo-Cajamarca 2014. Chiclayo.
- Ramírez Cueva, R. C., & Vásquez Díaz, H. E. (2014). “Propuesta de asociación de productores para la exportación de queso hacia el mercado Japonés, de la provincia de Cutervo-Cajamarca 2014”. Chiclayo.
- Salvador, V. A. (2014). La internacionalización mediante marketing colaborativo en redes sociales. Casos de éxito. Almería.
- Sedano, R. (04 de Abril de 2016). Agencia Peruana de Noticias . Obtenido de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=606591>
- Sierra Exportadora . (15 de Marzo de 2016). El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/exportacion-queso-peruano-incremento-350-2015-171092>
- Sierra Exportadora . (15 de Marzo de 2016). Sierra Exportadora . Obtenido de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2016/03/15/perspectivas-para-la-exportacion-de-quesos-son-las-mejores-por-el-trabajo-de-fortalecimiento-de-la-cadena-productiva/>
- Sierra Exportadora. (19 de Abril de 2017).
- Sierra Exportadora. (19 de Abril de 2017). Sierra Exportadora. Obtenido de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2017/04/19/quesos-madurados-el-secreto-para-la-conservacion-de-leche/>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior . (2014).

SUNAT. (2009).

SUNAT. (1 de Diciembre de 2017). Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html>

T. E., & N. D. (2015). El Mercado de los Quesos en Japón . Chile.

Trade Map. (2017). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||040690||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Trade Map. (2017).

Valdez, H. (06 de Abril de 2016). Agenda Peruana de Noticias . Obtenido de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=606591>

Weinberger Villarán , K. (2009). Plan de Negocios - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista dirigida al presidente y jefe de Producción de la Asociación Emprendedores del Norte



Guía de entrevista

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022

Dirigido a presidente y jefe de producción de la Asociación Emprendedores del Norte

OBJETIVO: Recolectar información acerca de las variables plan de negocios y exportación para elaborar una investigación a la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte.

Entrevistado: Joel Jaime Vega Heredia y Amado Flores Tello

1. ¿Cuánto tiempo llevan como asociación y actualmente cuántos socios forman parte?

La asociación se constituyó el 19 de enero del 2017, dos años desde que se creó, se inició con 24 socios y actualmente forman parte 40 socios.

2. ¿Qué dificultad se le ha presentado en el tiempo que lleva dirigiendo esta asociación?

Las dificultades que se presentaron en la asociación fueron:

- Durante proceso de la elaboración de los productos, hubo pérdidas.
- Condiciones sanitarias de los animales, enfermedades.
- Condiciones climáticas, fenómeno del niño.

3. ¿Qué productos y servicios ofrece la asociación?

Cuentan con productos tales como queso (Fresco, suizo, mantecoso, mozzarella, ricota); también se elabora yogurt, manjar blanco, mantequilla, todos los productos se comercializan bajo la misma marca de la asociación.

4. ¿Quiénes son sus proveedores de leche?

Los proveedores de leches son los mismos socios, encargados de abastecer diariamente hasta 2,500 litros de leche.

5. ¿Qué cooperativas o asociaciones que se dediquen a la producción y comercialización de queso en su localidad conoce?

En la zona no hay cooperativas o asociaciones que elaboren y comercialicen queso, no hay competencia directa, pero si hay productores individuales informales.

6. ¿Actualmente quiénes son sus clientes potenciales?

La producción va dirigida al mercado de Lima, Tumbes, Piura, Cutervo, Chiclayo, cada vez aumentan sus pedidos.

7. ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas usted considera que tenga la asociación para poder ingresar en el mercado internacional?

