



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA  
PLANTA PROCESADORA DE QUESOS EN LA  
ASOCIACIÓN DE GANADEROS Y APICULTORES  
PENCAYO DEL DISTRITO EL PRADO, PROVINCIA  
DE SAN MIGUEL - REGIÓN CAJAMARCA, 2018.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Rodas Vásquez Wilbert**

**ORCID: 0000-0003-3305-1034**

**Asesor:**

**Dr. Córdova Chirinos José William**

**ORCID: 0000-0003-2777-4041**

**Línea de Investigación**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2021**

**Aprobación del jurado**

**TESIS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA  
PROCESADORA DE QUESOS EN LA ASOCIACIÓN DE  
GANADEROS Y APICULTORES PENCAYO DEL DISTRITO EL  
PRADO, PROVINCIA DE SAN MIGUEL - REGION CAJAMARCA,  
2018.**

Asesor (a):

---

Dr. Córdova Chirinos José William

Presidente (a):

---

Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando

Secretario (a):

---

Mg. Rojas Jiménez Karla Ivonne

Vocal (a):

---

Mg. García Yovera Abraham José

## **Dedicatoria**

A Dios por brindarme la sabiduría y salud para poder terminar satisfactoriamente mi carrera profesional.

A mis padres que con su apoyo y amor han estado incondicionalmente durante toda mi vida, de igual forma a mis hermanos por sus afectos, ayuda y motivación.

A mis amigos, compañeros y demás personas que de algún modo colaboraron y compartieron en mi vida universitaria.

El autor

## **Agradecimiento**

Quiero dar gracias a Dios por la vida, porque con esa gota de vida divina es que hizo que las cosas pasen y sucedan y es en base a esta fe que tengo, que se ha hecho posible la realización de esta meta en mi vida.

También debo agradecer de forma especial y sincera al Dr. José William Córdova Chirinos, por su capacidad, colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por esa gran amistad que me brindó y me brindara siempre, mi mayor reconocimiento y gratitud.

El autor

## Resumen

La presente investigación planteó como objetivo general proponer un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, 2018. La formulación del problema se presentó bajo la siguiente interrogante: ¿Cuál es el Plan de Negocios para el montaje de una planta procesadora de queso en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito El Prado, provincia de San Miguel de Cajamarca, 2018? La metodología de la investigación es diseño no experimental, de tipo descriptivo, para la recolección de datos se utilizó un cuestionario aplicado sobre una muestra de 167 habitantes del distrito el Prado. Los resultados del estudio evidenciaron que en el análisis de las características del mercado para la implementación de una planta procesadora de quesos se determinó que el 67% de los encuestados siempre compran quesos, además en función a la identificación del nivel de aceptación el 75.4% de los encuestados presenta aceptación por la empresa por la calidad el producto. En conclusión, existe un alto nivel de aceptación en la compra del producto, por lo que el diseño de un Plan de Negocio para el montaje de una planta procesadora de queso garantiza una mejor demanda para el producto dentro del mercado.

Palabras Clave: Aceptabilidad, estrategia, mercadeo, organizacional, plan de negocio.

## **Abstract**

The present research proposed as a general objective to propose a business plan for the assembly of a cheese processing plant in the Pencayo Cattle and Beekeepers Association of El Prado district, San Miguel province - Cajamarca Region, 2018. The formulation of the problem was presented under the following question: What is the Business Plan for the assembly of a cheese processing plant in the Pencayo Cattle and Beekeepers Association of the El Prado district, San Miguel de Cajamarca province, 2018? The research methodology is a non-experimental design, of a descriptive type, for the data collection a questionnaire applied to a sample of 167 inhabitants of the Prado district was used. The results of the study showed that in the analysis of the characteristics of the market for the implementation of a cheese processing plant it was determined that 67% of the respondents always buy cheeses, in addition to the identification of the level of acceptance 75.4% of the respondents present acceptance by the company for the quality of the product. In conclusion, there is a high level of acceptance in the purchase of the product, so the design of a Business Plan for the assembly of a cheese processing plant guarantees a better demand for the product in the market.

Key words: Acceptability, strategy, marketing, organizational, business plan.

## Índice

Aprobación del jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Resumen .....	v
Abstract.....	vi
Índice .....	vii
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Realidad Problemática .....	11
1.2 Antecedentes de estudio.....	17
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	26
1.4 Formulación del problema.....	37
1.5 Justificación e importancia del estudio .....	38
1.6 Hipótesis .....	40
1.7 Objetivos.....	40
1.7.1 Objetivo general. ....	40
1.7.2 Objetivos específicos.....	40
II. MATERIALES Y MÉTODOS.....	42
2.1. Tipo y diseño de la investigación.....	42
2.2. Población y muestra.....	43
2.3. Variables y Operacionalización .....	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 47	
2.5. Procedimientos de análisis de datos .....	48
2.6. Aspectos éticos.....	48
2.7. Criterios de rigor científico.....	49
III. RESULTADOS.....	50
3.1. Tablas y figuras.....	50
3.2. Discusión de resultados .....	60
3.3. Aporte científico .....	63
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
REFERENCIAS .....	136
ANEXOS.....	142

## Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable .....	45
Tabla 2	Análisis de fiabilidad alfa.....	48
Tabla 3	Demanda de quesos.....	50
Tabla 4	Frecuencia de demanda de quesos .....	51
Tabla 5	Preferencia de quesos .....	52
Tabla 6	<i>Cantidades</i> de compra.....	53
Tabla 7	Lugar de compra.....	54
Tabla 8	<i>Preferencia</i> de marcas.....	55
Tabla 9	<i>Satisfacción</i> con el producto .....	56
Tabla 10	<i>Preferencias</i> del producto .....	57
Tabla 11	Factores de menor agrado del producto .....	58
Tabla 12	Aceptación de una <i>empresa</i> procesadora de quesos.....	59
Tabla 13	<i>Análisis</i> FODA .....	68
Tabla 14	Matriz FODA .....	69
Tabla 15	Poder de negociación de los compradores .....	76
Tabla 16	Poder de negociación de los proveedores .....	77
Tabla 17	Amenaza de nuevos <i>competidores</i> .....	77
Tabla 18	Amenaza de productos sustitutivos.....	78
Tabla 19	Actividades de estrategia de diseño de logo .....	79
Tabla 20	Actividades de estrategia de empaque del producto .....	81
Tabla 21	Actividades de <i>estrategia</i> de presentaciones del producto.....	82
Tabla 22	Actividades de <i>estrategia</i> de precios promocionales.....	83
Tabla 23	Actividades de estrategia de Precios psicológicos .....	84
Tabla 24	Actividades de estrategia de supermercados <i>como</i> punto de venta.....	86
Tabla 25	Actividades de estrategia de diseñar canales de distribución.....	87
Tabla 26	Actividades de estrategia de <i>módulos</i> en puntos estratégicos .....	88
Tabla 27	Actividades de <i>estrategia</i> de campañas por redes sociales .....	90
Tabla 28	Actividades de estrategia de participación en ferias.....	92
Tabla 29	<i>Actividades</i> de estrategia de obsequios de recuerdo .....	93
Tabla 30	Actividades de estrategia de diferenciación en costos .....	94
Tabla 31	Actividades de estrategia ventaja competitiva por liderazgo en costos .	95
Tabla 32	<i>Actividades</i> de estrategia de segmentación del público objetivo .....	96
Tabla 33	<i>Actividades</i> de estrategia de concursos .....	97
Tabla 34	Actividades de estrategia de alianzas estratégicas .....	99
Tabla 35	<b>Ficha técnica del producto Queso Paria</b> .....	101
Tabla 36	<b>Ficha técnica del producto-Queso Suizo</b> .....	102
Tabla 37	Resumen general de la inversión inicial .....	114
Tabla 38	Detalle de capital de trabajo.....	114
Tabla 39	<i>Detalle</i> de activos fijos.....	114
Tabla 40	Detalle de <i>intangibles</i> .....	116



<b>Tabla 41</b> Detalle de depreciación - activos fijos .....	117
<b>Tabla 42</b> Detalle de intangibles.....	118
<b>Tabla 43</b> Centro de costo: administración.....	119
<b>Tabla 44</b> Centro de costo: ventas .....	119
<b>Tabla 45</b> Materia prima.....	120
<b>Tabla 46</b> Insumos auxiliares .....	120
<b>Tabla 47</b> Mano de obra directa .....	120
<b>Tabla 48</b> Costos indirectos de fabricación .....	121
<b>Tabla 49</b> Total de costo de producción .....	122
<b>Tabla 50</b> Productos.....	122
<b>Tabla 51</b> Ventas anuales (proyección).....	123
<b>Tabla 52</b> Gastos administrativos.....	124
<b>Tabla 53</b> Gastos de ventas .....	124
<b>Tabla 54</b> Cronograma de pagos .....	125
<b>Tabla 55</b> Flujo de caja proyectado.....	127
<b>Tabla 56</b> Estado de ganancias y perdidas .....	130
<b>Tabla 57</b> Estado de situación financiera .....	132

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Demanda de quesos .....	50
<b>Figura 2.</b> Frecuencia de demanda de quesos.....	51
<b>Figura 3.</b> Preferencia de quesos.....	52
<b>Figura 4.</b> <i>Cantidades</i> de compra .....	53
<b>Figura 5.</b> Lugar de compra .....	54
<b>Figura 6.</b> <i>Preferencia</i> de marcas .....	55
<b>Figura 7.</b> <i>Satisfacción</i> con el producto.....	56
<b>Figura 8.</b> <i>Preferencias</i> del producto.....	57
<b>Figura 9.</b> Factores de menor agrado del producto .....	58
<b>Figura 10.</b> Aceptación de una <i>empresa</i> procesadora de quesos .....	59
<b>Figura 11.</b> Estructura del plan de negocio .....	66
<b>Figura 12.</b> Flujo de elaboración de Queso Tipo Paira.....	103
<b>Figura 13.</b> Flujo de elaboración de Queso Tipo Suizo .....	104
<b>Figura 14.</b> Presentación del Queso Paria .....	105
<b>Figura 15.</b> Presentación del Queso Suizo .....	106
<b>Figura 16.</b> Distribución de la planta de producción .....	108
<b>Figura 17.</b> Estructura organizacional .....	109

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad Problemática

#### Contexto internacional

En Colombia, según Giaverini y Jara (2015) indican que las empresas en su gran mayoría tienen problemas en función a la organización de sus puestos, al igual que existe cierto desorden en como planificar los diferentes procedimientos de la producción, generando a su vez pérdidas en sus ingresos. Por ello, cabe mencionar que el plan de negocio es la base para que cualquier organización logre sus mejores funciones, es un complemento a los documentos de la empresa que debe gestionar e implementar los recursos financieros, humanos y materiales para mejorar la apertura de su empresa. También es una herramienta de trabajo, pues en su proceso de elaboración se ha evaluado la viabilidad de la idea, se han buscado alternativas y se ha propuesto un plan de acción.

Leyva (2016) sostuvo que en Colombia, el principal problema que afecta al sector agropecuario, en especial a la producción y comercialización de derivados de lácteos son los bajos rendimientos en el uso de materia prima para la elaboración de los productos, ello como resultado de la falta de planificación y presupuestos. El autor sostiene que es necesario comenzar toda idea de negocio en cualquier sector, sobre todo en donde las actividades se centran en la producción y transformación de la materia prima, con una planificación formal, en este caso, con un plan de negocio, ello favorece su montaje y asegura la operatividad futura.

En España, Bazterrica y Hoyos (2016) manifestaron que los problemas en el sector primario se dan principalmente en la producción de leche fluida, en polvo, quesos y yogurt. Asimismo, en cuanto a pequeños y medianos empresarios y asociaciones, los problemas se dan en las procesadoras porque el sector atraviesa una falta de sustentabilidad, puesto que deben de responder a las exigencias de claridad e inocuidad en el sector productor de materias primas y alimentos elaborados, en lo cual encuentran desventajas competitivas, haciendo que el sector crezca a pasos lentos, los autores sostiene que se deberían

fortalecer el concepto de cadena de valor por parte del gobierno y facilitar el acceso de los pequeños y medianos empresarios y asociaciones a tecnologías con bajo coste de impuesto para mejorar la producción de alimentos elaborados y así responder a las exigencias en el tema.

Moreno (2017) afirma que en España, mediante un análisis en las reconocidas pequeñas y medianas empresas del país, se determinó que anteriormente dichas organizaciones no sabían cómo utilizar sus recursos y como ganar mayores ingresos presentando mejores indicadores de producción, lo cual debido a dicho desconocimiento otras empresas comenzaron a decaer dentro del mercado, mientras las otras trataban de sobrevivir ante las nuevas tendencias de producción. Por lo que se manifiesta que, las diversas asociaciones y pequeñas y medianas empresas, reconocen que para montar un plan de negocios es necesario que, a pesar de ser un documento de gestión, sea conciso, preciso, directo y sencillo de entender y de ejecutar, en ese sentido recomienda aplicar estas sugerencias en las siguientes partes: resumen ejecutivo; estudio de la industria, análisis del mercado y la competencia, plan de marketing y ventas, plan de gestión de propiedad y plan financiero. Se asocia al éxito del negocio con la elaboración del mismo, documento de gestión que deviene de un proceso de análisis y estudio de mercado el cual al ponerse en marcha debe traducir la efectividad de su elaboración.

Gómez y Odone (2017) explicaron que en República Dominicana, la cadena de valor láctea presenta una estructura altamente compleja con un alto grado de heterogeneidad dentro de los eslabones que la conforman y muchas diferencias regionales. Los patrones de producción y los niveles de productividad varían según la región del país. La actividad ganadera produce el 2,1% del PIB del país y la mayoría de las vacas se explotan con el doble propósito de producir carne y leche. El problema que se presenta es la demanda insatisfecha de productos lácteos y sus derivados, generando que el gobierno tenga que importar lácteos y derivados de ellos por falta de abastecimiento, generando malestar en las organizaciones de pequeños, medianos y grandes productores, asumiendo que deberían priorizarse políticas de estrategias en favor de la producción nacional. La solución que ha implementado el gobierno es apoyar el emprendimiento mediante

talleres de formulación de planes de negocio que permitan a los emprendedores materializar sus ideas y lograr tener éxito en el mercado.

En México, Gonzáles y López (2016) mencionaron que uno de los problemas que radicaron en las empresas era la falta de identificación con sus clientes, ya que no sectorizaban que tipo de audiencia iba enfocado su producto, de la misma forma no conocían ni sus gustos ni preferencias, surgiendo la idea sobre la importancia de crear un plan de negocio. Por lo tanto, para montar un plan de negocios, sea parte de la identificación del cliente, la persona a quien se les va a ofrecer un servicio o producto, el cual se espera que mantenga una permanencia constante en el mercado. En cuanto al emprendimiento para montar un negocio se debe realizar un plan de negocio para identificar de forma directa al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre precio, producto a comprar, servicio que necesita). Por ello al iniciar el plan de negocios debe tenerse en claro cuál producto o servicio se ofrecerá y el mercado al cual va estar orientado.

### **Contexto nacional**

Grados (2016) afirma que en el Perú, existían ciertas deficiencias con respecto a diseñar un plan de negocio, ya que se restringía la información sobre el tipo de empresa que se estaba formando, lo cual genero cierta informalidad en el mercado causando problemas para las pequeñas y medianas empresas. De tal forma que, para montar un plan de negocios es necesario reconocer si la persona es emprendedora o no, partiendo de ello se debe identificar la idea del negocio y luego el planeamiento y ejecución destacando el rol y participación de la mujer, como líder y emprendedora, quien en los últimos años ha venido ganando protagonismo como emprendedora y quien está ayudando al incremento de número de MYPES y crecimiento económico del país.

Minagri (2017) es un plan nacional de desarrollo pecuario en Perú, donde los ganaderos son principalmente pequeños y medianos productores, tienen bajos niveles técnicos y acceso restringido a los servicios pecuarios, por lo que la productividad, señala que existe una gran brecha entre tecnología e

infraestructura. Por tanto, para proponer un plan nacional de desarrollo pecuario basado en los cinco ejes básicos y mejorar estas condiciones, se determina que es necesaria la participación explícita de todas las entidades del subsector ganadero con base en el plan acordado. Por lo que, se considera que los planes de desarrollo de instituciones públicas como Ministerio de Agricultura y de la Producción consideran la asociatividad empresarial de los pequeños productores rurales como una estrategia de emprendimientos para que mediante el financiamiento no reembolsable de planes de negocios logren mejorar sus niveles de organización y productividad y se acerquen a mercados dinámicos que les permita obtener mejores precios de sus productos y en consecuencia un incremento de la rentabilidad.

Peña (2018) en Cajamarca se afirmó que para evitar ciertas igualdades entre empresas según sus propuesta de planes de negocio, se debió implantar indicaciones a las empresas para el diseño de sus planes, los cuales deben ser originales de acuerdo a los gustos y preferencia del cliente objetivo. Un plan de negocios bien elaborado siempre se basará en la fuerza de sus ideas comerciales, lo que facilitará la toma de decisiones. Si no puede explicar su estrategia comercial de manera clara y convincente en papel, es poco probable que realmente funcione. Los dos negocios no son iguales y los dos planes de negocio no son iguales. Sin embargo, los buenos planes de negocios comparten un tema común y explican cómo las empresas pueden lograr sus objetivos de manera consistente, consistente y cohesiva.

Carbajal (2017) en Lima señaló que la implementación del plan de negocios “tendrá impactos sociales y económicos en las familias que brindan materia prima a la empresa porque tendrán un mercado seguro para vender leche, generar empleos permanentes, bienestar social y medios de vida ” (p.4). De tal forma, que el impacto económico se refleja mediante el incremento de los ingresos obtenidos, el problema principal de las familias que venden leche, es que no se asocian para ofrecer un producto con valor agregado, por ejemplo, algún derivado lácteo producido por ellos mismos, ante este dilema una solución sería la puesta en marcha de plantas procesadoras de quesos o yogurt que generen una mayor rentabilidad y mejoren su calidad de vida.

Sosa (2015) describe toda una realidad de los productores de Junín, precisando, la sociedad ganadera SOGADIG-Junín, el problema central de esta sociedad es que los integrantes no tienen mucha experiencia en producción y comercialización de quesos, no producen quesos pasteurizados que tienen más tiempo de vida útil en anaquel, de buena calidad exigidos por el mercado, tienen potenciales compradores y la producción a escala es dificultosa, ya que no cuentan con equipos de mayor capacidad para poder transformar en mayor cantidad, por lo cual realizaron un plan de negocio con la idea de ampliar sus líneas de productos, logrando en el mediano plazo el montaje de una planta procesadora dirigida por los integrantes de la asociación.

Chirinos (2015) en Lima, afirma que el plan de negocios es un instrumento que emplean las empresas para mejorar su rendimiento de producción, sin embargo, existen diversos empresarios que desconocen los lineamientos para la formulación de un plan de negocio que les permita documentar formalmente sus ideas y sus acciones a desarrollar para lograr una posición en el mercado, por tal la principal solución al problema sería identificar tanto los puntos fuertes y débiles del mercado, y determinar la viabilidad económica y financiera de la idea, con lo cual se logrará proyectar el futuro de la empresa.

### **Contexto local**

Pencayo es un Caserío del distrito El Prado, provincia de San Miguel de Cajamarca, cuenta con 2392 habitantes (INEI – 2017), 80% aproximadamente vive en la zona rural, desarrollando actividades agrícolas y pecuarias de subsistencia, cultivan especialmente productos de pan llevar y diversifican la crianza de animales (gallinas, cerdos cuyes, vacas y otros), teniendo en promedio cada familia 7 cabezas de ganado criollo, que producen leche con alto contenido de sólidos, acopiándose diariamente un aproximado de 3000 litros por día, comercializándose más del 80% a intermediarios de la zona que le venden el producto a la empresa Gloria S.A. al precio que en el mejor de los casos no supera el S/ 1.10.

Una parte de la producción restante (7%) se comercializa en el mercado local bajo la forma del porongo a S/ 1.30 por litro, pero donde los costos de venta se incrementan. El saldo de la producción (13%) es transformado en queso artesanal por los productores de Pencayo, con conocimientos muy empíricos, destinando su producción con buena aceptación a los principales mercados de la ciudad de Cajamarca, sin embargo enfrentan problemas de baja productividad y con una oferta muy poco diversificada, por su parte los competidores: productores informales, pequeños productores (Shugur) y la gran industria como Gloria, Laive y otros han logrado un buen posicionamiento en el mercado, teniendo aún por cubrir una demanda insatisfecha, cubierta actualmente con importaciones de distintos países, desaprovechándose la calidad de leche que se produce en la zona.

Los productores de Pencayo con la producción de quesos han logrado mejorar sus ingresos, pero consideran que los niveles de rentabilidad no son los esperados, surgiendo la necesidad de la organización de producir con eficiencia, un sistema de comercialización que identifique y conquiste a los mejores clientes para obtener mejores precios y aumentar la rentabilidad del negocio y por consiguiente la mejora de la calidad de vida de sus pobladores.

El desafío para los productores de PENCAYO es tomar en consideración los cambios acelerados que está presentando el entorno y entender que la realidad presenta nuevas oportunidades que exigen la ejecución a profundidad de un estudio que permita guiar el emprendimiento con el menor riesgo posible.

Crear una planta procesadora de queso en la Asociación de ganaderos y apicultores PENCAYO del Distrito El Prado, Provincia de San Miguel – Región Cajamarca, es importante, puesto que en su desarrollo se constituirá una microempresa productora de quesos única en el Municipio de El Prado, que brindará un producto de primera calidad al alcance del consumidor. La formación de esta microempresa será de gran rentabilidad tanto para los consumidores como para los integrantes de la asociación y de la comunidad, debido a que se aportará un producto de origen natural, con grandes cualidades nutritivas, y a la vez satisfacer las demandas del mercado consumidor, considerando que con el



tiempo no solo se venderá a nivel local, sino también se espera vender a nivel nacional, con lo cual se incrementarán las ganancias de la microempresa.

Asimismo, se espera que este sea un negocio generacional, es decir que por ahora involucre el trabajo de los socios, pero en una proyección de diez años, involucre la participación y el trabajo remunerado de los hijos de los socios, resultando un aporte de crecimiento económico y social en la comunidad. Con este tipo de iniciativas el sector de producción, a nivel de producción y comercialización de lácteos y derivados está creciendo, lo cual a su vez refleja el nivel organizativo de las asociaciones de primera y segunda base.

## **1.2 Antecedentes de estudio**

### **A nivel Internacional**

Eraso y Sánchez (2020) en su tesis titulada Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de queso campesino natural en el corregimiento de barragán (valle del cauca), en Colombia, tuvo como objetivo analizar la viabilidad del plan de negocio para la elaboración y comercialización de queso natural. La metodología que empleó en la investigación fue descriptiva no experimental, asimismo, trabajó con una población de 44 personas, que a la vez fueron la muestra, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados obtenidos, mostraron que la idea de negocio tiene un potencial muy aceptable, además de contar con una materia prima (leche) de óptima calidad, asimismo, la inversión del proyecto suma un total de \$48.908.478 y una tasa interna de retorno de 41,33%. En conclusión, los autores señalaron que el proyecto es viable, además, de que el producto ayuda al desarrollo técnico y económico de la región.

Retamal (2019) en su tesis titulada Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de queso mozzarella en el Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, tuvo como objetivo general determinar la viabilidad del proyecto de negocios para la producción y comercialización de queso mozzarella. La investigación tuvo una metodología de enfoque cuantitativo, de un tipo descriptiva, transversal y de campo. El estudio contó con una muestra

de 383 personas; a quienes les fue aplicada una encuesta. Los hallazgos demostraron que el proyecto presenta un VAN de \$11.045,77 y una TIR de 45,32%, además, señaló que la recuperación de la inversión para el proyecto puede ser recuperado en un periodo de tres años. Como conclusión el autor señaló que el proyecto es totalmente viable, dado que todos los resultados son favorables y por lo tanto sugiere poner en marcha la idea de negocio.

Del Arco (2017) en su tesis titulada *Plan de negocio para la transformación láctea artesanal*. España, tenía como objetivo comprobar si una explotación quesera artesanal puede ser rentable o no. El estudio fue descriptivo no experimental, donde se tomó como población a 320 trabajadores, de los cuales 155 fueron la muestra, a quienes se les aplicó un cuestionario. Con base en esto, los resultados mostraron que la empresa tiene una ventaja competitiva que es la diferenciación de sus productos, elaborados de manera artesanal, lo que asegura una demanda en el mercado, considerando que la población de la ciudad consume productos lácteos diariamente. El autor concluye que el plan de negocio propuesto es económicamente rentable, asegurando al menos un 30% de rentabilidad en los tres primeros años de implantación, lo que proporcionará beneficios a largo plazo. Recomienda consultar con expertos para validar el plan de negocio.

Dorado y Haro (2017) en su investigación titulada 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. Ecuador, tuvo como objetivo analizar la factibilidad de comercialización de queso con aderezo de cerdo, albahaca tanto en Ecuador como en exportación a Chile. En cuanto a la metodología de la investigación fue descriptiva no experimental, la población y muestra a la vez, estuvo constituida por 349 clientes, a quienes se les aplicó un cuestionario. En base a ello, los resultados mostraron que el 30% se mostró indiferente a probar queso con aderezo de cerdo y albahaca, asimismo un 50% se mostró interesado en probar y comprar este producto y un 20% no opinó al respecto. Es por esto que el autor concluyó que es viable comercializar este producto, porque hay alta demanda de compra de quesos y también de quesos artesanales, asimismo este público consumidor se muestra de acuerdo con probar

y comprar este queso sazonado. Por otro lado, recomienda que se deberían realizar análisis de mercado de mayor profundidad si se piensa exportar a Chile.

Moreno (2016) en su tesis titulada Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de queso mozzarella del sector sur de la ciudad de Quito. Ecuador, planteó como objetivo central analizar la viabilidad del plan de negocio en la ciudad de Quito. Este estudio fue de tipo exploratorio, de diseño no experimental, y para la recolección de información contó con 349 personas que fueron la población y muestra de la investigación, a quienes se les aplicaron encuestas. Obteniendo como resultados que en la ciudad de Quito existen varios centros comerciales donde se vende queso debido a la alta demanda por parte de la población, y que el consumo aproximado por familia es de 1 kilo de queso a la semana. El autor concluyó que el plan de negocios es viable, asimismo se debe de estudiar la ventaja competitiva del producto nuevo y a la competencia y para lograr el éxito comercial, asimismo, es necesario enfatizar en que la fabricación del queso es artesanal y tradicional. Recomienda, además que se debe consultar con expertos para validar el progreso del plan.

Lomas (2016) en su investigación titulada *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos doble crema en el cantón Quito*. Ecuador, planteó como objetivo general evaluar la viabilidad de la creación de una empresa productora de quesos. Este estudio fue de tipo exploratorio, de diseño no experimental, y para la recolección de información tuvo como fuente primaria a seis empresas de venta de productos derivados de lácteos, asimismo, se hicieron uso de técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista las cuales se aplicaron a 379 personas, que conformaron la muestra de la investigación, de la población total de Quito, los 2 239,191 habitantes. Por lo tanto, los resultados obtenidos mostraron que la ciudad permite la competencia sana, asimismo su municipio facilita la creación de nuevas empresas en el rubro de venta de derivados de lácteos, también que hay una alta demanda por productos de derivados lácteos. El autor concluyó que considerando el estudio en general, de acuerdo a la proyección económica, el margen de rentabilidad será del 50% en los primeros cuatro años de ejecución del plan de negocios.

Asimismo, recomienda continuar aplicando encuestas de satisfacción con el producto al público consumidor.

Saltos (2016) en su tesis titulada *Plan de negocios y comercialización de QUE´SWEET de la empresa productos Guerrero en la ciudad de Santo Domingo*. Ecuador, planteó como objetivo general el diseñar un modelo de plan de negocios para mejorar la comercialización del queso marca QUE´SWEET. La investigación tuvo una metodología Cualitativa-Cuantitativa no experimental de tipo descriptiva. El estudio contó con una muestra de 349 personas de la ciudad de Santo Domingo – Ecuador, clientes de la tienda QUE SWEET, a quienes se les encuestó después de realizar sus compras de derivados de productos lácteos. Obteniendo como resultados que el 90% de los consumidores se mostró satisfecho con la compra que realiza con periodicidad, los mismos respondieron que sería favorable que se abran más sucursales para mejorar la comercialización de los productos que tienen una alta demanda en el mercado, el 10% restante no respondió, se mostró indiferente. Se concluyó, que la empresa posee una gran acogida por medio del mercado, al igual que debe implementar nuevas sedes en donde incursione los productos en nuevos sectores. Asimismo, recomienda continuar aplicando encuestas de mejora del producto en caso los clientes deseen que se mejore.

### **A nivel Nacional**

Solari (2018) en su tesis titulada *Estudio de factibilidad para la elaboración de leche de almendras*. Lima, tuvo como objetivo general estudiar la factibilidad para la elaboración de leche de almendras. Este proyecto de investigación fue no experimental, ya que no hubo manipulación de las variables, asimismo, para la recolección de información se tuvo como fuente primaria al Ministerio de Producción, y los enfoques de crecimiento de la venta de leche en el Perú, y también se hicieron uso de técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista las cuales fueron aplicadas a 20 expertos para consultar sobre la factibilidad de la elaboración de leche de almendra. Obteniendo como resultados de que este producto se vendería a personas de los sectores A y B en los principales centros comerciales de la capital. El autor concluyó que con un buen trabajo de marketing se podrá asegurar la venta de este producto novedoso en los

mercados A y C, asimismo recomienda que se debe continuar consultando a expertos para asegurar la permanencia en el mercado.

Benavente, Bohuytron, Henríquez y Pérez (2017) en su investigación *Plan de negocios de importación y comercialización de queso parmesano rallado italiano*, Lima, tuvo como objetivo general analizar la viabilidad de la implementación de una empresa, que se dedicará a la importación y comercialización de queso parmesano. El estudio presentó una metodología mixta y para la recolección de datos se contó con una muestra de 150 clientes de los supermercados, a quienes se les aplicó una encuesta sobre la compra y consumo de un nuevo queso rallado italiano, asimismo se invitó a la degustación, obteniendo como resultados que el 90% de los encuestados estaría gustoso de comprar con frecuencia el producto, un 7% asimismo al menos una vez por mes y un 3% no opino. El autor concluyó que, según el estudio de ejecutarse el plan de negocios, el margen de rentabilidad sería del 30% en los primeros dos años. El autor recomienda en continuar realizando investigaciones de crecimiento y empoderamiento de la marca en el mercado local.

Ludeña (2017) en su tesis titulada *Plan de negocios para la puesta en marcha de un retail de elaboración y venta de productos*. Piura, tuvo como objetivo general conocer el perfil del consumidor piurano. Este proyecto de investigación fue de diseño no experimental, ya que no hubo manipulación de las variables, asimismo, para la recolección de información se tuvo como fuente primaria las encuestas y entrevistas a la población, un total de 1 000 personas, que fueron la muestra de la investigación. Obteniendo como resultados de que el consumidor piurano está presto a probar y comprar nuevos productos que tengan como proceso de producción el enfoque orgánico. El autor concluyó que conociendo el perfil del consumidor piurano se podría presentar en el mercado local productos novedosos que de la mano con un buen trabajo de marketing podrían empoderarse fácilmente. Asimismo, recomienda continuar realizando investigaciones de conocimiento del perfil del público antes de concretizar una iniciativa de plan de negocios.

Macharé y Zevallos (2017) Lima, en su investigación titulada “Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de yogurt a los niveles socioeconómicos C y D en Lima Metropolitana” tuvo como objetivo determinar la pre factibilidad para la producción y comercialización de yogurt a los niveles C y D. Para el estudio se utilizó el diseño descriptivo. Se realizó un trabajo de campo en la cual se aplicó instrumentos como entrevistas y encuestas. La muestra estuvo conformada por 135 personas consumidoras de productos lácteos siendo estos los que brindaron la información para continuar con la investigación. Según los resultados se determinó que en Lima Metropolitana hay una alta demanda de yogurt por parte de la población, de manera especial en las mujeres. Concluyendo que el sector de derivados lácteos es una oportunidad de inversión en el mercado peruano, considerándose al yogur como el principal producto con un crecimiento anual de 8.21%.

Carbajal (2017) en su investigación titulada Plan de negocio para la producción y comercialización de quesos en la provincia de Parinacochas- Región Ayacucho para su inserción al mercado de Lima Metropolitana, tuvo como objetivo determinar el nivel de aceptación de la idea negocio así como también la viabilidad del proyecto. Para el informe de investigación se utilizó el diseño descriptivo, así mismo se realizó un trabajo de campo en la cual se aplicó instrumentos como entrevistas y encuestas a 312 personas. Los resultados más representativos mostraron que el 71% de la población aceptó la idea de negocio, además requiere de una inversión de 286 092 soles y mostró una TIRE de 30,39%. En conclusión el autor señaló que el proyecto es aceptable por la mayoría de la población evaluada, además, sugiere su implementación por ser rentable y viable.

Benavente et al., (2017) en su investigación titulada *Plan de negocios de importación y comercialización de queso parmesano rallado italiano*, cuyo objetivo fue determinar la demanda potencial insatisfecha de quesos parmesano rallado italiano. La investigación fue no experimental, asimismo contó con una muestra de 200 personas, el instrumento de recojo de información fue el cuestionario. Los resultados mostraron que el 71% de la población evaluada compraría dicho producto, además, estarían dispuestos a pagar entre S/6 a S/7 soles por un sobre

de queso de 50 gramos; finalmente señalaron que el VAN financiero es igual a S/31,965 que alcanza un TIR financiera de 31.42%, lo cual permitió concluir que el proyecto es viable y rentable para su implementación.

Hualpa (2016) en su tesis titulada *Producción de queso tipo paria en la cooperativa Agroindustrial Santa Rosa Ltda. Santa Rosa, Melgar – 2016* Juliaca, tuvo como objetivo general describir la producción de queso tipo paria en la Cooperativa Agroindustrial. La metodología de la investigación fue descriptiva, además la muestra estuvo conformada por 30 personas, de las cuales 20 fueron socios y 10 fueron trabajadores de la empresa, a quienes se les aplicó una encuesta, obteniendo como resultados que el 90% de la producción es óptima, el producto se ofrece fresco, limpio, de forma inmediata y se distribuye rápidamente, un 5% indicó que la producción si es buena, el producto es fresco, limpio pero no se distribuye de forma inmediata, y un 5% no opino al respecto. Concluyendo que el producto cumple con los estándares de calidad, y que debería de mejorar la distribución del mismo. Recomienda, además que la cooperativa debería invertir en fortalecimiento organizacional para asegurar su permanencia y crecimiento.

### **A nivel Local**

Bustamante (2018), en su tesis titulada *Plan de negocios para la exportación de queso al mercado de Bélgica de la asociación de productores agropecuarios Los emprendedores del norte, Cutervo y Cajamarca, 2017 – 2022*. Chiclayo, tuvo como objetivo determinar de qué manera un plan de negocio permite la exportación de queso al mercado de Bélgica. Así mismo la investigación se realizó con un diseño no experimental – Transversal o Transeccional – Descriptivo, con enfoque Cuantitativo, y contó con una población de 40 personas, los trabajadores de la empresa, de los cuales 10 fueron la muestra, a quienes se les entrevisto sobre la expectativa de exportación de queso al extranjero, asimismo se les aplicó encuestas en función a la rentabilidad esperada, obteniendo como resultados de que el 100% de los encuestados espera que crezca el número de ventas anuales. Concluyendo que, de acuerdo a la

producción de toneladas de productos lácteos, se espera un crecimiento promedio de 4.1 %, por otro lado, la leche evaporada creció en un 4.6% y finalmente la leche pasteurizada 2.3%. El autor recomienda mejorar siempre la calidad del producto que se ofrece, recurriendo a técnicas y especializaciones para mejorar pastos de vacas y otros.

Campos (2018) en su investigación Plan de negocio para la exportación de queso al mercado de China, en la empresa PROLACNAT S.A.C - Chiclayo, 2017 – 2022. Chiclayo, tuvo como finalidad realizar un plan de negocio para exportar queso al mercado de China. El estudio fue descriptivo, donde se consideró a 20 trabajadores para administrarles un cuestionario. Asimismo, otra fuente de información fueron las proyecciones económicas del ministerio de producción. Los resultados demostraron que el mercado internacional tiene un crecimiento del 40% hasta el año 2030 aproximadamente. Asimismo, que un 85% de los trabajadores se muestra optimista respecto a la exportación de queso al mercado de China, un 5% se muestra indiferente y 10% menciona un escenario pesimista. El autor concluye que se debe de tener en cuenta el mercado y la competencia directa en el mercado de China si se piensa exportar puesto que competiría con productos y marcas internacionales, por tanto, debería apostar por un buen trabajo de marketing para lograr una permanencia en el mercado. El autor recomienda recurrir a expertos en comercio internacional para mejorar, contar con una asesoría personalizada y constante que asegure la permanencia en el mercado del producto.

Castillo (2018) en su tesis titulada Exportación de queso al mercado de China, Chiclayo. Metodológicamente el estudio fue no experimental, donde utilizó el cuestionario para recoger información de una población de 23 trabajadores. Los resultados revelaron que es recomendable distribuir este tipo de producto por proveedores nacionales en China. El autor concluyó que el plan de negocios de exportación es viable tomando en cuenta la respuesta de los expertos. Asimismo, recomienda trabajar de manera constante con los expertos a bien de lograr el éxito esperado.