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Interés de capacitarse para mejorar los procesos de los diferentes productos que ofrece.- Compromiso de trabajar en equipo con participación de todos los miembros y asignación de actividades de acuerdo a sus habilidades.- Disponibilidad de materia prima por los mismos socios.	<ul style="list-style-type: none">- Hay mercado con una demanda insatisfecha respecto a productos de calidad.- Instituciones privadas que apoyan al sector lácteo para mejorar procesos e implementación con la construcción de plantas con equipos completos y tecnologías avanzadas. (SOCODEVI)- Sierra y selva exportadora brinda capacitación técnica del programa nacional de quesos maduros.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- No se cuenta con infraestructura ni tecnologías adecuadas para la elaboración de los productos lácteos.- Falta de financiamiento para la implementación de una planta nueva y equipada con local propio, de igual manera para realizar actividades de comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none">- Diferentes enfermedades de los animales vacunos por falta de control.- Alta demanda de productos importados- Cambios climáticos

8. ¿Qué características posee su producto que lo diferencie de sus competidores?

Una de las diferencias del producto es la calidad, existe mayor preferencia del producto por parte del consumidor, a diferencia de los productores tradicionales.

9. ¿Qué cuidados requiere al momento de elaborar los quesos en planta? (Materiales, envases, embalajes etc)

Se requiere cuidados desde la crianza de los bovinos con su alimentación, habita con un constante control, luego al momento de la extracción de la leche utilizar cubetas en aluminio o acero inoxidable, evitando impurezas y poder almacenarlos en vasijas en aluminio o acero inoxidable, después se traslada a la planta para ser procesada para obtener los productos lácteos, se utiliza tinajas queseras, cuchillos, moldes,

balanza, prensoras, etc.; el envase es de plástico de acuerdo al producto, para la elaboración de cada producto se considera medir los tiempos adecuados.

10. ¿Qué cantidad de leche se necesita para producir queso de acuerdo a su peso comercial?

2,500 litros de leche se necesita para obtener 250 kilos de queso

11. ¿Con qué maquinaria cuenta la asociación para realizar los procesos?

Respuesta:

- 2 Pasteurizadoras de 600 litros
- 2 Pasteurizadora de 800 litros
- Prensa hidráulica de 50 kilos
- Además se debe contar con cubetas, vasijas de aluminio o acero inoxidable, tinas queseras, cuchillos, moldes, balanza, prensoras, etc.

12. ¿Cuál es el proceso productivo del queso?

- Se inicia con la recepción de la leche
- El filtrado se realiza con una electrobomba de leche
- El pasteurizado con una calentura de 34°
- El cortado, se agrega el cortante 1 gramos por cada 50 litros de leche y se espera un promedio de 30 min
- El Quebrado, se utiliza una lira un promedio de 5 min
- El desuerado un promedio de 3 a 4 min
- La maduración, 30 min
- El prensado, permanece aproximadamente un día
- El salado, se deja reposar con sal 24 horas
- Empacado, se empaca y etiqueta de acuerdo a los pesos comerciales de 1 o 3 kilos.
- Refrigerado, una temperatura normal

13. ¿Cuál es el precio de venta del queso para su comercialización?

La asociación ofrece cinco tipos de queso y los precios varían:

- Fresco o Nandino - S/.13
- Ricota - S/.25
- Mozzarella - S/.15
- Suizo - S/.15
- Mantecoso S/.17

14. ¿La asociación cuenta con puntos de venta tanto local y nacional?

Respuesta:

Actualmente la asociación cuenta con una pequeña tienda donde hay concurrencia de turistas (Agencias de viajes), lo cual se espera incrementar las ventas, hasta ahora tiene buena acogida.

Las ventas de los productos en su mayoría son pedidos para envíos a Lima, Piura, Tumbes, etc

15. ¿Por qué medios promociona sus productos?

La asociación no cuenta con una página web, Facebook, es decir ningún tipo de promoción por medio de redes sociales, el único medio de promocionar los productos es la tienda.

Anexo 2: Guía de entrevista dirigida a expertos del sector lácteo



Guía de entrevista

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022

Dirigido a experto del sector lácteo

OBJETIVO: Recolectar información acerca de las variables plan de negocios y exportación para elaborar una investigación a la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte.

Entrevistado:

Monteza Delgado, Hernan

Gerente general de la empresa agroindustrias Lactha EIRL.

Especialidad: Ing. Agroindustrial

1. ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al sector lácteo?