Dávila (2018) en su investigación titulada *Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo gourmet en la región Lambayeque*, tuvo como objetivo determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto. La metodología de la investigación fue no experimental de tipo descriptiva, asimismo contó con una muestra de 187 personas; a quienes se les aplicó una encuesta para conocer la viabilidad del proyecto. El autor concluyó que el proyecto tiene un VAN de S/.176, 266 y un TIR de 35% y que el tiempo de recuperación de la inversión es un promedio de tres años. Como conclusión el autor señaló que la implementación del proyecto es viable y tiene una aceptación mayor al 50% de la población objeto de mercado.

Simiche (2016) en su investigación titulada *Comercio internacional y competitividad de la leche evaporada peruana 2008 – 2015*. Chiclayo, tuvo como objetivo determinar el comportamiento del comercio internacional y la competitividad de la leche evaporada peruana durante el periodo del 2008-2015. La investigación fue no experimental, asimismo la investigación no presenta población, debido a que los datos ya existen; por lo cual no se requiere un instrumento de recolección de datos porque son ex post facto. Los resultados obtenidos a partir del análisis de información revelan que la leche evaporada peruana tiene una alta demanda en el mercado internacional, y cuenta con altos niveles de competitividad, 3,5 de 5 según escala de medición. El autor concluye la exportación de leche evaporada peruana está en crecimiento, en un 4.5 % anual desde el año 2017, asimismo recomienda consultar a expertos si se quiere realizar un plan de negocios a nivel internacional.

Zapata (2016) en su investigación titulada *Exportación y producción de leche evaporada del Perú en el periodo 2016 – 2018*. Chiclayo, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la exportación y la producción de leche evaporada del Perú durante el periodo 2008 - 2016. Este proyecto de investigación fue de diseño no experimental, ya que no hubo manipulación de las variables, asimismo, para la recolección de información se tuvo como fuente primaria al Banco Mundial, y los enfoques de crecimiento en Comercio Internacional, y también se hicieron uso de técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista las cuales fueron aplicadas a 20 expertos para consultar

sobre las mejores condiciones de exportación del producto. Obteniendo como resultados de que el empaquetado al vacío sería la forma más óptima para la exportación de productos lácteos y derivados de lácteos. El autor concluyó que conociendo la positiva relación entre el comercio internacional y el valor de leche evaporada del Perú se pueden realizar estudios de proyección económica, además recomienda que el Estado y el sector privado apoye a los factores productivos del sector de la leche evaporada del Perú. Asimismo, recomienda continuar investigando las condiciones de exportación de los productos lácteos de la competencia para encontrar ventajas competitivas.

Zelada (2016) en su trabajo de investigación Proyecto de instalación de una nueva planta de producción de quesos para una empresa productora y comercializadora de alimentos. Chiclayo, tuvo como objetivo general realizar un proyecto de inversión para la instalación de una nueva planta de producción de quesos para la empresa. Respecto a la metodología de la investigación fue no experimental, asimismo contó con una muestra de 120 personas. Obteniendo como resultados de que hay alta demanda de consumo de queso, así que la demanda del proyecto que se podría satisfacer es de 3 % la demanda total de quesos mantecosos, y el 27 % para la demanda total de queso suizo. Concluyendo que la realización del proyecto para la instalación de una nueva planta de producción de quesos, en Cutervo, resulta ser factible debido a que existe mercado insatisfecho y una materia prima disponible suficiente y asegurada para una producción estable. Asimismo, recomienda mejorar la presentación y comercialización del producto a bien de asegurar su permanencia en el mercado y crecimiento de la empresa.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Plan de Negocios**

##### **1.3.1.1 Definición**

Zorita (2015) manifiesta que un plan de negocio es una guía que se encuentra compuesto por diferentes investigaciones tanto como del mercado como procedimientos de producción, asimismo evaluación económica – financiera, donde se podrá establecer si la idea de negocio que se está teniendo

en mente es netamente viable en tres aspectos que son en lo social, medio ambiental y por último económico. Este instrumento es de gran relevancia puesto que, solamente no nos permitirá analizar el nivel de la viabilidad del negocio, sino que también permitirá que se puedan plasmar los objetivos que el empresario ambiciona lograr, asimismo las estrategias que utilizará para hacer frente a los problemas que se muestren al instante de comenzar las actividades.

Según Moyano (2015), nos indica que el plan de negocio es un instrumento en el cual se transcribe de manera clara, específica y sencilla, el cual viene hacer el resultado de todo un procedimiento de planeación; siendo de mucha importancia para orientar un negocio, puesto que a través de ese instrumento se detalla los objetivos que desean lograrse hasta las actividades que se llevarán a cabo en el día tras día.

Un plan de negocio, se describe como un documento en el cual se identifica, detalla y evalúa una oportunidad para llevar a cabo un negocio, analiza el nivel de su viabilidad, y se crean estrategias y procesos con el propósito de que esa oportunidad de plan de negocio llegue a concretarse (Pedraza, 2014).

En lo que concierne un Plan de Negocio, según Tokan (2016), nos manifiesta que es un documento donde se hace una presentación acerca de la empresa, en este se describe tanto el producto como el servicio que brinda, asimismo los elementos que influyen en el desarrollo de cada una de sus procesos, implicando así la proyección, con un esencial cuidado sobre todo en lo económico.

Un plan de negocios es considerado como un documento guía en el cual se plasman diversos puntos donde cualquier empresa deseé planificar su futuro y así contrarrestar cualquier obstáculo que pueda hacerse presente. El tiempo que se utiliza para desarrollar el plan de negocio es visto como una gran inversión, el mismo que termina pagando grandes dividendos en un periodo a largo plazo (Emerson, 2016).

### **1.3.1.2 Objetivos de un plan de negocio**

Según Zorita (2015), indica que el plan de negocio tiene dos objetivos determinados, las cuales vienen hacer los siguientes:

*Objetivo interno:* Hace posible que el emprendedor de una oportunidad de negocio consiga realizar una profunda investigación acerca de las variables que perjudicarían a tal oportunidad, aportándole la información necesaria para establecer con eminente convicción la posibilidad del proyecto.

*Objetivo externo:* Será la carta de presentación de los emprendedores, y del proyecto, ante terceras personas como: entidades bancarias, inversores institucionales y privados, sociedades de capital de riesgo, organismos públicos y otros agentes comprometidos a la hora de requerir cualquier tipo de ayuda y apoyo económico - financiero.

### **1.3.1.3 Importancia**

Según Tokan (2016), sustenta que la significativo de todo plan de negocio para una organización ha ido creciendo cada vez más en las últimas décadas, esencialmente por la gran apertura de un gran mercado global el cual se encarga de exigir que las compañías sean más competitivas, en simples palabras, que posean de un buen precio, que el producto sea de buena calidad, puntualidad y compromiso en las entregas del producto, cumplimiento con las especificaciones solicitadas por el cliente.

Según Moyano (2015), aporta que un plan de negocio se le define como un documento en el cual se puntualiza la idea principal que establece una empresa y en el que también se detallan consideraciones que poseen cierta relación con su apertura y su evolución futura, asimismo asevera que es un modo diferente de pensar acerca del futuro del negocio, tal es así como hacia donde se desea ir, como iniciar rápidamente, o que realizar en el transcurso del trayecto para minimizar la incertidumbre y los peligros.

#### **1.3.1.4 Beneficios**

Según Zorita (2015), los principales beneficios de llevar a cabo un plan de negocio, son los siguientes:

Es un instrumento de diseño y de simulación: Permite ejecutar una variedad de simulaciones y, asimismo, proyectar diferentes escenas donde hace posible que el emprendedor logre anticiparse a algunas dificultades que podrían acontecer en la realidad.

Es una herramienta de mercadotecnia y de comunicación: Señala que, si desea buscarse un financiamiento en la parte externa, el plan de negocio será un gran instrumento que contribuirá a evidenciar a los inversionistas externos una mayor información acerca del giro del negocio como es el marketing, la financiación y entre otros datos más. De manera que, es necesario que este se muestre de una manera atractiva, en la cual refleje el profesionalismo del equipo emprendedor desde su portada.

Es una herramienta de control: Señala que el emprendedor necesita realizar presupuestos sobre las salidas, entradas y una variedad de objetivos acerca de los primeros años de inicio de la empresa, teniendo presente que las desviaciones que se muestren una vez compuesta la empresa tendrán que ser detallados por los mismos emprendedores.

Es un mecanismo de coordinación: Este compone una herramienta adecuada para constituir los ejercicios propios de los diferentes socios. Se recomienda que cuando es elaborado este documento se impliquen a todos los organizadores y al mismo tiempo este sea asumido por todos.

#### **1.3.1.5 Características de un plan de negocios**

Según Moyano (2015), manifiesta que un plan de negocio necesita tener las siguientes características:

Eficaz: Debe contar con la información necesaria la cual a los emprendedores del plan les sea de gran utilidad para lograr evaluar de manera

más profunda cada una de las implicaciones que conjeturan el inicio de su proyecto, y cuya información que un inversionista eventual requiere saber.

**Estructurado:** Necesita contar con una estructura que sea sencilla y clara y sobre todo que sea fácil de seguir.

**Comprensible:** Debe escribirse de manera clara, haciendo uso de palabras apropiadas y evitar jergas y definiciones demasiadas técnicas. Asimismo, tanto las cifras como las tablas deben ser simples y sobre todo de fácil comprensión.

#### **1.3.1.6 Dimensiones**

Según Zorita (2015) en la actualidad se encuentra gran cantidad de personas expertas en puntualizar la forma de cómo realizar la escritura y estructura de planes de negocios, y facilitan una guía para ejecutarlo, sin embargo, la gran mayoría estos expertos aseguran que indispensable poseer dos características fundamentales: creatividad e identificación con la empresa. Asimismo, este plan de negocio necesita ser un instrumento que logre captar toda la atención de la persona quien lo está leyendo, debe ser específico y constar de dos partes principales: descripción del negocio y mercado, y la otra donde se tratan aspectos financieros. La decisión del contenido del plan de negocios debe considerar cuidadosamente cuatro factores independientes, al momento que se decide el contenido de un plan de negocios para una empresa que inicia, la gente, la oportunidad, el contexto, peligro y recompensa. El plan de negocio se estructura de la siguiente manera:

**Estratégica.** Según Zorita (2015) una estrategia es un conjunto de decisiones tomadas en un contexto o plano específico, estas decisiones provienen del proceso organizacional e integran la secuencia de tareas, metas y acciones administrativas en un todo independiente. Las estrategias se pueden diseñar y aplicar de muchas maneras, y el tiempo es una variable importante para determinar cuándo hacer un plan o una idea. Este indicador es la viabilidad estratégica, metas y objetivos del departamento. Los indicadores a considerar en esta etapa son:

*Viabilidad estratégica:* Implica la formulación de la idea central del negocio, para lo cual se identifica el Core Business, además se realiza el análisis FODA, que se describe como el estudio de los factores internos y externos a la empresa, para finalmente realizar la matriz FODA, donde se describen estrategias a desarrollar.

*Direccionamiento estratégico:* Incluye la misión, que representa la identidad de la empresa, la visión, que se representa el rumbo, es decir, a donde se quiere llegar, también se detallan los valores y los objetivos estratégicos.

**Mercadeo.** Zorita (2015) menciona que lo que persigue el marketing es que los bienes o servicios tengan un impacto beneficioso en la sociedad. De igual forma, el marketing formula claramente una estrategia y evalúa la necesidad de una oferta o un mejor tipo de demanda cuando es rentable. Es importante hacer todo lo posible para que el producto sea atractivo y, al mismo tiempo, genere beneficios para la empresa que fabrica el producto. Los indicadores de esta dimensión son:

*Segmentación:* La segmentación permite que la empresa se enfoque en un mercado definido, para ello se realiza la selección del mercado meta, detallando sus características, gustos y preferencias, nivel socio económico, estilo de vida, etc.

*Análisis de la competencia:* Implica realizar el estudio detallado de las principales empresas competidoras en el mercado, identificando sus fortalezas y debilidades y realizando la comparación sobre la opción que ocupan en el mercado.

*Análisis del mercado:* Conocer las condiciones del entorno es una de las principales actividades que se deben realizar en el momento de diseñar un plan de negocio, para ello se debe utilizar herramientas de análisis, como el análisis PESTEL y el diamante de Porter.

*Marketing Mix:* Dentro de la etapa de mercadeo del plan de negocio, una de las acciones más importantes es la definición de estrategias de mercadeo, que se centran en el producto, precio, plaza y promoción, con lo cual se espera apoyar el crecimiento de la idea de negocio en el mediano plazo en el mercado.

*Posicionamiento:* representa el lugar que se espera ocupe la marca en la mente del consumidor, para ello el uso de estrategias de posicionamiento garantizaran que la empresa no ingrese al mercado a la deriva, sino que logre identificar el camino que debe seguir para lograr tener éxito y mantenerse sostenible en el mercado.

**Técnico y operacional.** Según Zorita (2015) la etapa técnico operacional, permite definir la localización de la idea de negocio, y determinar cuáles serán los principales procesos a seguir para lograr mantenerse operativa en el mercado, así mismo, se diseñan las fichas de productos, y se presenta el primer bosquejo del producto terminado. Entre los indicadores de la dimensión, tenemos:

*Localización:* Una de las principales decisiones en el momento de iniciar en una idea de negocio, es la determinación de la ubicación de la empresa, pues se debe considerar que si es una planta para la venta debe estar en una zona de mayor afluencia de personas, sin embargo, si se trata de una planta de producción, esta debe tener cercanía a la materia prima, mano de obra, condiciones favorables en el ambiente, etc.

*Procesos:* los procesos incluyen una serie de actividades a seguir para cumplir con las metas establecidas, en el caso de la producción, el proceso se presenta en flujogramas, así como también se detalla el proceso productivo, mediante el dimensionamiento de materia prima, de máquinas y herramientas, así como la distribución de la planta.

**Organizacional.** Zorita (2015) se refiere a todas aquellas consideraciones que se deben tener en cuenta a la hora de tener una estructura específica para asegurar que se logre un objetivo específico. En este sentido, es



importante tener en cuenta que cualquier forma de organizar un grupo de personas y las tareas que realizan supone establecer un cierto nivel de eficiencia, es decir, se utilizarán los siguientes métodos para lograr el objetivo de la mejor manera. Los indicadores son los siguientes:

*Diseño organizacional:* Representa la estructura organizacional de la empresa, es decir, la forma en como están divididos los equipos de trabajo, sus principales funciones, y se presenta mediante el organigrama de la empresa.

*Funciones:* La definición de las funciones de los responsables de las áreas en la empresa, es el segundo paso en la etapa de organización, pues permite planificar cuáles serán las actividades que deberán cumplir los trabajadores en su rutina laboral.

**Económica financiera.** Según Zorita (2015), independientemente de la misión, las metas estratégicas y los objetivos de la empresa, el principal objetivo financiero es maximizar su valor para el propietario y, en última instancia, el propietario asume el riesgo de perder su inversión. Si bien la meta financiera no se considera un establecimiento inspirador para que la empresa tome decisiones importantes, la meta financiera sigue siendo un aspecto recto, y las restantes metas funcionales deben sobrevivir en esta área, crecer y obtener el mayor valor en el mercado de la firma. Los indicadores son:

*Estructura Económica y financiera:* Uno de las dimensiones más importantes a la hora del diseño del plan de negocio, es definir su viabilidad económica y financiera, partiendo de la determinación de la inversión inicial, cálculo de la depreciación, planillas y costos de producción.

*Punto de equilibrio:* Es necesario definir el punto de equilibrio con el fin de determinar que la cantidad ofertada cubra la demanda del mercado y que este equilibrio genere rentabilidad para la empresa, para ello es necesario realizar el cálculo de ventas y definir los gastos.

*Financiamiento:* El apalancamiento financiero permite en el caso de no contar con el capital, poner en marcha la idea de negocio, para ello se debe determinar el cálculo de la TEA, TET y la cuota fija, así como los cronogramas de pagos.

*Proyecciones:* Es necesario reconocer cuáles serán los beneficios que se obtendrían a futuro con la puesta en marcha de la idea de negocio, por ello se debe calcular los flujos de caja, diseñar el balance general y el estado de resultados, y sobre todo calcular el VAN y el TIR que generará la empresa.

#### **1.3.1.7 Planta procesadora**

Valenzuela y Lobeira (2018), la definen como aquel espacio en el cual se llevan a cabo diferentes procesos industriales, como por decir las operaciones unitarias, con el objetivo de convertir, ajustar o transformar cualquier materia prima en particular con el propósito de obtener productos con un valor agregado. Las plantas procesadoras necesitan para operar, equipos que sean sofisticados, instrumentos en general, materia prima y talento humano; recursos energéticos, agua e insumos.

#### **1.3.1.8 Asociación**

Anguita (2018), asevera que una asociación viene hacer la agrupación de diferentes personas o compañías con un fin en común, llevándose a cabo de forma voluntaria, realizándose cuando todo un conjunto de individuos toma la decisión de unirse como parte de su derecho privado, pero sobre todo por su propia voluntad. De igual manera, las considera como organizaciones privadas que se basan en algunos acuerdos hechos por las mismas empresas o los integrantes que deciden unirse de manera juiciosa y publica para suscitar el logro de contextos propicios para el conjunto, para ayudarse entre ellas mismas y de este mismo modo lograr defender intereses comunes en un espacio y territorio explícito, con el fin de desarrollar diferentes funciones.

### **1.3.1.9 Montaje**

Riquelme (2016) señaló que cuando se trata de montaje, línea de montaje o línea de producción, forma la base de un sistema de producción en cadena. Es un sistema en el que el proceso de producción intenta optimizar costos, minimizar el desperdicio de tiempo y promover el mayor grado de especialización y división del trabajo de los trabajadores. De esta forma, cada trabajador de la línea de montaje realizará un trabajo específico en el producto que se está produciendo, y luego el siguiente trabajador, y así sucesivamente, hasta completar la línea de montaje. Asimismo, es la serie de puestos de trabajo, compuestos por maquinaria, materiales y mano de obra directa, que, mediante un proceso de ensamblaje, en un ciclo de tiempo van añadiendo valor al producto hasta la obtención del producto final.

La gran ventaja de la cadena de montaje es que permite la especialización de la persona en función a una actividad específica, lo cual a su vez permite el ahorro de tiempo. Por ello en su funcionamiento, hay un orden y una secuencia de actividades que obedecen a un fin común, el culminar con el trabajo. fabricar el producto y tenerlo a disposición en el menor tiempo posible.

Riquelme (2016) afirma que la principal característica de este tipo de producción es que es altamente efectiva al momento de fabricar bienes replicables y de producción en masa, sin embargo, encontramos que:

Se produce para el mercado: es decir, la empresa produce y almacena sus productos a un ritmo constante, esperando que llegue la demanda. En este proceso, la participación del cliente en la determinación del producto final es muy baja, y solo puede decidir entre los modelos proporcionados por la empresa.

El proceso de obtención de productos se vuelve más complicado, y todos los productos requieren una secuencia similar de operaciones, por lo que tienden a pasar por todos los centros de trabajo a un ritmo constante, y los niveles de inventario entre cada operación son menores.