- 24 años

2. Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

- El proceso de producción, la explotación en el Perú respecto al sector lácteo es muy baja. Por ejemplo cuando se recurre a supermercados encontramos solo cuatro marcas de queso peruanas y el resto son importadas.

3. ¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

- Según conocimientos los de salubridad, está estratificado de acuerdo a la legislación en dos niveles; el primer nivel según la norma exige un registro sanitario que te lo da DIGESA, lo cual no es más que una declaración jurada que hasta ahí se puede producir, pero actualmente la legislación está observando este mecanismo o sistema del Programa General de Higiene que aún no se da en vigencia y el de mejor nivel y mayor exigencia en rango es la validación técnica oficial del Plan HACCP. Pues en el Perú cualquiera puede ir hace una declaración jurada donde le dan un código y empiezan a producir, lo malo es que nadie hace trazabilidad ni la validación en qué condiciones se elaboran, por eso está la otra norma del PGH la que aún no se implementa, sin embargo nosotros trabajamos con otro sistema de validación que

antes de empezar a producir inspeccionan en qué tipo de infraestructura y condiciones se encuentra para la producción de cada producto.

4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

- Los productos lácteos en la canasta familiar tiene buena participación por su alto valor nutricional.
- Perú es cada vez más reconocido
- Que poco a poco aparecen entidades ya sean privadas o públicas para dar asistencia técnica.

5. ¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

- Cuando se habla de mercado internacional puede haber buenas perspectivas siempre y cuando se implemente tecnologías en los equipos, infraestructura, etc. Pero si no se tiene una buena crianza del ganado, buen proceso en calidad de los productos lácteos, informalidad etc, no genera buenas perspectivas para el mercado internacional.

6. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

- Como en su gran mayoría los supermercados, no tengo conocimiento de otro canal de distribución.

7. ¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

- e) Registro Sanitario
- f) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- g) Buenas Prácticas de Manufactura – BPM

8. ¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

Expoalimentaria-Lima

Expo Perú Norte – Chiclayo

Guía de entrevista

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022

Dirigido a experto del sector lácteo

OBJETIVO: Recolectar información acerca de las variables plan de negocios y exportación para elaborar una investigación a la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte.

Entrevistado:

Jefe de proyectos en cooperativas - SOCODEVI

Figueroa Lazaro Dino Lenin

Especialidad: Ing. Agrónomo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al sector lácteo?

- 10 años

2. Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

- Perú no tiene muchas tecnologías y depende de la informalidad que existe en el sector, el mercado se ha acostumbrado a consumir producto de no calidad.
- Las autoridades y entidades que supervisan la salubridad de los productos y formalidad de las empresas deben ser más rigurosos para que el sector este en las condiciones adecuadas.

3. ¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

- Primero se debe sacar registro sanitario, ya desde aquí se puede comercializar de manera casi formal, se puede hacer etiquetas para poder promocionar, segundo se tiene que registrar la marca para que el consumidor te identifique y a su vez puedan visitar la planta y observar las condiciones en las que son elaborados los productos, tercero implementar el plan HACCP indispensable al igual que Buenas Prácticas de Manufactura.

4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

- Hay oportunidad para que disponga de nuevas tecnologías de países que tienen los equipos tecnológicos necesarios
- Hay localidades parte sierra que en la crianza de ganado vacuno no interfiere químicos y está en mejores condiciones los animales por lo tanto se puede obtener un producto natural.

5. ¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

- Según la realidad, Perú no está apto para la comercialización al mercado Europeo, el país destino es muy riguroso.
- Si se mejoraría ciertos aspectos desde en calidad, infraestructura, equipamientos con nuevas tecnologías nuestro país está en condiciones de vender al exterior.

6. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

- Desconozco alguno, pero en su mayoría son los supermercados.

7. ¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

- h) Registro Sanitario
- i) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- j) Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
- k) Certificado sanitario de exportación

8. ¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

- c) Expoalimentaria
- d) Expo Perú Norte – Chiclayo.

Guía de entrevista

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE
BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS
EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022**

Dirigido a experto del sector lácteo

OBJETIVO: Recolectar información acerca de las variables plan de negocios y exportación para elaborar una investigación a la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte.