El grado de mecanización es alto, lo que requiere un alto grado de automatización en la planta de producción. A su vez, esto es una desventaja porque hace que la capacidad de la empresa para hacer frente a los cambios en la demanda sea relativamente inadecuada debido a que su proceso de producción está altamente mecanizado.

Los equipos son especializados y requieren de importantes necesidades de capital, principalmente en su momento inicial.

Riquelme (2016) menciona que es importante señalar que el trabajo mecanizado tiene sus desventajas, entre ellas encontramos las principales.

Tiene el riesgo de caer en monotonía y que los productos no presenten novedades con el tiempo

Con el paso de los años y la aparición de nuevas tecnologías y procesos, el modelo de cadena de montaje más purista se ha visto en desuso, puesto que a medida que crecen y aumentan las nuevas tecnologías las más grandes cadenas de valor han quedado reducidas a simples trabajos artesanales.

#### ***1.3.1.10 Importancia del montaje de un plan de negocio***

Riquelme (2016) menciona que el inicio de una cadena de montaje se trata en que a cada colaborador se le asigna una actividad específica, que continuamente se encuentre siempre desarrollándola, por lo tanto, el proceso sigue en movimiento y se traslada hacia el otro colaborador que ejecuta su actividad, y así sucesivamente hasta que se haya concluido la actividad y que el bien este terminado. Es una manera de elaborar productos en grandes cantidades, rápido y eficiente. Dentro de las líneas de montaje no solo existen colaboradores, sino también hay maquinarias que contribuyen a todo el proceso de producción.

La introducción de este concepto hizo que se cambiara de forma drástica la manera en que los bienes fueran elaborados. Antes de su

introducción, los colaboradores debían concluir con el montaje de un bien (o un avance sobre su fabricación) y muy continuamente uno de estos debía finalizar la actividad. Las líneas de montaje, al contrario, poseen recurso humano o maquinarias que se encargan de completar una actividad en específica del bien, y este continua a lo largo de la línea de producción en lugar de paralizarse para que sea concluido en el instante. Esto hace que incremente la eficiencia a través de la maximización de la cantidad que un colaborador podría producir de acuerdo con el costo de mano de obra. (Riquelme, 2016)

Establecer que actividades individuales necesitan ser completadas, cuando requieren completarse, y quien debe completarlas es considerado un paso crucial en la compañía de una eficaz línea de montaje. Productos más complejos, tales como automóviles, tienen que dividirse en componentes de máquinas y colaboradores para que puedan montarse de una manera rápida. Las empresas hacen uso de un diseño de orientación de ensambladura para examinar un bien con la finalidad de estipular el orden del montaje y los argumentos que perjudiquen cada actividad. Cada una de estas se clasifica entonces como manual, robótica o automática y al instante son estipulados a estaciones individuales a lo largo de la planta de la fábrica. (Riquelme, 2016)

Las empresas son capaces de diseñar bienes con su montaje en la mente, designado como ingeniería concurrente. Concediendo así a que la empresa inicie la fabricación de un nuevo bien que ha sido fabricado con la producción en masa en la mente, con las actividades, orden y diseño de la línea de montaje ya establecidos. (Riquelme, 2016)

#### **1.4 Formulación del problema**

¿Cuál es el Plan de Negocios para el montaje de una planta procesadora de queso en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito El Prado, provincia de San Miguel de Cajamarca?

## **1.5 Justificación e importancia del estudio**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisan que es importante justificar una investigación a través de sus razones (el para qué del estudio o por qué debe efectuarse).

El estudio de investigación es importante porque va a permitir que los integrantes de la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito El Prado mejoren sus condiciones de vida, obteniendo un mejor margen de ganancia con la venta de un producto con valor agregado al mercado, además porque generará más puestos de trabajo en la localidad en beneficio de todos los pobladores y lograrán que sus costumbres sean reconocidas por los turistas nacionales e internacionales.

La investigación se realizó para que sirva como un aporte al emprendimiento de los miembros de la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito El Prado, e identifiquen la importancia de la planificación y aprovechen sus recursos para generar mayores ingresos a sus familias y así se den a conocer en el mercado regional y nacional, por otra parte, el estudio se realizó para que cumpla su función de guía a los ganaderos en la puesta en marcha de una planta procesadora de quesos.

Hernández et al., (2014) afirman que un estudio tiene justificación práctica cuando ayuda a resolver un problema real, o cuando tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos.

Tiene justificación práctica porque en el estudio se incluyó la elaboración de un plan de negocio sobre una idea nueva y que genera grandes ventajas para la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito El Prado, quienes podrán obtener ingresos adicionales con el montaje de una planta procesadora de quesos, esta planta logra la ampliación de la línea de productos que la asociación lanza al mercado. El plan de negocio incluirá todo el proceso de planificación y análisis de mercado necesario para determinar la factibilidad y viabilidad de la idea propuesta.

Según Hernández et al., (2014) un estudio tiene justificación teórica cuando, se generan resultados que aportan a llenar vacíos de conocimientos, también cuando se justifica en fundamentos teóricos ya existentes que apoyan la solución al problema.

El estudio tiene justificación teórica porque se centra en los aportes científicos y teóricos de diversos autores, lo que permitió establecer una estructura adecuada para la elaboración del plan de negocio, el cual es definido por Zorita (2015) como una guía que se encuentra compuesto por diferentes investigaciones tanto como del mercado como procedimientos de producción, asimismo evaluación económica – financiera, donde se podrá establecer si la idea de negocio que se está teniendo en mente es netamente viable en tres aspectos que son en lo social, medio ambiental y por último económico.

Según Hernández et al., (2014) la investigación tiene justificación metodológica cuando ayuda a crear un instrumento nuevo que sirva para la recolección de la información, cuando contribuye a la determinación de la relación de variables, o la descripción de variables en torno a un problema siguiendo enfoques metodológicos estandarizados.

Tiene justificación metodológica porque se fundamenta en un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo de diseño no experimental, para la recolección de datos se utilizó un cuestionario el cual fue aplicado a la muestra conformada por los pobladores de la zona, previo a su aplicación fue validado por expertos y se midió su confiabilidad mediante el método estadístico, por tal los resultados obtenidos y el instrumento diseñado sirven de referencia para otras investigaciones que se realicen considerando un escenario similar.

Hernández et al., (2014) mencionan que tiene justificación social, cuando la investigación tiene trascendencia para la sociedad, y define quienes se serán los principales beneficiarios con el estudio.

El estudio tiene justificación social por que la futura puesta en marcha del plan de negocio permite la apertura de nuevos puestos de trabajo en favor de la sociedad, además la calidad de vida de los integrantes de la Asociación de

Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito El Prado mejorará, así como también de los miembros de sus familias y de los pobladores de la zona.

Según Hernández et al., (2014) un estudio tiene justificación cultural porque valora y protege las costumbres y tradiciones de una población y fomenta el trabajo de la comunidad siguiendo su cultura.

La investigación tiene justificación cultural porque el plan de negocio del montaje de una planta procesadora de quesos, permitirá mantener las tradiciones de los pobladores del distrito del Prado, realzando sus atractivos turísticos, y sobre todo fomentando el trabajo en la comunidad.

## **1.6 Hipótesis**

El plan de negocios permite el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, 2018.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general.**

Proponer un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, 2018.

### **1.7.2 Objetivos específicos.**

Analizar las características del mercado para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.

Identificar el nivel de aceptación para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.



Determinar la viabilidad económica-financiera para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.

Diseñar un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado,

## **II. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Tipo y diseño de la investigación**

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

Descriptivo. De acuerdo a Hernández et al., (2014) un estudio descriptivo busca describir las peculiaridades de los fenómenos que se pretenden investigar.

Por tanto, en esta investigación se describieron las características relacionadas a la variable en estudio (plan de negocio), analizando la problemática a través de una población objeto de estudio.

Enfoque cuantitativo. Hernández et al., (2014) definen que una investigación es de enfoque cuantitativo, cuando en el proceso de análisis y presentación de resultados se incluyen datos estadísticos, es decir, resultados numéricos, mediante los cuales se puede llegar a conclusiones generales sobre un determinado tema estudiado.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo porque se incluyeron datos estadísticos presentados en tablas y figuras, que permitieron reconocer la percepción de los sujetos de estudio, frente a la idea de negocio propuesta.

#### **2.1.2. Diseño de la investigación**

Según Hernández et al., (2014), el estudio no experimental busca analizar los elementos en un contexto natural, es decir, no se tiene como finalidad manipular las variables de estudio. Asimismo, es transversal, ya que los datos se obtienen en un solo momento.

El estudio es no experimental porque no se manipuló la variable (solo se describió) y se observó en su contexto natural, además es transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo momento.

El diseño fue el siguiente:



M: Muestra de clientes

O: Observación

P: Plan de Negocio

## **2.2. Población y muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), aseveran que la población viene hacer el conjunto de personas que se considera dentro de la investigación y que poseen características equivalentes.

La población identificada para impulsar el plan de negocios está representada por las personas que residen en el distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.

Según datos de INEI (2017) la población en el distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca es de 55,588 habitantes. Por lo cual este total, fue considerado como la población del presente estudio.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la formula estadística para una población finita, donde se obtuvo el siguiente resultado.

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

Donde:

N = Tamaño de la población. (55,588)

$Z_{\mu}^2$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. (93%)

p\*q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. (50%)

E = Margen de error permitido. (7%)

n = Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,81^2 * 55,588 * 0,5 * 0,5}{0,07^2(55,588 - 1) + 1,81^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 167$$

Dando como resultado a un total de 167 personas como muestra, quienes son los habitantes del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.

## 2.3. Variables y Operacionalización

### 2.3.1. Variable

**Plan de Negocio:** Zorita (2015) manifiesta que un plan de negocio es una guía que se encuentra compuesto por diferentes investigaciones tanto como del mercado como procedimientos de producción, asimismo evaluación económica – financiera, donde se podrá establecer si la idea de negocio que se está teniendo en mente es netamente viable en tres aspectos que son en lo social, medio ambiental y por último económico. Este instrumento es de gran relevancia puesto que, solamente no nos permitirá analizar el nivel de la viabilidad del negocio, sino que también permitirá que se puedan plasmar los objetivos que el empresario ambiciona lograr, asimismo las estrategias que utilizará para hacer frente a los problemas que se muestren al instante de comenzar las actividades.

### 2.3.2. Operacionalización

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnicas e instrumentos	Escala	
Plan de negocio	Estratégica	Viabilidad estratégica	Idea de negocio, FODA y Matriz FODA	Identificación del Core business, Análisis interno y externo (FODA), Cruce FODA	Matriz de valor	
		Direccionamiento estratégico	Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos	Estrategia corporativa, identidad, rumbo y principios de la empresa	Escala de Likert	
		Segmentación	Selección del mercado meta	Características del mercado, NSE, beneficio		
	Mercadeo	Análisis de la competencia	Competencia directa	Comparación de la competencia		
		Análisis del mercado	Análisis del entorno	Análisis PESTEL, Diamante de Porter.	Respuestas cerradas	
		Marketing Mix	Producto, Precio, Plaza, Promoción	Estrategias de producto, Estrategia de precio, Estrategia de Distribución, Estrategia de promoción		
	Técnico Operacional	Posicionamiento	Localización	Ubicación de la planta	Matriz de localización	Ponderaciones
			Definición de los procesos	Fichas técnicas de los productos, flujograma de procesos		
		Procesos	Proceso productivo	Proceso productivo	Dimensionamiento de materia prima, de máquinas y herramientas, planeación de distribución de la planta	Escala de Likert
			Diseño organizacional	Estructura organizacional	Organigrama	
Organizacional	Funciones	Descripción de funciones	Manuales de funciones			
		Políticas de gestión	Políticas y lineamientos de gestión del personal			
Económica y financiera	Estructura Económica y financiera	Inversión Inicial	Inversión por capital de trabajo, activos fijos e intangibles		VAN > 0, VAN < 0, VAN = 0	
		Cálculo de la depreciación	Depreciación de activos fijos, detalle de intangibles			
		Planillas	Centro de costos, administración, ventas			
		Costos de producción	Unidades a producir, requerimiento de materia prima, insumos auxiliares, mano de obra directa, CIF		TIR > Tasa de	

Punto de equilibrio	Cálculo de ventas Gastos	Contribución marginal, punto de equilibrio en corte unidades, definición del precio de venta Gastos administrativos, gastos de ventas
Financiamiento	Apalancamiento financiero Cronograma de pagos	Cálculo de la TEA, cálculo del TET y cuota fija SalDOS, amortización, intereses
Proyecciones	Efectivo Estado de resultados Situación financiera	Flujo de caja proyectado, económico y financiero. Estado de GG.PP Balance General

*Fuente:* Elaboración propia

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas**

Encuesta: De acuerdo a Hernández et al., (2014) la técnica es una herramienta que se utiliza en el campo de las investigaciones, el cual ayuda a obtener información relevante acerca de las variables que se busca estudiar, la misma que puede ser proporcionada por la población de estudio.

Por lo tanto, en el estudio la encuesta ayudará a obtener información clave para el desarrollo del plan de negocio, además, dicha información será proporcionada por la población de estudio.

### **2.4.2. Instrumento**

Cuestionario: Según Hernández et al., (2014) este instrumento permite medir una o más variables, el mismo que está conformado por una serie de preguntas estructuradas de acuerdo al problema de investigación y las variables que se busca medir.

En la investigación se hará uso del cuestionario, el mismo que permitirá medir la variable plan de negocio y estará conformado por 15 preguntas estructuradas de acuerdo a la operacionalización de la variable. Además, el tiempo de aplicación será de 15 minutos aproximadamente.

### **2.4.3. Validez y confiabilidad**

Según Hernández et al., (2014): la validez es definida como el grado que un instrumento mide lo que busca medir. Por otro lado, la confiabilidad permite determinar el grado de consistencia y coherencia del cuestionario. Asimismo, los autores señalan que un instrumento muestra alta fiabilidad cuando el resultado es superior a 0.725.

El instrumento diseñado fue validado por expertos, quienes emitieron su aprobación con los ítems diseñados, además para la fiabilidad se realizó a través del alfa de Cronbach alcanzando un valor de 0,869, lo que indica que el cuestionario es apropiado para ser aplicado.

## **Tabla 2**

### *Análisis de fiabilidad alfa de Cronbach*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,869	10

*Fuente:* Resultado alfa de Cronbach, SPSS

## **2.5. Procedimientos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizó dos herramientas, Microsoft Excel y el programa SPSS. El primer programa ayudó a establecer la base de datos recopilada a través del cuestionario, para luego ser exportada al SPSS y posterior a ello distribuirlo en tablas y figuras, que permitieron el desarrollo de la discusión y llegar a las conclusiones del estudio.

## **2.6. Aspectos éticos**

Según Noreña, Moreno, Rojas y Rebolledo (2012) los principales aspectos son:

**Confidencialidad:** En la investigación el cuestionario será aplicado de forma anónima, por lo que no se solicitará datos personales a los encuestados, además, toda información que se obtenga será solo con fines de investigación y no será proporcionada a terceras personas sin autorización previa.

**Consentimiento informado:** Para cumplir con dicho aspecto, todos los participantes de la aplicación del cuestionario recibirán la información necesaria para que tomen la decisión de participar o no en la aplicación, además, se



comunicara que es totalmente voluntario y si en algún momento el participante decide retirarse, no existirá ningún problema o consecuencia.

Veracidad: Toda información establecida en el estudio será real, es decir, en ningún momento se alterará la información o datos obtenidos, además, se demostrará las evidencias necesaria para corroborar la veracidad.

## **2.7. Criterios de rigor científico**

Noreña et al., (2012) establece:

Aplicabilidad. En el estudio, el cuestionario antes de ser aplicado a la población de estudio, cumplirá el rigor científico de validez, el mismo que se realizará por el juicio de jueces expertos, quienes bajo su experiencia y amplio conocimiento darán la conformidad ara su aplicación.

Consistencia: El cuestionario será sometido a la confiabilidad a través del alfa de Cronbach, además, se demostrará las evidencias necesarias de los resultados obtenidos y también el procedimiento que se realizó para el desarrollo del aporte científico.

### III. RESULTADOS

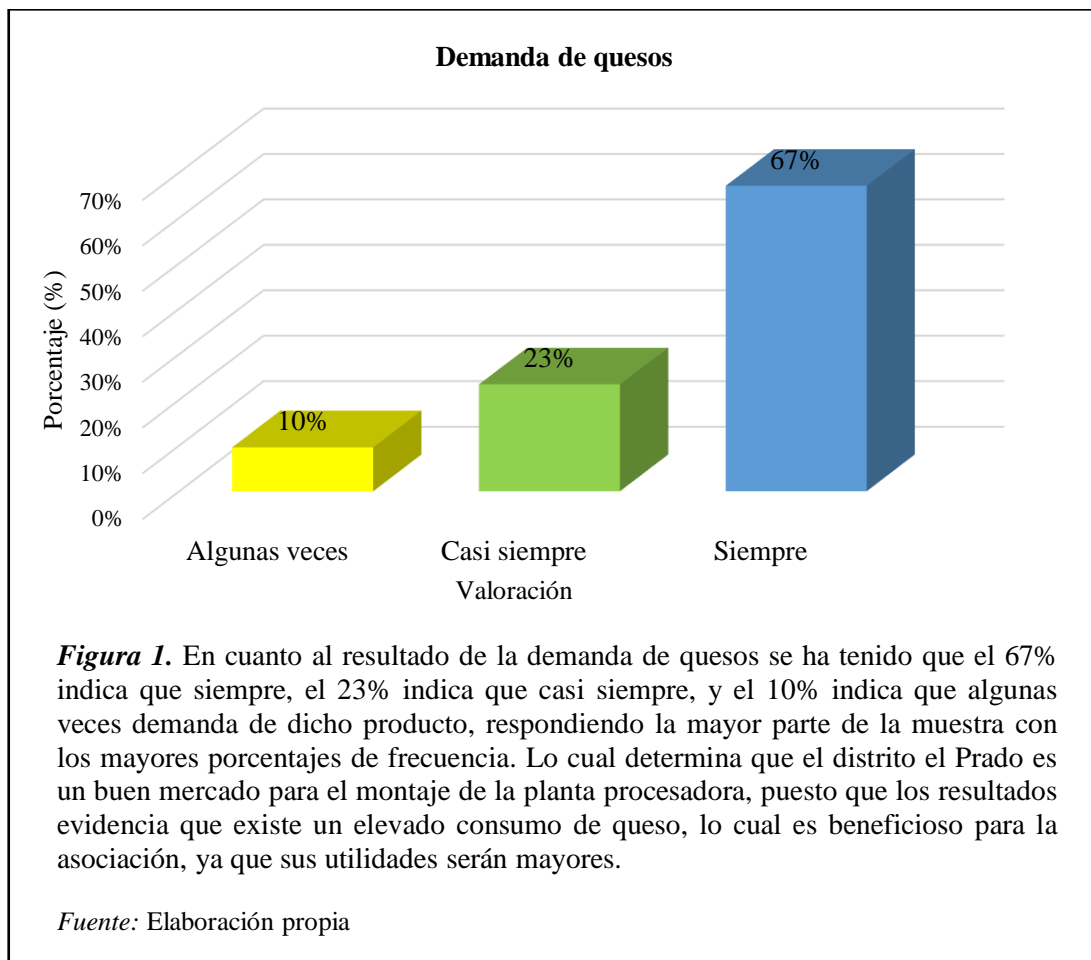
#### 3.1. Tablas y figuras

**Tabla 3**

*Demanda de quesos*

	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	16	9.6
Casi siempre	39	23.4
Siempre	112	67.1
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia

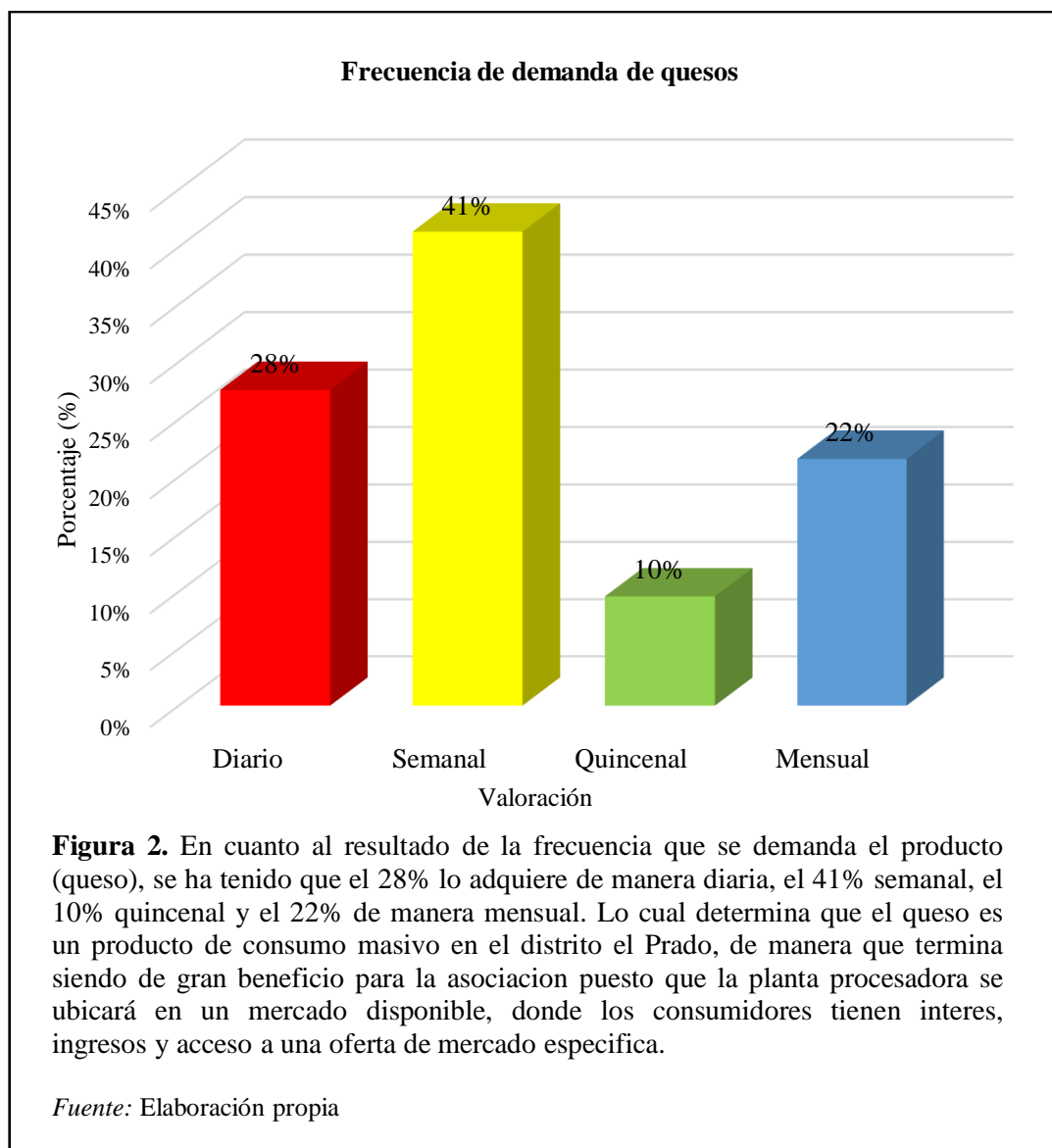


**Tabla 4**

*Frecuencia de demanda de quesos*

	Frecuencia	Porcentaje
Diario	46	27.5
Semanal	69	41.3
Quincenal	16	9.6
Mensual	36	21.6
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia

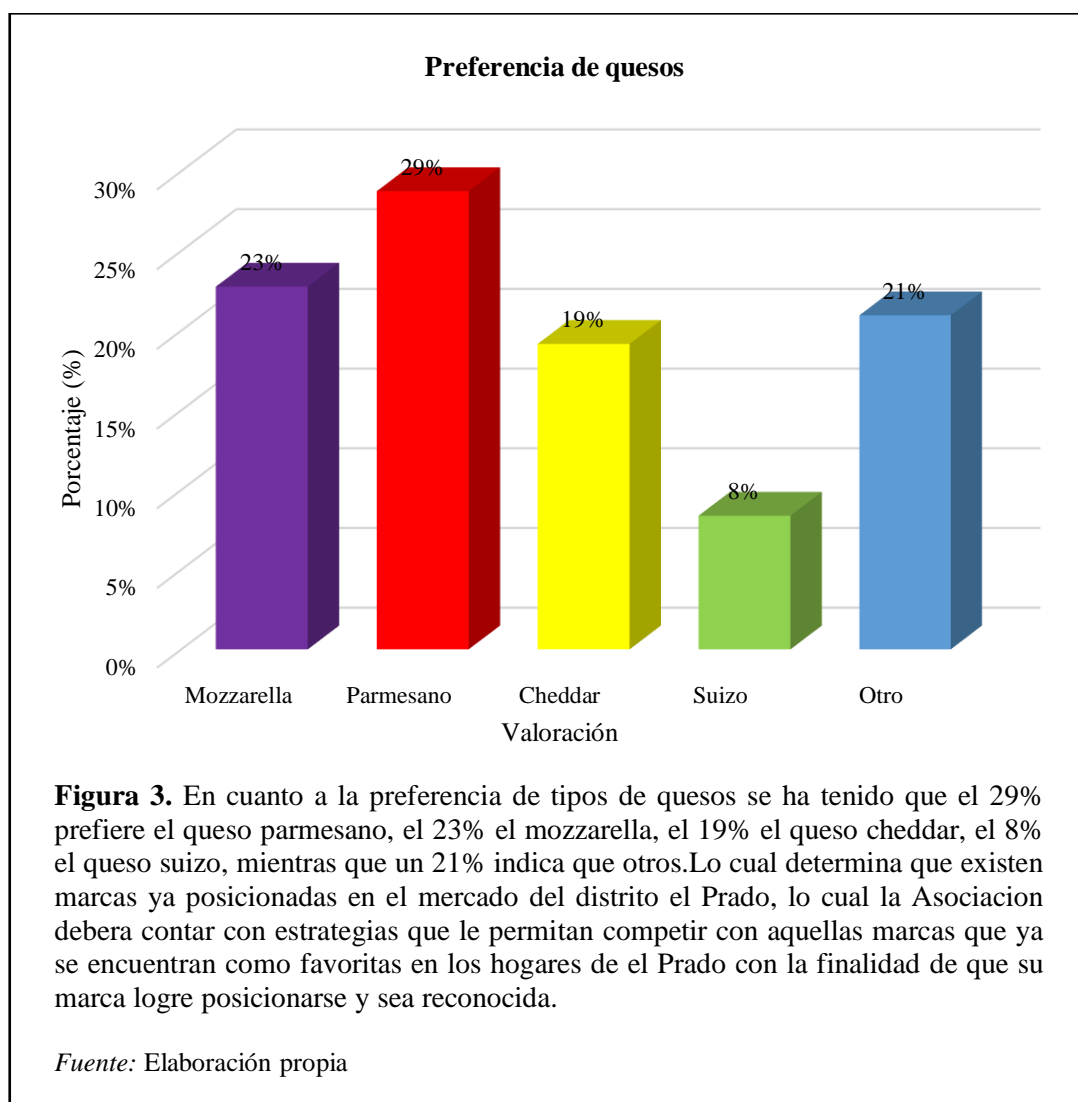


**Tabla 5**

*Preferencia de quesos*

	Frecuencia	Porcentaje
Mozzarella	38	22.8
Parmesano	48	28.7
Cheddar	32	19.2
Suizo	14	8.4
Otro	35	21.0
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia

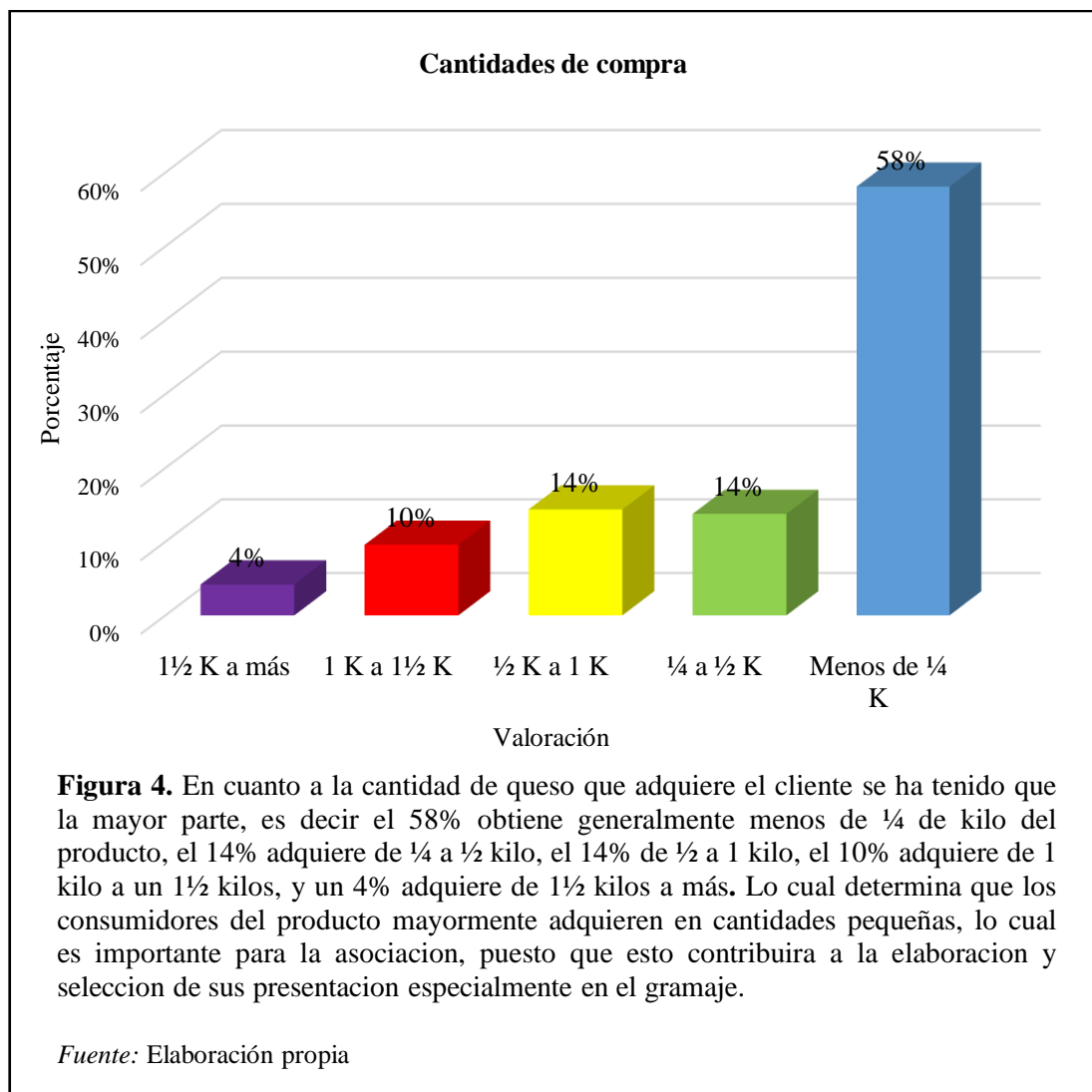


**Tabla 6**

*Cantidades de compra*

	Frecuencia	Porcentaje
1½ K a más	7	4.2
1 K a 1½ K	16	9.6
½ K a 1 K	24	14.4
¼ a ½ K	23	13.8
Menos de ¼ K	97	58.1
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia

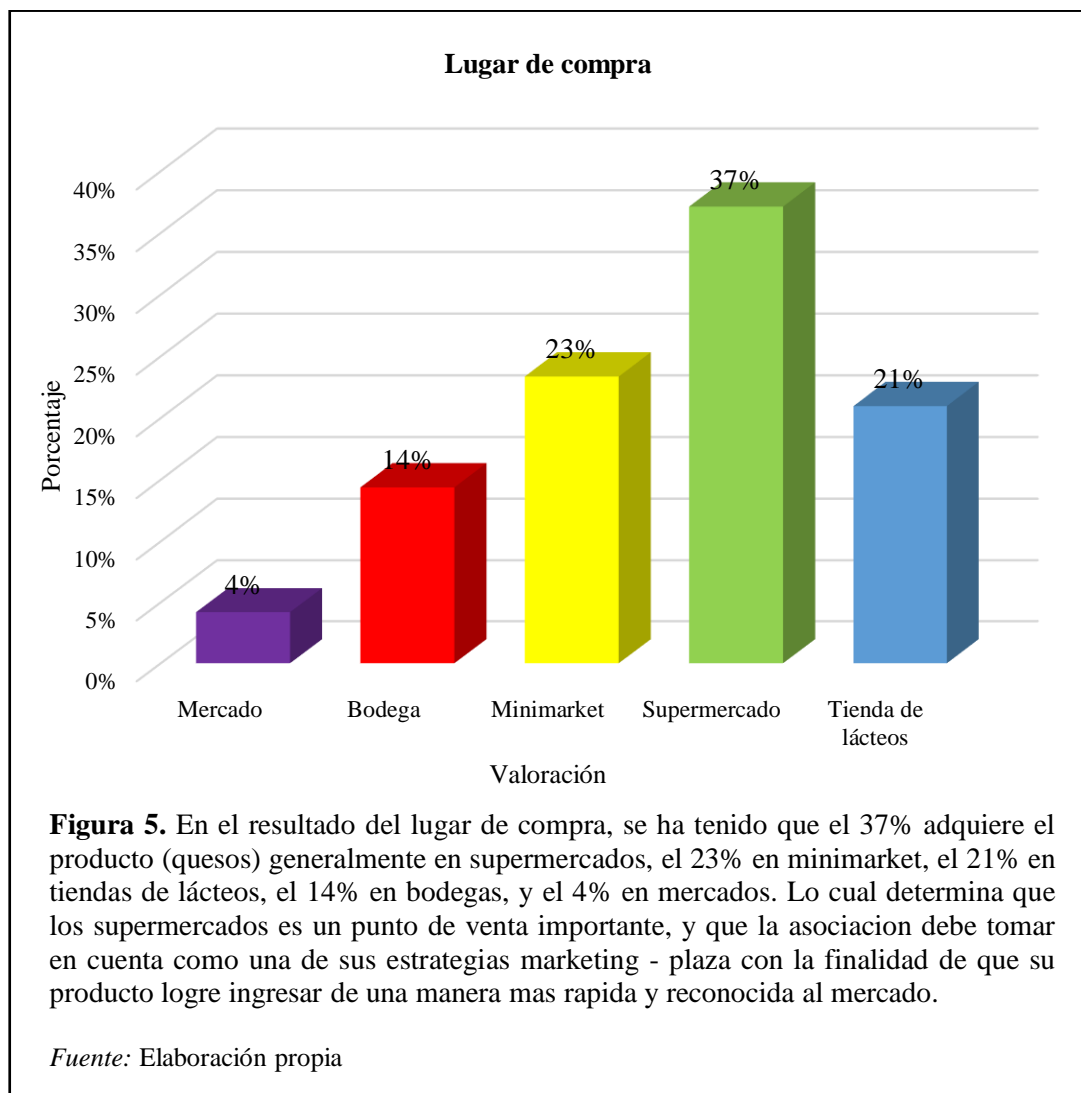


**Tabla 7**

*Lugar de compra*

	Frecuencia	Porcentaje
Mercado	7	4.2
Bodega	24	14.4
Minimarket	39	23.4
Supermercado	62	37.1
Tienda de lácteos	35	21.0
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia

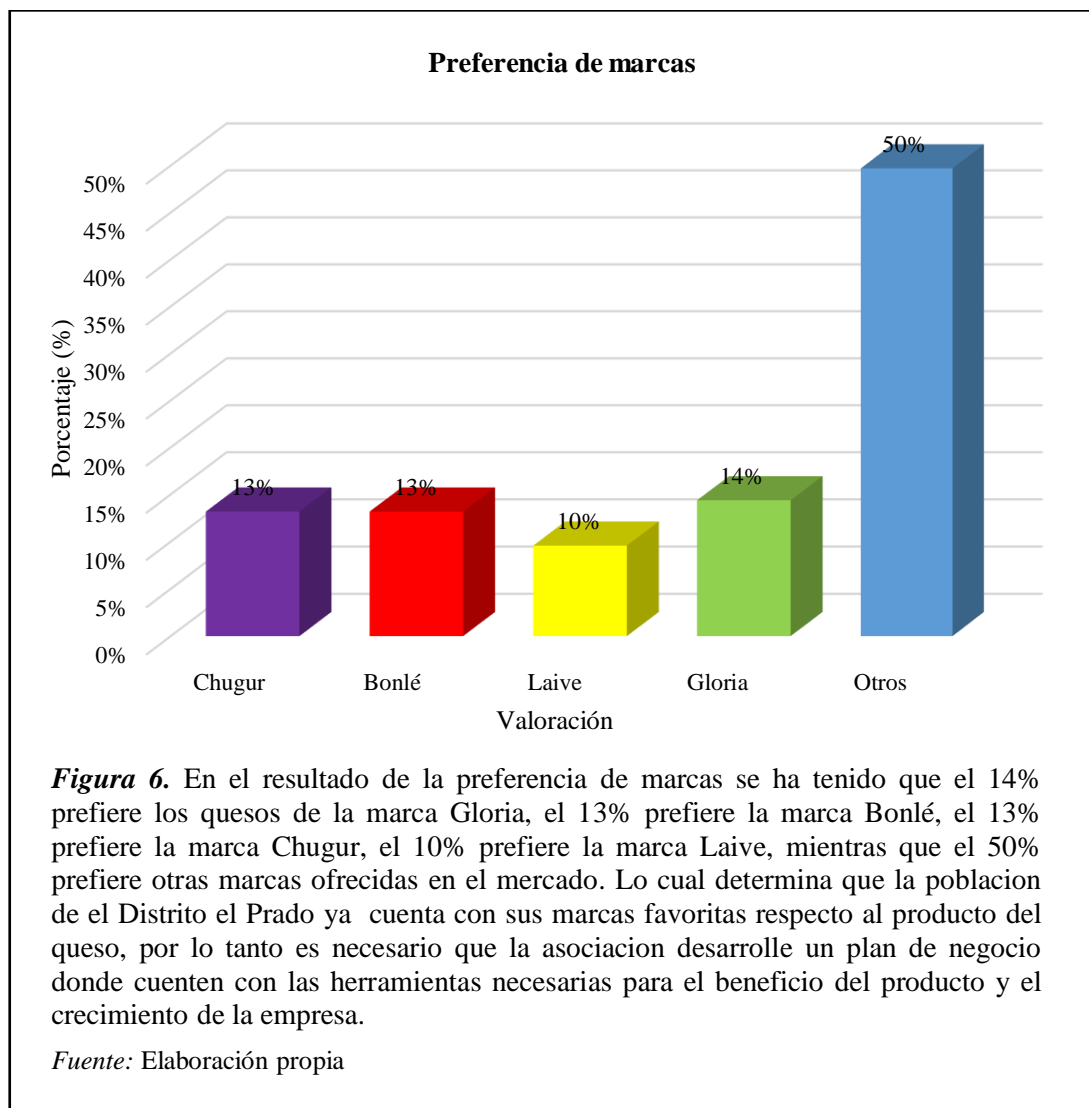


**Tabla 8**

*Preferencia de marcas*

	Frecuencia	Porcentaje
Chugur	22	13.2
Bonlé	22	13.2
Laive	16	9.6
Gloria	24	14.4
Otros	83	49.7
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia

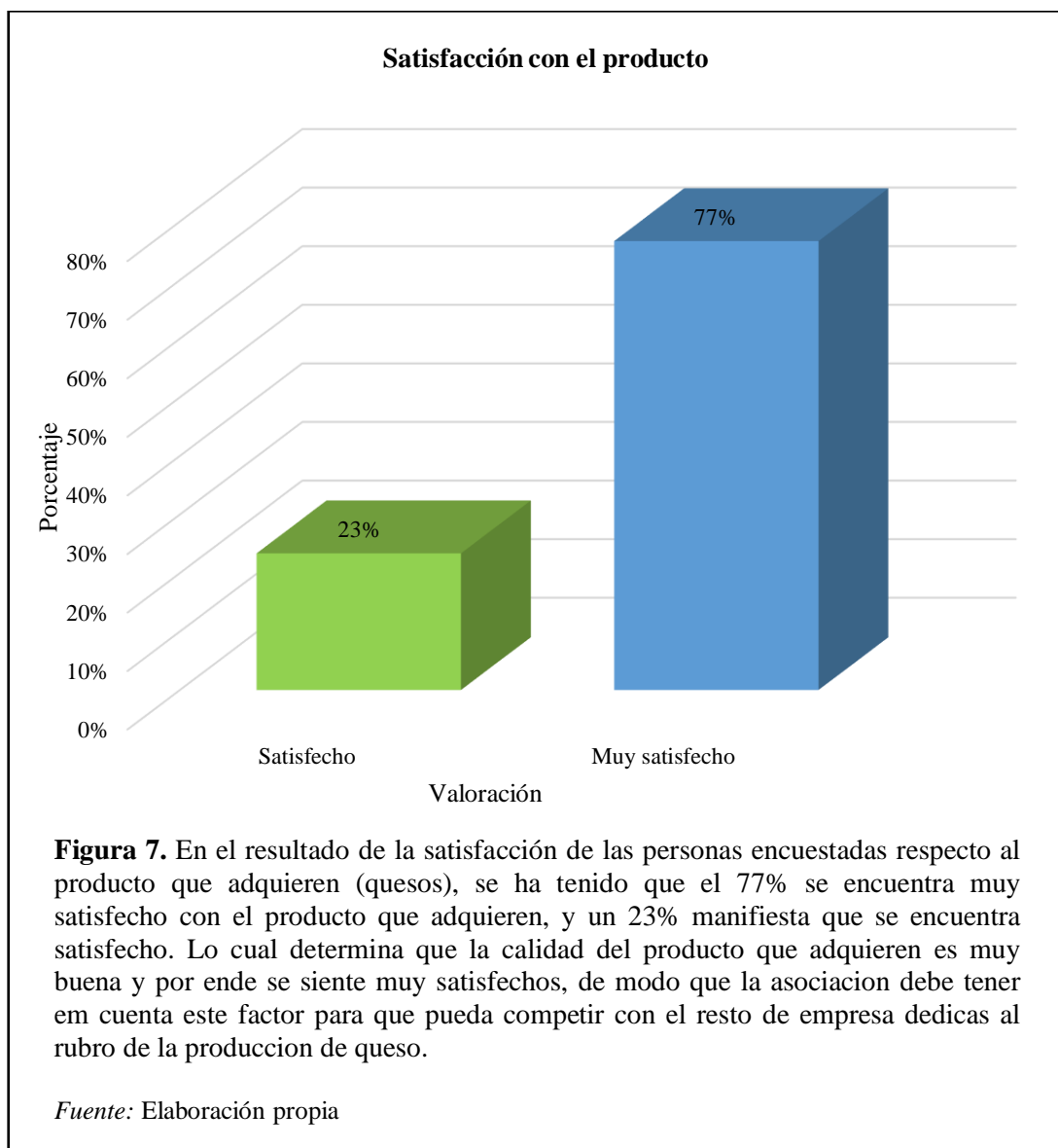


**Tabla 9**

*Satisfacción con el producto*

	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	39	23.4
Muy satisfecho	128	76.6
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia



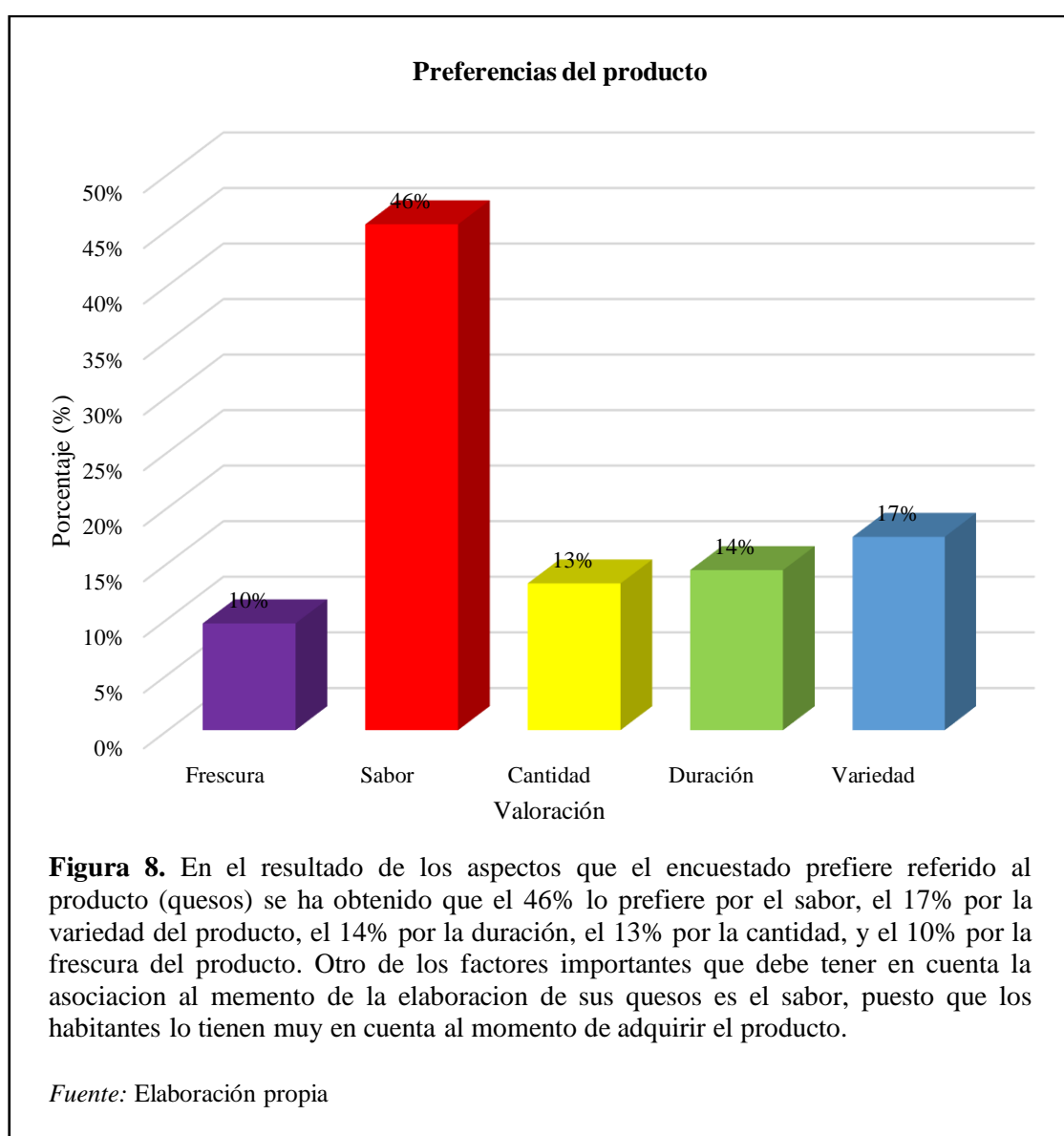


**Tabla 10**

*Preferencias del producto*

	Frecuencia	Porcentaje
Frescura	16	9.6
Sabor	76	45.5
Cantidad	22	13.2
Duración	24	14.4
Variedad	29	17.4
Total	167	100.0

Fuente: Elaboración propia

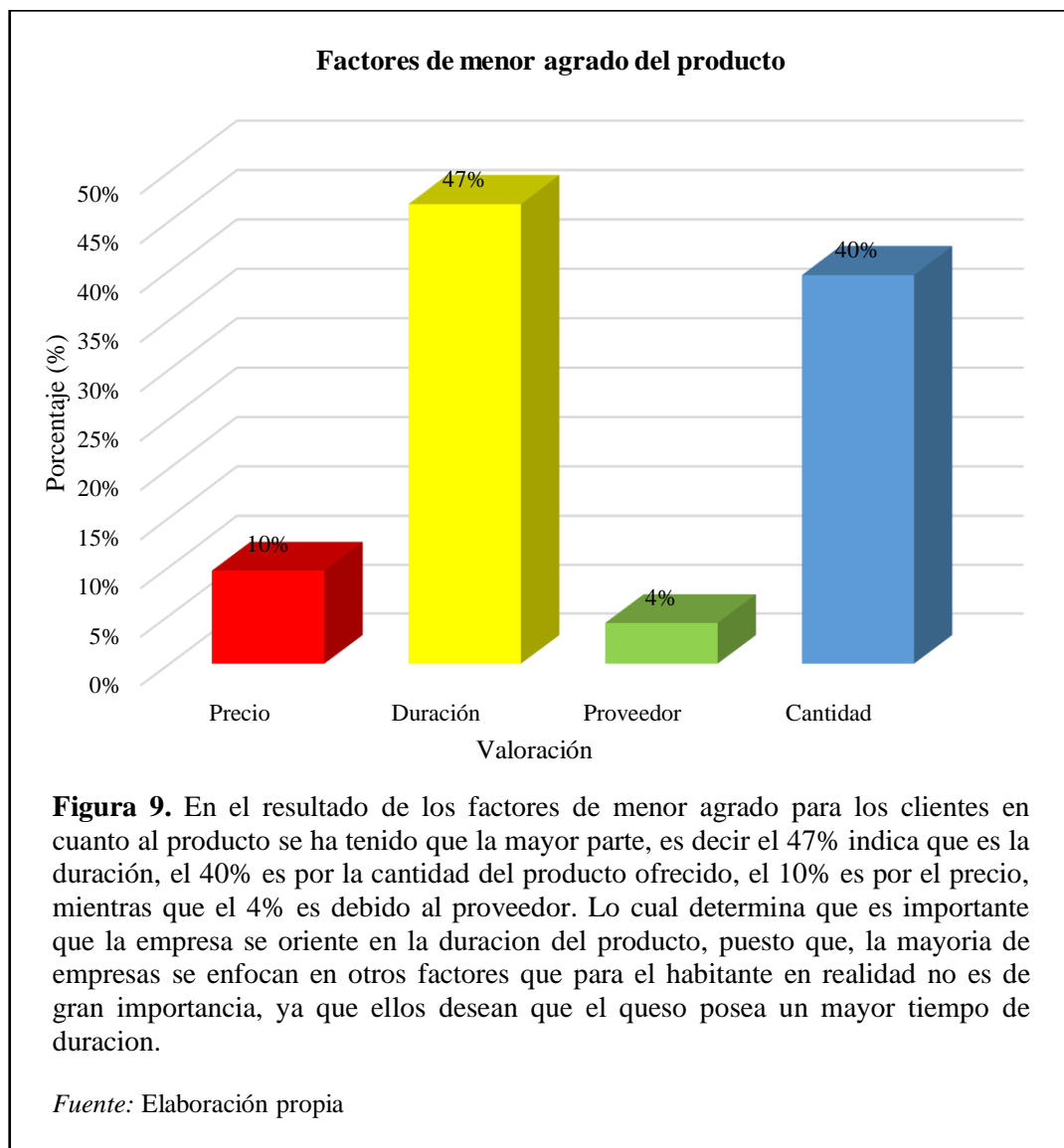


**Tabla 11**

*Factores de menor agrado del producto*

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	16	9.6
Duración	78	46.7
Proveedor	7	4.2
Cantidad	66	39.5
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia

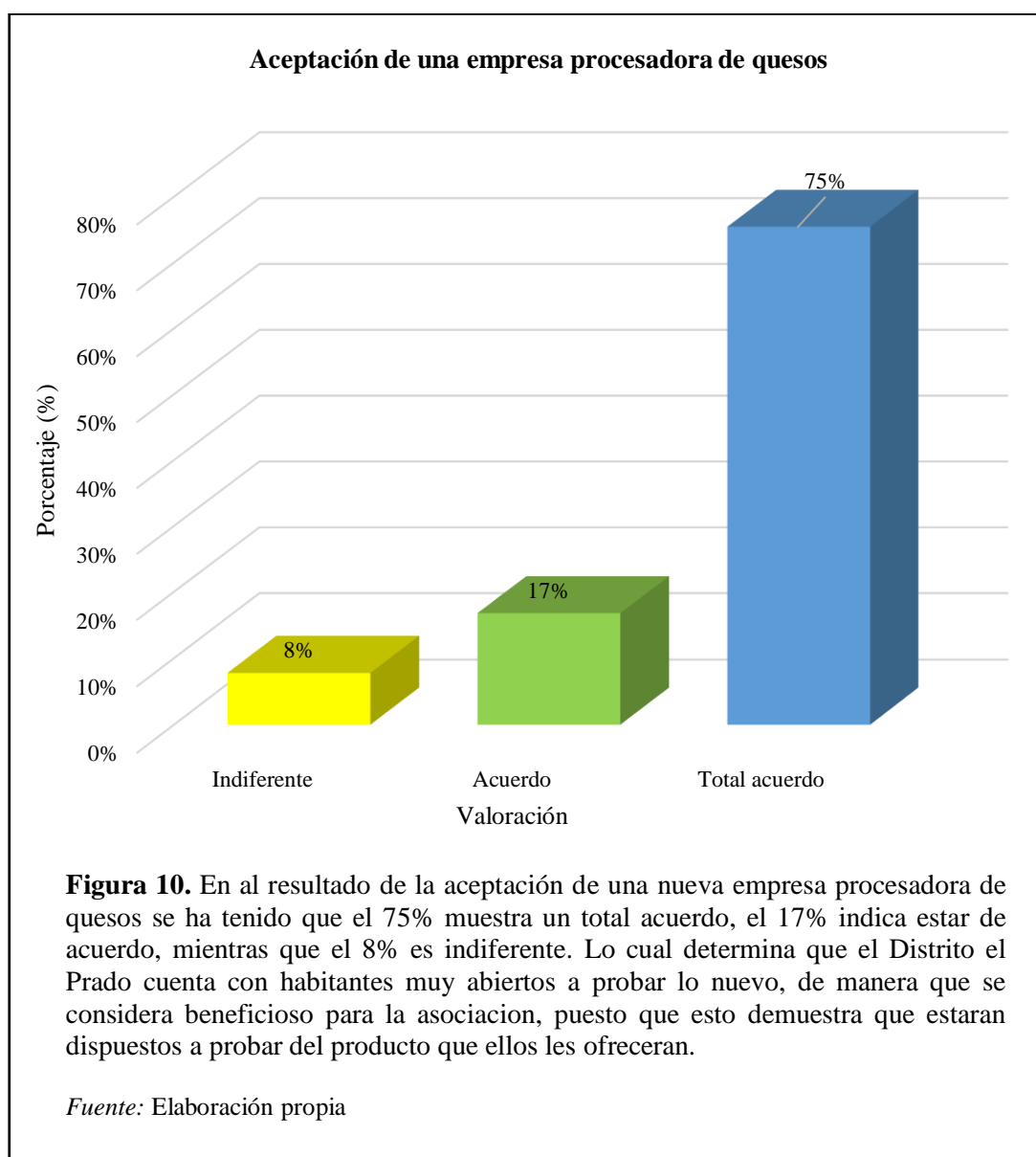


**Tabla 12**

*Aceptación de una empresa procesadora de quesos*

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	13	7.8
Acuerdo	28	16.8
Total acuerdo	126	75.4
Total	167	100.0

*Fuente:* Elaboración propia



### 3.2. Discusión de resultados

En el análisis de las características del mercado para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo, del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, se ha obtenido en cuanto al resultado de la demanda de quesos que el 67% indica que siempre hay demanda y el 10% indica que algunas veces existe demanda de dicho producto (figura 1); en cuanto al resultado de la frecuencia que se demanda el producto (queso), se ha tenido que el 41% lo adquiere de manera semanal y el 22% de manera mensual (figura 2); en cuanto a la preferencia de tipos de quesos se ha tenido que el 29% prefiere el queso parmesano y el 23% el mozzarella (figura 3); asimismo, en cuanto a la cantidad de queso que adquiere el cliente se ha tenido que la mayor parte, es decir el 58% obtiene generalmente menos de  $\frac{1}{4}$  de kilo del producto (figura 4); también, en el resultado del lugar de compra, se ha tenido que el 37% adquiere el producto (quesos) generalmente en supermercados y el 23% en minimarket (figura 5); en el resultado de la preferencia de marcas se ha tenido que el 14% prefiere los quesos de la marca Gloria, un el 13% prefiere la marca Bonlé y la marca Chugur, mientras que el 50% prefiere otras marcas ofrecidas en el mercado (figura 6); y en el resultado de los aspectos que el encuestado prefiere referido al producto (quesos) se ha obtenido que el 46% lo prefiere por el sabor, (figura 8). En este caso, se ha tenido que las características del mercado es el siguiente: existe una demanda aceptable de quesos por parte de los encuestados, siendo la mayor frecuencia de compra de manera semanal en cantidades diferentes, considerando que la mayor cantidad adquirida generalmente es  $\frac{1}{4}$  de kilo del producto (quesos), además, se ha tenido que los lugares de compra son supermercados, minimarket, bodegas, tiendas de lácteos, entre otros, de las marcas Bonlé, Chugur, Laive, Gloria, y otras marcas locales.