Entrevistado:

Gerente General de Fundo Palmeras Molino Pampa E.I.R.L

Marilú Chávez Guadalupe

Especialidad:

Ing. Zootecnista

1. ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al sector lácteo?

– 24 años

2. Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

- Las grandes empresas como Gloria trabajan muy bien los procesos logrando un buen producto, en cambio los pequeños productores poco les importa la calidad, son ellos mismos quienes procesan de acuerdo a sus conocimiento sin ninguna capacitación es por ello que al momento de adquirir ciertos productos puede perjudicar a la salud.
- El sector lácteo no es potencial como productos como café, cacao, etc, entonces se debe promulgar, concientizar a todo aquel que se dedica a este sector capacitarse y elaborar productos de calidad que no perjudique la salud del ser humano y empezar a ser el sector potencia como los demás sectores.

3. ¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

- Registro sanitario
- Certificado de Senasa – para los que son productores

4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

- Sería una ventaja que el sector aún no es potencial y se puede aprovechar con implementación de capacitaciones técnicas para mejorar la calidad, también en la adquisición de equipos para mejorar procesos.
- Se dispone con los insumos a gran escala para elaborar productos lácteos.

5. ¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

- Realmente todo mercado es una buena oportunidad para ingresar tu producto, pero se debe cambiar el paradigma del precio bajo me importa y calidad no, entonces se debe enfocar en la calidad , si estamos hablando del mercado exterior pues son más exigentes si de calidad se trata, también cumplir con ciertos permisos que el país importador requiere ,etc.
- El cliente internacional paga muy bien por el producto.
- Cuando uno tiene calidad uno como empresario no debe limitarse a extenderse.

6. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

- Supermercados

7. ¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

- l) Registro Sanitario
- m) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- n) Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
- o) Certificado sanitario de exportación

8. ¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

- Expoalimentaria
- Expo Perú Norte – Chiclayo

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE
BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS
EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022**

Dirigido a experto del sector lácteo

OBJETIVO: Recolectar información acerca de las variables plan de negocios y exportación para elaborar una investigación a la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte.

Entrevistado:

Agroindustrias Dane S.R.L

Moises Luis Zelada Alcalde

Especialidad: Ing. Industrial.

1. ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al sector lácteo?

– 6 años

2. Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

En el Perú las empresas más reconocidas son Gloria, Nestlé y Laive y son las que abastecen al mercado con un porcentaje del 90 % , pero existen pequeños productores artesanales en diferente localidades que solo abastecen en un 10 %.En su mayoría estos productores se encuentran en la parte sierra y selva los cuales son los mismos proveedores de leche a las empresas grandes y estas disponen de mejor infraestructura, tecnología para elaboran los diferentes productos como el queso, yogurt, mantequilla, manjar, leches, etc.

A pesar de contar con producto peruano, hay mayor importación de otros países.

3. ¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

- Registro Sanitario
- Registrar Marca
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
- SENASA –Sanidad Animal

4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

- Perú dispone de vocación ganadera y debería ser más explotado con adecuada infraestructura para los procesos, además los productos lácteos tiene una alta participación relativa en la canasta familiar, sus precios son accesibles.

5. ¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

- La Unión Europea está mejor equipada, dispone de tecnologías modernas que se utiliza en el proceso, por lo tanto Perú si estaría a la altura siempre y cuando invierta en equipamiento en infraestructura y tecnología. Se debe tener en cuenta capacidad exportadora, calidad, empaque, envase, certificaciones, etc.

6. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

- En su gran mayoría los canales de distribución son los supermercados, mayoristas, minoristas de esa manera puede llegar el producto al consumidor final.

7. ¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

Se debe contar con un plan adecuado y canal de distribución específico, teniendo en cuenta diferentes exigencias de calidad del producto.

- p) Registro Sanitario
- q) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- r) Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
- s) Certificado sanitario de exportación

8. ¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

- Expoalimentaria,- Lima ; una feria internacional de alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía más grande de la región, la cual se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras, y selectos compradores.

Guía de entrevista

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE
BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS
EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022**

Dirigido a experto del sector lácteo

OBJETIVO: Recolectar información acerca de las variables plan de negocios y exportación para elaborar una investigación a la Asociación de productores agropecuarios los emprendedores del norte.

Entrevistado:

Trabajador Independiente - Planta Morita

Joaquin Diaz Tapia

Especialidad: Ing. Agroindustrial

1. ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al sector lácteo?

- 2 años

2. Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?

- La realidad de Perú en cuanto al mercado es muy atractivo, en Lima, respecto al precio los clientes pagan a buen precio por la calidad que este disponga. También se cuenta con abundante producción de leche y esta debe ser más explotada dando mayor valor agregado para comercializar en diferentes mercados locales, nacionales y porque no internacionales.

3. ¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?

- El tema de los alimentos es muy delicado y por ello todo se debe llevar en regla, pero sin embargo es muy tedioso para personas que no tienen conocimiento y prefieren pagar a terceras personas para que realicen los trámites adecuados, se tiene que empezar con un registro sanitario, licencia de funcionamiento, registro de marca y todo lo que se realiza tiene un costo, viene hacer tu inversión, además los análisis que te piden Digesa se realizan en laboratorios de Lima. Por este tema de trámites muchos optan por la informalidad, por lo cual está mal.

4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?

- Incremento de producción de Leche

- Perú en los ojos del mundo, cada vez es conocido por su diversidad de productos que ofrece a los diferentes mercados internacionales.

5. ¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?

- El tema de lácteos es muy sensible a nivel internacional, sus normas para su ingreso al mercado exterior son muy rigurosas y exigentes por lo tanto la persona debe estar asesorado con conocimientos previos al mercado. La empresa que se dedique a la exportación debe disponer de un buen capital adecuándose a las normas que te exige el cliente internacional, además considerar la calidad, valor agregado, capacidad exportadora, envase, embalaje, etc

6. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?

- Supermercados

7. ¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?

- t) Registro Sanitario
- u) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- v) Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
- w) Certificado sanitario de exportación

8. ¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?

- Expoalimentaria
- Expo Perú Norte – Chiclayo

Anexo 3: Ficha de análisis documental

N°	Fuente	Documento Recurso	Fecha
1	http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/BELGICA_FICHA%20PAIS.pdf	Características generales de Bélgica	26-05-18
2	https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias	Ficha registro único de contribuyente (RUC)	11-06-18
3	http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publif40612c96df419986_95.pdf	Producción anual de leche 2012 – 2015 Y Producción de leche fresca a nivel departamental 2012 – 2015	13-06-18
4	http://www.fao.org/3/a-BT090s.pdf	OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026 Consumo per cápita de los productos lácteos procesados y frescos	13-06-18
5	http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agroindustrial/2017/boletin_estadistico_prod_agroindustrial_3er_trim17_150318.pdf	Estadísticas del III trimestre 2016/2017 -Producción y ventas de la agroindustria alimentarias por principales productos.	17-06-18
6	http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_ue.pdf	Órganos involucrados en la seguridad alimentaria en la UE - Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a la Unión Europea	20-06-18
7	http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm	Certificaciones Internacionales	22-06-18
8	http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=0406301090&partner=PE&reporter=BE&tab=1	Barreras arancelarias	22-06-18
9	http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FA47F265788D9E3405257EBA005CC2F9/\$FILE/Gu%C3%ADa%20Envases%20y%20Embalaje.pdf	Guía de envases y embalajes	02-07-18
10	https://www.onlinelabels.com/label-generator-tools/Nutrition-Label-Generator.aspx	Etiqueta Nutrition Facts	02-07-18

Anexo 4: Matriz de Consistencia

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento de recolección de datos
Variable Independiente: Plan de Negocios	Descripción de la empresa	Historia de la empresa	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
		Análisis de la industria	
		Productos y servicios ofrecidos	
		Equipo general	
	Análisis Micro entorno	Proveedores	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
		Competencia	
		Clientes	
	Plan estratégico	Fortalezas y Oportunidades	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
		Debilidades y Amenazas	
	Estrategias de marketing y ventas	Producto	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
		Precio	
		Plaza	
		Promoción	
	Aspectos técnicos de la producción	Proceso productivo	Ficha de análisis documental / Guía de entrevista
Localización y tamaño de Planta			
Plan financiero	Análisis de los costos	Ficha de análisis documental / Análisis del contenido	
	VAN		
	TIR		