Es así que los resultados coinciden con Del Arco (2017) que presentó un estudio sobre un plan de empresa para elaboración de productos lácteos artesanales, teniendo resultados que se asemejan al de la presente investigación referido a los lugares de compras del producto, predominando las tiendas de

producto lácteos, los minimarket y supermercados, como lugares de preferencia para la distribución de un producto que tiene mucha aceptación.

Por lo tanto, las características del nicho de mercado son personas que se encuentran en el nivel socioeconómico C, que llevan un estilo de vida saludable con hábitos alimenticios sanos, y sobre todo de productos lácteos y sus derivados, los mismos que adquieren queso semanal, prefiriendo el queso de tipo parmesano, otra de las características del mercado, es el aumento de la canasta básica y las nuevas regulaciones para apoyar al emprendimiento local; en resumen, las condiciones actuales del mercado favorecen la puesta en marcha de la idea de negocio.

Se ha identificado el nivel de aceptación para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, donde se ha tenido el resultado de la aceptación de una nueva empresa procesadora de quesos se ha tenido que el 75.4% muestra un total acuerdo (figura 10). De esta manera, se muestra que existe gran aceptación por los participantes de la encuesta, indicando estar de acuerdo con la implementación de una planta procesadora de quesos para su comercialización. En este sentido, se puede afirmar que existe gran aceptación por el producto, en este caso, los quesos.

Del mismo modo, los resultados coinciden con Carbajal (2017) quien presentó su estudio Plan de negocio para la producción y comercialización de quesos en la provincia de Parinacochas- Región Ayacucho para su inserción al mercado de Lima Metropolitana, teniendo resultados similares, al tener un nivel de aceptación del 71% respecto al producto, lo cual se asemeja a lo obtenido en la presente investigación. Además, se puede afirmar que se trata de un producto que debido a su gran variedad tiene una aceptación en el mercado siendo este un factor importante que se considera para la implementación de una planta procesadora de quesos.

Respecto al diseño de un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, los resultados del cuestionario aplicado, permitieron determinar la aceptación de la idea de negocio, pues el 67% de los encuestados siempre demanda la compra de queso (figura 1); además su frecuencia de compra es en un 41% semanal (figura 2), por otra parte el 50% prefiere comprar algún tipo de marca desconocida, que responda a sus exigencias y costumbres en cuanto a sabor y presentación (figura 6). En los resultados se logra determinar que el diseño del plan de negocio, es una idea viable vista desde la aceptación de los clientes potenciales, quienes muestran gran interés por consumir quesos en sus diversas variedades y de marcas nuevas del mercado.

Los resultados encontrados coinciden con Campos (2018) quien afirmó en su investigación sobre un plan de negocio de quesos, que los clientes siempre se muestran abiertos a nuevas ideas de negocio, sobre todo el rubro de alimentos, pero que dicha idea debe estar basada en sus costumbres de consumo, es decir, responder a calidad, sabor, precio y presentaciones.

Así mismo, los resultados se fundamentan en la teoría de Zorita (2015) quien afirma que un plan de negocio debe abarcar una idea innovadora que aporte valor al mercado, y sobre todo que se alinee a las exigencias del cliente, y el primer

paso para determinar su viabilidad es reconocer la aceptación del público meta, para posteriormente conocer la viabilidad económica financiera y comercial.

### **3.3. Aporte científico**

#### **Plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del Distrito El Prado, Provincia de San Miguel - Región Cajamarca.**

##### **3.3.1. Introducción**

El mundo está cambiando, las organizaciones están cambiando con el tiempo, todo sucede de manera más rápida, los clientes son cada vez más exigentes y volubles, y la tecnología permite que lo que solía pasar en días, pase en segundos, algunas empresas continúan planificando como lo hicieron hace 50 años. Durante años, la piedra de toque para nuevos productos y proyectos ha sido un plan de negocios. Este se considera un documento sagrado destinado a capturar las nociones que tenemos sobre nuestro negocio y también permite una mejor visión de su potencial. Además, para prepararse para los riesgos que pueden enfrentar los emprendedores, es decir, la planificación empresarial es una guía para evitar que los emprendedores avancen a ciegas en las aventuras empresariales.

Este plan de negocios puede contribuir al establecimiento de una planta procesadora de queso, transmitir su propósito, estrategias para llevarlo al mercado, problemas potenciales que puedan afectarlo y soluciones para ellos, la organización estructural de negocios y finalmente, la cantidad de capital necesario para financiarlo y mantenerlo en funcionamiento.

La creación de esta planta procesadora de queso en la Asociación de ganaderos y apicultores PENCAYO del Distrito El Prado, Provincia de San Miguel – Región Cajamarca, se considera de suma importancia, ya que esto en su desarrollo se establecerá una microempresa productora de quesos única en el

Municipio de El Prado, el cual se encargará de ofrecer un producto de primera para el alcance del consumidor.

Dicha formación beneficiará económicamente a los consumidores como a cada uno de los miembros de la asociación y comunidad, ya que se aportará un producto de origen natural, con grandes cualidades nutritivas, y al mismo tiempo se podrá satisfacer las demandas del mercado consumidor, teniendo en cuenta que con el tiempo no solo se venderá a nivel local, sino también se tiene proyectado vender a nivel nacional, con lo cual se incrementará las ganancias de la microempresa.

### **3.3.2. Justificación**

Un plan de negocio busca analizar pormenorizadamente la idea de un negocio, evaluando tanto la viabilidad técnica, como la económica y financiera, social y medioambiental. Del mismo modo se encargarán de describir todos los procedimientos, estrategias y otras acciones para que dicha idea logre convertirse en una empresa real.

La realización y ejecución de este plan de negocio servirá como guía a la Asociación de ganaderos y apicultores PENCAYO del Distrito El Prado, Provincia de San Miguel – Región Cajamarca en el montaje de la planta procesadora de queso que tienen proyectado, a través de este ellos podrán conocer la situación y la evolución estimada del sector en el que se desarrollará tal actividad, asimismo, podrán definir los clientes a los que se desean acceder y por qué vías, también contribuirá a detectar a la competencia y las acciones que hay que tomar sobre ellas, y sobre todo ayudará a que tomen las decisiones adecuadas y fijar las acciones a tomar por parte de la empresa en cada escenario.

Por último, se considera de gran importancia porque por medio de este plan de negocio la Asociación PENCAYO contará con las herramientas necesarias para prevenir futuros inconvenientes, asimismo poseerá estrategias que les ayudará a contrarrestar aquellos que sean inevitables, además medir los

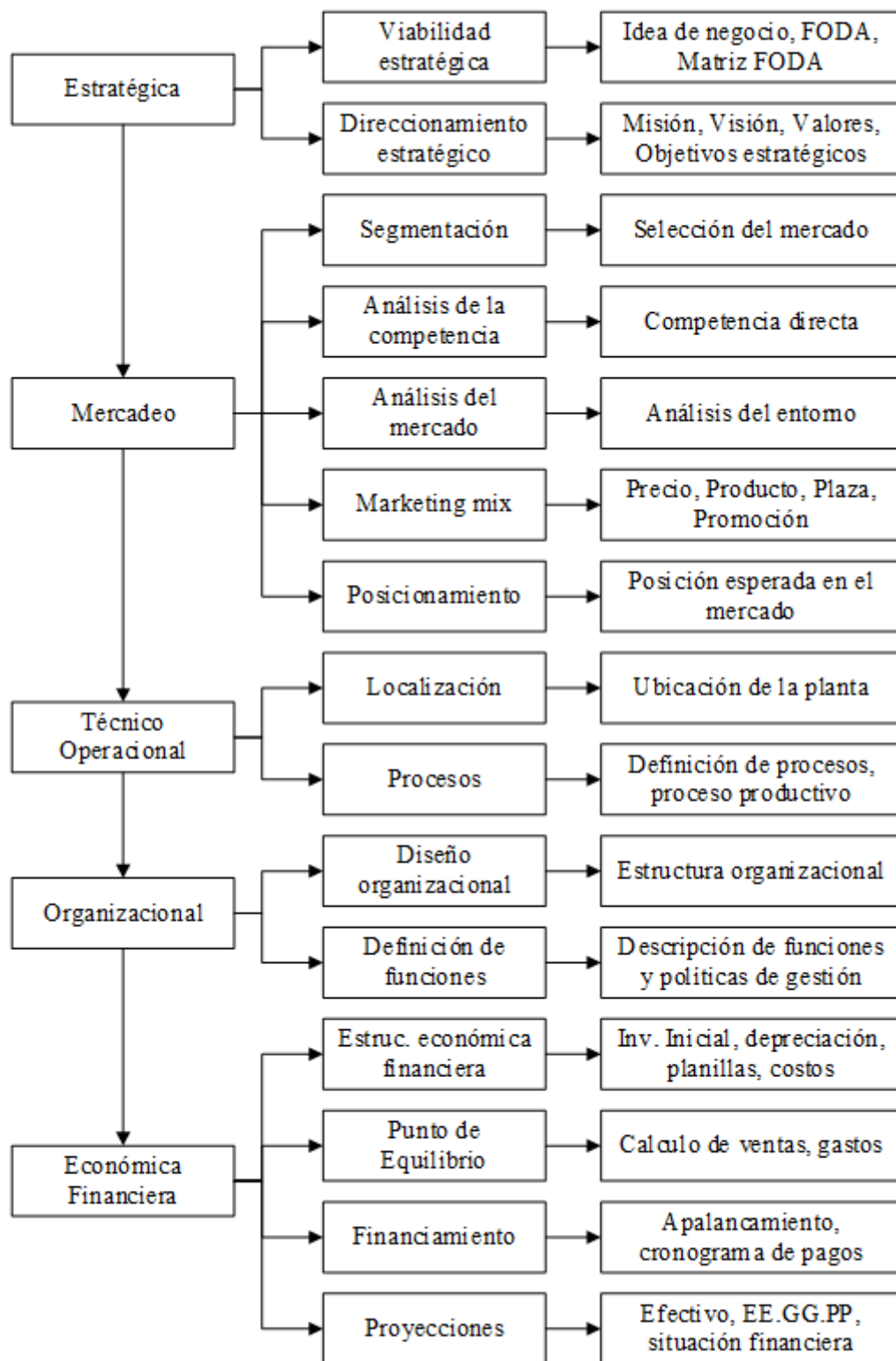


resultados conseguidos, comparándolos con los esperados y de esta manera determinar si la empresa está teniendo el éxito deseado.

### **3.3.3. Estructura del plan de negocio**

Para el diseño del plan de negocio, se consideró la estructura por etapas propuesta por Zurita (2015) en su libro de Plan de negocio, donde detalla las siguientes etapas: estratégica, mercadeo, técnico operacional, organizacional y económica financiera.

En el desarrollo del plan se consideró en cada etapa información real del mercado y de las condiciones actuales de la Asociación PENCAYO que hacen factible la idea de negocio, a continuación, se presenta el diagrama de la estructura del plan de negocio.



**Figura 11.** Estructura del plan de negocio

Fuente: *Elaboración propia*

### **3.3.4. Desarrollo del plan de negocio**

### **3.3.5. Etapa Estratégica**

Una estrategia es un conjunto de decisiones establecidas en un contexto o plano particular que surge de un proceso organizacional e integra misiones, objetivos y un conjunto de acciones de gestión en un todo independiente. Las estrategias se pueden diseñar y aplicar de diversas formas, pero el tiempo es una variable importante para decidir cuándo definir planes e ideas.

#### **3.3.5.1. Viabilidad estratégica**

La Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo será una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de quesos en el Distrito El Prado, Provincia de San Miguel – Región Cajamarca; para satisfacer las necesidades alimenticias. Asimismo, la asociación se propone ofrecer un producto bajo las debidas normas sanitarias y un queso de calidad 100 % natural.

#### **3.3.5.2. FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

**Tabla 13***Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1: Productos 100% naturales	O1: Comercialización del producto en todo el departamento
F2: Mercado regional	O2: Producto netamente de la región
F3: Generación de empleo	O3: Mejoramiento de la producción de leche
F4: Altos estándares de calidad	O4: Apoyo asociativo de productores
F5: Capacitación de operarios y productores	O5: Producción de diferentes productos lácteos
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1: Baja producción de leche	A1: Alteraciones climáticas que afecten la producción lechera.
D2: Limitación de recursos financieros	A2: Empresas con mayor experiencia.
D3: Falta de control interno	A3: Ingreso de nuevos competidores
D4: Débil imagen de la marca.	A4: Productos sustitutos
	A5: Ingreso de productos importados

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 14**

*Matriz FODA*

	F1: Productos 100% naturales	D1: Baja producción de leche
	F2: Mercado regional	D2: Limitación de recursos financieros
	F3: Generación de empleo	D3: Falta de control interno
	F4: Altos estándares de calidad	D4: Débil imagen de la marca.
	F5: Capacitación de operarios y productores	
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1: Comercialización del producto en todo el departamento	E1: Brindar capacitación constante a los colaboradores en temas relacionados al buen servicio y estrategias de venta.	E3: Crear estrategias de imagen de marca que contribuyan a la venta del producto
O2: Producto netamente de la región		
O3: Mejoramiento de la producción de leche	E2: Realizar estrategias de comercialización que contribuyan a la buena distribución del producto a nivel regional.	E4: Establecer diferentes puntos de ventas en la región para la comercialización del producto
O4: Apoyo asociativo de productores		
	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
O5: Producción de diferentes productos lácteos		

---

A1: Alteraciones climáticas que afecten la producción lechera.	E5: Participar de ferias para mayor conocimiento de la marca, donde además puedan brindarse los beneficios naturales del producto.	E7: Implementar un sistema de control interno para prevenir posibles riesgos por la falta de conocimiento y experiencia.
A2: Empresas con mayor experiencia.		
A3: Ingreso de nuevos competidores	E6: Capacitación a los productores y operarios en la producción de leche.	E8: Realizar alianzas con otras empresas que contribuyan a fortalecer su marca ante la competencia.
A4: Productos sustitutos		
A5: Ingreso de productos importados		

---

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.3.6. Direccionamiento estratégico**

#### **3.3.6.1. Misión**

Somos una empresa procesadora y comercializadora de la industria láctea, comprometida a brindar calidad y excelencia en el servicio a través de los puntos de venta especializadas, clientes corporativos y supermercados, con productos que generen beneficios y satisfacción.

#### **3.3.6.2. Visión**

Para el 2022, ser una empresa referente en la industria láctea, con productos que generen beneficios y satisfacción a la empresa, clientes y comunidad, con la finalidad de aportar al país, teniendo siempre presente el cuidado y la conservación del medio ambiente.

#### **3.3.6.3. Valores**

**Responsabilidad.** Valor individual de la conciencia del ser humano, que nos permite reflexionar, administrar y valorar la consecuencia de nuestros actos.

**Respeto.** Reconocimiento de que algo o alguien tiene VALOR, (Valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una misma situación).

**Honestidad.** Calidad humana que permite comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo a los valores de verdad y justicia.

**Transparencia.** Capacidad de poder mirar hacia nuestro interior sin sentir invadida nuestra intimidad.

**Empatía.** Capacidad de percibir en un contexto común lo que un individuo diferente puede sentir.

#### **3.3.6.4. Objetivos**

Determinar la viabilidad estratégica del plan de negocio para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo.

Diseñar las actividades de mercado del plan de negocio para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo.

Determinar la viabilidad técnico operacional del plan de negocio para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo.

Diseñar la estructura organizacional para la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo.

#### **3.3.7. Etapa de Mercadeo**

##### **3.3.7.1. Segmentación del mercado**

La segmentación de mercado viene hacer el proceso de dividir el mercado general en pequeños grupos que tienen características similares. En simples palabras, la segmentación de mercado se basa en conocer el mercado en que se encuentra y agruparlo en diversos grupos homogéneos, llamándolos así segmentos de mercado, que permitan a la empresa saber exactamente el público al que se encuentra dirigiendo su producto.

El mercado objetivo se refiere al grupo de personas u organizaciones al que la organización dirige su plan de marketing. Está compuesto por segmentos de mercado potenciales seleccionados específicamente como destinatarios de la gestión de marketing, que es el mercado que la empresa quiere y decide ocupar. La elección del mercado objetivo corresponde a un paso en el plan de marketing, que no es más que dividir el



mercado en grupos de consumidores que deben proporcionar productos o mezclas de marketing independientes.

**Selección del mercado meta:** Por lo tanto, la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo determinó como su mercado meta a aquellas personas que se encuentran en los niveles socioeconómico C, puesto que un 35% de sus ingresos son derivados a la alimentación.

*Características del mercado:* la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo decidió que su producto iría dirigido a todas aquellas personas que llevan un estilo de vida saludable con hábitos alimenticios sanos, y sobre todo de productos lácteos y sus derivados.

### **3.3.7.2. Análisis de la competencia**

Análisis de competencia directa e indirecta

Q´S CHUGUR. Es una empresa agroindustrial cuya actividad se desarrolla en el sector lácteo, fabricando y comercializando 21 tipos de quesos, mantequillas, yogures, flanes y manjares. También se considera una empresa innovadora, que apuesta por ofrecer productos de calidad y valor añadido. Su misión es convertirse en líder en la producción de productos lácteos, con sabor propio y preferencia nacional.

Lácteos Huacariz. Empresa que desarrolla sus actividades en el mercado cajamarquino, dedicada a la elaboración y comercialización de una amplia variedad de productos lácteos, mermeladas, néctares y demás productos. Actualmente se encuentra entre las cinco principales empresas en producción de lácteos a nivel local, además es considerada como la principal productora de lácteos en Cajamarca, sustentada en la alta calidad y valor agregado de sus productos. Teniendo como misión Brindar un producto y servicio de calidad a nuestros clientes, dinamizando la economía regional y generando empleo en el país.

Lácteos Mackey E.I.R.L. Es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, rigiéndose a las normas técnicas, sanitarias y de calidad. Ofrece los mejores productos lácteos de la región. Son ganadores del tercer festival de derivados lácteos, denominado: "III Festival Regional del Queso Cajamarquino y sus Parientes.