Anexo 5: Validaciones de Guía de entrevista




UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPAN"
 Facultad de Ciencias Empresariales
 Escuela Profesional de Negocios Internacionales

CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA N°2 POR JUICIO DE EXPERTO

ASOCIACIÓN

1	Nombre del Juez	Danna Jiménez Boggio
2	Profesión	Lic. Comercio y Negocios Internacionales
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA. Magister Business Administration
	Experiencia Profesional(en años)	10 Años
	Institución donde labora	Vita Canada Perú SAE.
	Cargo	Asesora de Comercio Exterior

NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022

Autores: Estela Bustamante Jhoela

Asesor: Jean Michell Carrión Mezones

Instrumento evaluado	Guía de Entrevista
Objetivo del Instrumento	Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022
Detalle del Instrumento:	

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

	A (✓)	D ()
¿Cuánto tiempo llevan como asociación dedicándose a este tipo de actividad?	Sugerencias.....	
<i>Cuanto socios forman parte</i>	<i>Felicitar pregunta</i>	
¿Qué variedades de queso producen? Y qué tipo de actividades y productos elaboran adicionalmente para su comercialización?		

¿Qué dificultad se le ha presentado en el tiempo que lleva dirigiendo esta asociación ?	A (✓) D ()
¿Qué fortalezas usted considera que tenga la asociación para poder ingresar en el mercado internacional?	A (✓) D ()
¿Qué oportunidades de la asociación considera para el ingreso al mercado internacional?	A (✓) D ()
¿Cuáles son las amenazas que considera que tiene la asociación e impida el ingreso al mercado internacional?	A (✓) D ()
¿Qué debilidades se observan en la asociación y estas impidan el ingreso a un mercado internacional?	A (✓) D ()
¿Qué características posee su producto que lo diferencie de sus competidores?	A (✓) D ()
¿Cuánto es su producción de queso como asociación diariamente?	A (✓) D ()
¿Qué cantidad de leche se necesita para producir queso de acuerdo a su peso comercial?	A (✓) D ()
¿Qué cooperativas o asociaciones que se dediquen a la comercialización de queso en su localidad conoce?	
¿Cuál es el proceso productivo del queso?	A (✓) D ()
Con qué maquinaria cuenta la asociación para realizar los procesos?	A (✓) D ()

Tipo de envase y embalaje que utilizan.

¿Qué cuidados requiere al momento de elaborar los quesos en planta? (Materiales, envases, embalajes etc)	A(✓) D () Sugerencias.....
¿Cuál es el precio de venta del queso para su comercialización?	A(✓) D () Sugerencias.....
¿Cuál es el margen de ganancia por producción?	A(✓) D () Sugerencias.....
¿Qué unidad de medida utiliza para vender su producción? (Describa la unidad y a cuánto equivale en kilogramos).	A(✓) D () Sugerencias.....


Diana Jiménez Bogado
 UN COMERCIO Y MERCADOS INTERNACIONALES

FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



**CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA N°2 POR
 JUICIO DE EXPERTO**

1	Nombre del Juez	Danna Johana Jimenez Boggio
2	Profesión	Lic Comercio y Negocio Internacionales
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA - Magister Business Administration
	Experiencia Profesional(en años)	10 Años
	Institución donde labora	Vita Cavada Perú SAC
	Cargo	Asesora de Comercio Exterior

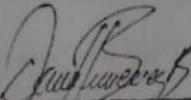
Guía de Entrevista : Dirigido a expertos del sector Lácteo

Recoger información para el desarrollo de la investigación:
 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA
 DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES
 DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022

II. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

1. ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
2. Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
3. ¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
5. ¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?	A(✓) D()
	Sugerencias.....

6. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?	A(✓) D() Sugerencias.....
7. ¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?	A(✓) D() Sugerencias.....
8. ¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?	A(✓) D() Sugerencias.....


Diana Jiménez Boggio
ABOGADO Y ASESOR EN JURISDICCIONES

FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPÁN"
 Facultad de Ciencias Empresariales
 Escuela Profesional de Negocios Internacionales

CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA N°2 POR JUICIO DE EXPERTO

ASOCIACIÓN

1	Nombre del Juez	Rosario Delgado Casar P.
2	Profesión	Lic. Comercio y Negocios Int.
	Mayor Grado Académico obtenido	MBA
	Experiencia Profesional(en años)	7 años
	Institución donde labora	USS
	Cargo	DTC
<u>NOMBRE DE PROYECTO DE INVESTIGACION</u>		
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022		
Autores: Estela Bustamante Jhoela		
Asesor: Jean Michell Carrión Mezones		
Instrumento evaluado		Guía de Entrevista
Objetivo del Instrumento		Recoger información para el desarrollo de la investigación: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022
Detalle del Instrumento:		

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()
¿Cuánto tiempo llevan como asociación dedicándose a este tipo de actividad?	Sugerencias.....
¿Qué variedades de queso producen? Y qué tipo de actividades y productos elaboran adicionalmente para su comercialización?	

<p>¿Cuáles considera usted como principales estrategias para la promoción del queso en el mercado Belga?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Qué ventajas considera usted que posee el queso peruano en el mercado Belga?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Cuáles considera usted que son las exigencias que tiene Bélgica para el ingreso de productos como el queso?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿En cuanto a la logística cuál es el proceso que se lleva a cabo en la exportación de queso?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Qué documentos son necesarios en la exportación de queso?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Cuál es el tipo de contenedor más utilizado en la exportación de queso? ¿Por qué?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Qué tipo de envase y embalaje es recomendable utilizar para la unitarización de la carga?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Qué se debe tomar en cuenta para unitarizar la carga?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Cuál es el medio de transporte más adecuado para la exportación de queso al mercado Belga?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para obtener los diferentes certificados (origen, fitosanitario) para la exportación de queso?</p>	<p>A (✓) D ()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>

¿Qué cuidados requiere al momento de elaborar los quesos en planta? (Materiales, envases, embalajes etc)	A(✓) D () Sugerencias.....
¿Cuál es el precio de venta del queso para su comercialización?	A(✓) D () Sugerencias.....
¿Cuál es el margen de ganancia por producción?	A(✓) D () Sugerencias.....
¿Qué unidad de medida utiliza para vender su producción? (Describa la unidad y a cuánto equivale en kilogramos).	A(✓) D () Sugerencias.....



FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N° 44308266

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado

I. COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

.....



CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA N°2 POR JUICIO DE EXPERTO

Nombre del Juez	Roberto Jalazari Casari R.
Profesión	Lic. Comercio y Negocios Int.
Mayor Grado Académico obtenido	MBA
Experiencia Profesional(en años)	7 años
Institución donde labora	USS
Cargo	DTC

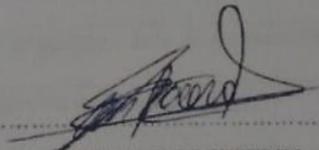
Guía de Entrevista : Dirigido a expertos del sector Lácteo

Recoger información para el desarrollo de la investigación:
 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

1. ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
2. Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
3. ¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
5. ¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?	A(✓) D()
	Sugerencias.....

6. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?	A(✓) D() Sugerencias.....
7. ¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?	A(✓) D() Sugerencias.....
8. ¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?	A(✓) D() Sugerencias.....

.....


FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N° 44308266

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA N°1 POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	ZULOETA SALAZAR JOSÉ FELIX
2	Profesión	LICENCIADO MATEMÁTICA - INGENIERO AGRÓNOMO
	Mayor Grado Académico obtenido	MAESTRO EN CIENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN
	Experiencia Profesional(en años)	25 años
	Institución donde labora	USS, UCV
	Cargo	Docente

Guía de Entrevista : Presidente y Jefe de producción de la Asociación

Recoger información para el desarrollo de la investigación:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

1. ¿Cuánto tiempo llevan como asociación y actualmente cuántos socios forman parte?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
2. ¿Qué dificultad se le ha presentado en el tiempo que lleva dirigiendo esta asociación ?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
3. ¿Qué productos y servicios ofrece la asociación?	A(✓) D()
	Sugerencias.....

4. ¿Quiénes son sus proveedores de leche?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
5. ¿Qué cooperativas o asociaciones que se dediquen a la producción y comercialización de queso en su localidad conoce?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
6. ¿Actualmente quienes son sus clientes potenciales?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
7. ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas usted considera que tenga la asociación para poder ingresar en el mercado internacional?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
8. ¿Qué características posee su producto que lo diferencie de sus competidores?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
9. ¿Qué cuidados requiere al momento de elaborar los quesos en planta? (Materiales, envases, embalajes etc)	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
10. ¿Qué cantidad de leche se necesita para producir queso de acuerdo a su peso comercial?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>
11. ¿Con qué maquinaria cuenta la asociación para realizar los procesos?	<p style="text-align: center;">A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p>

12. ¿Cuál es el proceso productivo del queso?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
13. ¿Cuál es el precio de venta del queso para su comercialización?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
14. ¿La asociación cuenta con puntos de venta tanto local y nacional?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
15. ¿Porqué medios promociona sus productos?	A(✓) D()
	Sugerencias.....

.....

 FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado



UNIVERSIDAD "SEÑOR DE SIPÁN"
 Facultad de Ciencias Empresariales
 Escuela Profesional de Negocios Internacionales

CARTILLA DE VALIDACION DE LA GUIA DE ENTREVISTA N°2 POR JUICIO DE EXPERTO

1	Nombre del Juez	ZULOETA SALAZAR JOSÉ FELIX
2	Profesión	LICENCIADO MATEMÁTICA - INGENIERO AGRÓNOMO
	Mayor Grado Académico obtenido	MAESTRO EN CIENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN
	Experiencia Profesional(en años)	25 años
	Institución donde labora	USS, UCV
	Cargo	Docente

Guía de Entrevista : Dirigido a expertos del sector Lácteo

Recoger información para el desarrollo de la investigación:
 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO AL MERCADO DE BÉLGICA
 DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LOS EMPRENDEDORES
 DEL NORTE, CUTERVO-CAJAMARCA 2017-2022

I. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

1. ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
2. Respecto a su experiencia ¿Cuál es la realidad del Perú en el sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
3. ¿En el Perú cuáles son los permisos que se deben tener para producir y comercializar productos lácteos?	A(✓) D()
	Sugerencias.....
4. ¿Qué ventajas considera usted que tiene el Perú en el sector lácteo?	A(✓) D()
	Sugerencias.....

<p>5. ¿Usted cree que la Unión Europea sea un buen mercado para el sector lácteo? ¿Qué aspectos se debe considerar para la exportación?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>6. ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados para la exportación de queso con destino a la Unión Europea?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>7. ¿Qué exigencias u certificaciones exige el mercado de la Unión Europea para el ingreso de productos lácteos?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>
<p>8. ¿Qué ferias internacionales conoce usted donde puedan exhibir y comercializar los productos del sector lácteo?</p>	<p>A(✓) D()</p> <p>Sugerencias.....</p> <p>.....</p>

.....


FIRMA JUEZ EXPERTO

DNI N°

Nota: Adicionalmente el Experto puede emitir un informe más detallado y fundamentado que le de consistencia técnica y científica al instrumento evaluado

Anexo 6: Fotos, Evidencias de la investigación



Figura 18: *Parte Externa de la Planta Artesanal Emprendedores del Norte.*

Figura 19: *Parte Interna de la Planta Artesanal Emprendedores del Norte*



Figura 20: *Elaboración de queso tipo suizo, Planta Artesanal Emprendedores del Norte*

Figura 21: *Personal de Producción y ventas de la Planta Artesanal Emprendedores del Norte*





Figura 22: *Instalaciones de venta de la Asociación Emprendedores del Norte*

Figura 23: *Productos que ofrece la Asociación*



Figura 24: *Presentación de Queso tipo suizo de la Asociación Emprendedores del Norte*