### **3.3.8. Análisis del mercado**

#### **3.3.8.1. Análisis PESTEL**

**Análisis político:** A pesar de los esfuerzos por detener la corrupción, el crimen y otros males, a veces de forma aislada, el caos en nuestro país es bien conocido. Pese a ello, el Ministro de Economía y Finanzas anunció que la economía crecerá 4% en el primer trimestre, y también se reconoce que Perú está combatiendo la corrupción. Sin embargo, este político creó un entorno favorable para diversas formas de actividades informales e ilegales para ganar la fundación y reemplazar las actividades formales y legales. La corrupción y el comportamiento informal nos hacen perder nuestra competitividad y caer en un círculo vicioso donde sólo gana los "vivos" y el resto de la sociedad se perderá.

**Análisis económico:** Impulsado por el crecimiento de los subsectores de agricultura (5,7%) y ganadería (4,8%), la agricultura creció un 5,3% en los dos primeros meses de 2019. A pesar de los problemas ocasionados por los fenómenos climáticos, el crecimiento promedio anual del sector agropecuario en febrero fue de 7.2%, lo que se atribuyó al desarrollo del subsector pecuario (9.2%) y del subsector ganadero (4.7%), como hizo el desarrollo de la leche cruda. Los sectores crecidos de Cajamarca, La Libertad y Arequipa crecieron un 3,2%.

**Análisis socio – cultural:** El ministro de Agricultura anunció que se espera que la industria ganadera crezca un 4% este año. A pesar de ello, el consumo de leche per cápita del país (80 litros) aún está lejos de los 120 litros recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Manuel Rosemberg, rector de la Universidad de Ciencias del

Sur (Ucsur), señaló que las vacas lecheras con un alto nivel genético y principalmente en zonas costeras (raza Holstein) y Sierra (raza Brown Swiss) representan alrededor del 20% de la producción lechera nacional.

**Análisis tecnológico:** En 2019, Arequipa decidió establecer una planta de procesamiento de derivados lácteos, que utilizará la tecnología y equipos necesarios del centro de acopio de leche Luis Pasteur para brindar productos 100% de calidad. Agroideas cofinanció un plan de negocio con una inversión nacional de 552.480,60 soles. La asociación manifestó que ha obtenido los insumos, equipos y servicios necesarios para mejorar sus procesos de producción de pastos, gestión ganadera, recogida de leche y elaboración de quesos y yogures.

**Análisis ecológico:** En el país, alrededor de 1 millón de vacas produjeron 2 millones de toneladas de leche en 2018. En Perú, el 46% de la producción de leche se utiliza para elaborar productos lácteos, principalmente queso. Esta actividad es realizada principalmente por pequeños y medianos productores de diversas regiones del país. Además, la producción de queso en el Perú se da en diferentes microclimas y regiones naturales, y cada queso tiene un sabor único. Debido a que estos microclimas producen diferentes sabores, también es posible obtener variedades producidas a nivel nacional: queso fresco, tipo paria, tipo andino, tipo gouda, queso camembert, tipo dambo, tipo gruyere, tipo edam, tipo parmesano y otros.

**Análisis Legal:** La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) es el organismo técnico regulador del Ministerio de Salud del Perú, que abarca la higiene básica, la higiene ocupacional, la higiene alimentaria, las enfermedades zoonóticas y la protección ambiental. Por tanto, exige que todas las empresas que se dedican a la producción y venta de alimentos cumplan ciertos requisitos. La productora debe ser aprobada por la DIGESA, entidad afiliada al Ministerio de Salud (Minsa), antes de que pueda iniciar su comercialización en el mercado peruano, por lo que es necesario obtener un registro sanitario, que se obtendrá a través de un proceso que deben realizar los grupos de interés.

### 3.3.8.2. Diamante de Porter

**Poder de negociación de los compradores.** Con la existencia de otras entidades, los compradores preferirán comprar en lugares que puedan brindarles mayores beneficios (como el precio más bajo o precios más altos), por lo que es necesario que la empresa elija beneficios para el cliente y la propia empresa.

**Tabla 15**

*Poder de negociación de los compradores*

<b>Categorización de los Clientes</b>	<b>Características</b>	<b>Nivel de Negociación</b>
Cientes al por mayor	Se ejecutan descuentos según el nivel de volumen de compra. Los compradores que adquieren en volumen son comercializadores por lo tanto, sus precios serán menores	Alto
Cientes minoristas	Compradores diarios La compra del producto es por consumo Por ende no se lleva a cabo una negociación de precio	Bajo

*Fuente:* Elaboración propia

**Poder de negociación de los proveedores.** En la mayoría de las organizaciones con un solo proveedor, este poder es una debilidad, es decir, pueden ejercer la voz de mando subiendo precios u ofreciendo productos de menor calidad, y el comprador determina sus propias condiciones.

**Tabla 16***Poder de negociación de los proveedores*

<b>Clasificación de los Proveedores</b>	<b>Características</b>	<b>Nivel de negociación</b>
Asociaciones productoras de leche	Se encargarán de administrar los precios Cuenta con diferentes tipos de compradores Posee de gran disponibilidad del productos	Alto

Fuente: Elaboración propia

**Amenaza de nuevos competidores.** La entrada de nuevas organizaciones se considera una debilidad porque minimizan las ganancias de la empresa. Ingresar a la industria láctea en la región de Cajamarca es un poco difícil porque la gente ha desarrollado la lealtad hacia sus proveedores.

**Tabla 17***Amenaza de nuevos competidores*

<b>Posibles competidores</b>	<b>Características</b>	<b>Nivel de Amenazas</b>
Q'S CHUGUR.  Lácteos Mackey E.I.R.L.	Comercializa 21 tipos de quesos Empresa innovadora Productos con calidad y valor agregado Comercialización de una amplia variedad de productos lácteos Producto y servicio de calidad Ofrece los mejores productos	Medio / Alto

Fuente: Elaboración propia

**Amenaza de productos sustitutos.** Existen en el mercado diversos productos alternativos, como el tofu, la mantequilla, la mermelada de frutas, que se han convertido en productos básicos de la canasta básica del hogar por su gran consumo, hábitos de consumo y accesibilidad poblacional por su costo. El pollo es menos que otras carnes, por lo que el pollo es el producto principal de la canasta del hogar. Lo más importante es que es el más barato en comparación con otros tipos de queso procesado.

**Tabla 18**

*Amenaza de productos sustitutos*

<b>Clasificación de los productos sustitutos</b>	<b>Características</b>	<b>Nivel de Amenazas</b>
Tofu	Precios accesibles consumo masivo	Alto
Mantequilla	nivel nutricional se encuentra en todos los	
Mermelada	mercados	

Fuente: Elaboración propia

**Rivalidad entre los competidores.** En muchas ocasiones este tipo de competencia suele ser difícil porque algunos competidores llevan algún tiempo en el mercado, pero no tienen la fidelidad de los clientes ni brindan servicios de calidad.

### **3.3.9. Marketing Mix**

Hace referencia a la al conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar tu marca o producto en el mercado.

#### **3.3.9.1. Estrategias de producto**

Dado que el producto cubre tanto los bienes vendidos por la empresa como los servicios, es el producto con mejor rendimiento en el marketing mix. Este es un medio para satisfacer las necesidades de los consumidores. Por

tanto, el producto debe centrarse en solucionar estas necesidades, en lugar de centrarse en sus características como lo era hace unos años. En el producto encontramos los mismos aspectos importantes que la imagen, marca, packaging o servicio postventa.

**Estrategia 1: Diseño de logo:** Esta estrategia se basa en la creación de un logo, el cual generará que la empresa posea una identidad dentro del mercado, llegando así a sus potenciales clientes y fidelizarlos bajo una imagen, ya que por más excelente servicio que ofrezcan si no posee un logo que defina los valores y el mensaje que desea difundir estará sujeta a permanecer por siempre en el anonimato.

**Tabla 19**

*Actividades de estrategia de diseño de logo*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Elaboración de diseño	Identificación y distinción de la competencia.	Definir colores Definir la tipografía Diseñar	Auxiliar de marketing	Laptop Impresora Programa de adobe illustrator	S/ 150.00
Elaboración de etiquetas para el producto con el logo	Mayor difusión de la marca	Diseñar diferentes tipos de etiquetas	Administrador	Impresora Computadora Diseñador	S/ 300.00

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 2: Empaque del producto:** Dicha estrategia se considera una parte esencial del producto, puesto que, aparte de contener, proteger y preservar el producto haciendo posible que este llegue hasta el consumidor final en óptimas condiciones, es una herramienta poderosa de venta y promoción.

Por lo tanto, para mayor realce se considera que estos deben ser de polietileno de plástico, con forma estándar, además con una etiqueta la cual debe contener las especificaciones necesarias del producto, indicaciones de consumo, registro sanitario, la capacidad de envase, los ingredientes principales y la información de la organización.



**Tabla 20**

*Actividades de estrategia de empaque del producto*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Diseñar la etiqueta	Brindar información correcta del producto que permita identificarlo mediante su marca y diseño.	Nuevo empaque para el queso	Marketing Administración Área de producción	Impresora Computadora Diseñador Programa de edición	S/ 150.00
Seleccionar el empaque de acuerdo al tamaño o peso	Proteger, promover la venta y preservar adecuadamente el producto	Desarrollar etiquetas Determinar la información	Marketing Administración Área de producción	Cámara Computadora Diseñador Muestras	S/ 100.00
Diseño del empaque según tamaño o peso	Agregar valor al producto o adecuarlo de forma eficiente a las necesidades y expectativas del consumidor.	Determinar el diseño del empaque en cuanto a identificación, protección, económico y atractivo. Elaboración del empaque	Marketing Administración Área de producción	Cámara Computadora Diseñador Muestras Programa de adobe ilustrador	S/ 150.00

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 3: Presentaciones del producto:** Esta estrategia permitirá que los consumidores sientan que cuentan con una variedad de

presentaciones las cuales se acoplan según sus gustos y preferencias, teniendo en cuenta el peso y el tamaño del producto sin dejar de lado la seguridad y protección de este. Asimismo, esta estrategia contribuirá a que la empresa incremente su nivel de ventas, ya que los consumidores se volverán más fieles a la marca.

**Tabla 21**

*Actividades de estrategia de presentaciones del producto*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Encuestas para definir las presentaciones	Obtener información necesaria que contribuya a mejorar el producto	Identificación de la información que se desea y del público a quien se dirigirá	Marketing Administración	Computadora Papel Impresora Lapicero	S/ 50.00
Diseño y elaboración de las presentaciones seleccionadas	Brindar variedad al consumidor y mayor estética al producto	Tomar en cuenta las encuestas referidas a las presentaciones  Definir el contenido  Determinar los diseños  Elaboración de muestras de diseños	Marketing Administración	Computadora Diseñador Muestras Programa de adobe ilustrator	S/ 250.00

*Fuente:* Elaboración propia

### 3.3.9.2. Estrategias de precio

La estrategia de precio dependerá de la disponibilidad de pago que posean los consumidores del segmento seleccionado. Los precios de los quesos variaran según el envase y el tamaño, sin embargo, se manejará un solo precio disponible para cualquier tipo de cliente, puesto que muchas veces un principal problema de adquirir el producto son los precios elevados.

**Estrategia 1: Precios promocionales:** Se basan en precios con descuentos y rebajas, reduciendo así el precio normal. Esta es una estrategia que debe usarse con precaución para que el precio con descuento no cause confusión en la mente de los compradores y el producto no se venda eventualmente a su precio habitual. Además, los descuentos afectan directamente el margen y la ganancia, lo cual es un hecho importante a considerar antes de aplicar los descuentos.

**Tabla 22**

*Actividades de estrategia de precios promocionales*

Actividad	Objetivo	Acciones	Responsable	Recursos	Presupuesto
Determinar un día a la semana donde la empresa genere precios promocionales	Crear urgencia y euforia al cliente para comprar el producto	Establecer los días más concurridos de ventas  Crear nombre de la promoción "domingo de familia"	Marketing Administrador	Computadora  Calendario  Microsoft office	S/ 00.00

Descuentos especiales por un mayor consumo	Estimular las ventas del producto	Determinar el monto en el que se aplicará el descuento	Marketing Administrador	Computadora Calendario Microsoft office	S/ 100.00
--	-----------------------------------	--	-------------------------	---	-----------

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 2: Precios psicológicos:** Toman como referencia la forma en que los compradores perciben los precios e influyen en la imagen de los productos y servicios en función de sus precios. El precio que obtiene un cliente por un producto o servicio es el precio que cree que está dispuesto a pagar, más alto que el precio que no está dispuesto a comprar. También sucede que el precio alto es sinónimo de calidad y el precio bajo es sinónimo de baja calidad.

**Tabla 23**

*Actividades de estrategia de Precios psicológicos*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Determinar precios no redondeados a los productos	Captación de clientes e incremento de las ventas	Establecer los precios al producto haciendo uso de números terminados en nueve	Marketing Administrador	Diseñador Computadora Impresora Pegamento Programa adobe illustrator	S/ 80.00

Etiquetas con precios redondeados	Dar a conocer los precios	a	Diseño y elaboración de las etiquetas	Marketing Administrador	Etiquetas	S/ 150.00
					Computadora	
					Impresora	
					Pegamento	

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.3.9.3. Estrategias de plaza**

Hacer llegar los productos a los clientes es una de las claves del marketing. El producto no solo debe llegar físicamente al cliente, sino que también debe comunicar las características y beneficios del producto. Esto incluye: punto de venta o servicio, almacenamiento, formulario de distribución, intermediario, la empresa se asegurará de que los consumidores tengan todo el contenido del producto.

**Estrategia 1: Supermercados como puntos de venta:** Un buen punto de venta es el primer paso para poner en marcha el negocio, de manera que esta estrategia se basa en buscar y seleccionar algunos supermercados donde se permita instalar punto de venta en los cuales pueda promocionarse y ofrecerse el producto. Todo supermercado posee gran afluencia de público lo cual hará más sencillo la promoción del producto, pero para esto es necesario contar con materiales visuales que permitan llamar la atención de las personas.

**Tabla 24**

*Actividades de estrategia de supermercados como punto de venta*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Determinar los supermercados donde se instalará el punto de venta	Definir el escaparate y hacer el montaje con las técnicas adecuadas	Seleccionar los supermercados con más afluencia de público  Realizar documentación para instalar el punto de venta	Administrador Marketing  Área de ventas	Materiales promocionales	S/ 100.00
Seleccionar los productos a ofrecer	Mayor adquisición del producto	Realizar una lista de los productos con mayor adquisición	Administrador Marketing  Área de ventas		S/ 00.00
Determinar el material publicitario	Incentivar las ventas del producto y proporcionar información	Diseñar banners  Desarrollar estrategia de merchandising sobre el producto	Administrador Marketing  Área de ventas	Diseñador  Programa adobe illustrator	S/ 150.00

Fuente: Elaboración propia

**Estrategia 2: Diseñar canales de distribución (directa - indirecta):** Esta estrategia se basa en diseñar canales de distribución tanto de forma directa como indirecta con la finalidad de que la entrega del producto se realice de la manera adecuada y oportuna, es decir desde el productor hasta el consumidor final, asimismo el producto podrá encontrarse siempre a disposición, en el momento y en el lugar que los consumidores lo deseen.

**Tabla 25**

*Actividades de estrategia de diseñar canales de distribución*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Diseño del canal directa	El producto debe ser recepcionado por el consumidor en excelentes condiciones	Desarrollar estrategias de canales de distribución  Elaboración del canal  Desarrollar programa de capacitaciones	Marketing  Área de ventas  Administrador	Computadora  Archivador  Lapiceros  Plumones  Pizarra	S/ 100.00

Diseño del canal indirecta	En cada fase del canal producto debe mantener su calidad	Definir los indicadores para el canal indirecto	Marketing el Área de ventas Administrador	Computadora Archivador Lapiceros Plumones Pizarra	S/ 100.00
		Elaboración del canal			
		Desarrollar programa de capacitaciones			

*Fuente:* Elaboración propia

### **Estrategia 3: Colocar módulos en puntos estratégicos:**

Esta estrategia se basa en buscar puntos estratégicos donde puedan ubicarse módulos para que además de ofrecer el producto, se pueda conocer más sobre este, ya sea por medio de una pequeña charla del encargado del módulo o por medio de volantes u otros medios que se crean necesarios, además el producto será más fácil de adquirir, ya que no solo se encontrará en un solo sitio si no en diversos lugares.

**Tabla 26**

*Actividades de estrategia de módulos en puntos estratégicos*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Diseño y elaboración de volantes	Dar a conocer el producto	Determinar la información (producto – contacto)  Determinar las	Marketing Administrador	Computadora Diseñador Programa adobe illustrator	S/ 150.00



---

			imágenes			
			Evaluar el contenido			
Capacitación del personal de venta	Que se brinde una adecuada información del producto y buen servicio	se	Proponer nuevas actividades de la capacitación.	Administrador Recursos humanos	Capacitador	S/ 200.00
			Orientar la planeación de las acciones de capacitación para su mejor operación.		Papel Lapiceros Material didáctico	
			Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.			
Diseño y elaboración de un banner	Captar la atención del público y dar a conocer el producto	la	Definir textos cortos y las imágenes a usar	Marketing Administrador	Computadora Diseñador	S/ 150.00
			Determinar el diseño acorde a la empresa y producto		Programa adobe ilustrator	

---

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.9.4. Estrategias de promoción

Promocionar el producto es de vital importancia para dar a conocer sus beneficios, características, que posee el mismo y lograr la captación de clientes potenciales. Además, a través de esta estrategia se busca informar, convencer y recordar a los consumidores el producto, por otra parte, contribuirá a estimular a los consumidores a adquirir el producto y a los vendedores para incrementar las ventas.

**Estrategia 1: Campañas por redes sociales:** Con la evolución de la tecnología se hace necesario crear una página de Fan Page para plasmar información sobre los quesos y mantener una comunicación abierta con los visitantes de la página, de esa manera poder tomar sugerencia de los mismo y tener mejoras continuas tanto como en el producto como en la marca.

**Tabla 27**

*Actividades de estrategia de campañas por redes sociales*

Actividad	Objetivo	Acciones	Responsable	Recursos	Presupuesto
Concursos	Fomentar la interacción entre los consumidores y la empresa	Determinar fechas de realización Determinar los obsequios Definir los requisitos Publicidad	Marketing Administrador	Computadora Diseñador Programa adobe illustrator	S/ 150.00

Encuestas	Reducir los reclamos por servicio	Determinar el contenido de la encuesta	Marketing Administrador	Computadora Impresora Papel Lapiceros	S/ 100.00
Sorteos en fechas especiales	Sentirse valorados e importantes por la empresa	Realizar una calendarización de fechas importantes	Marketing Administrador	Computadora Impresora Papel Lapiceros	S/ 150.00
		Establecer requisitos para la participación de los usuarios en cada sorteo			

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 2: Participación en ferias:** Esta estrategia permitirá que la empresa tenga un contacto directo por cierto tiempo con los clientes potenciales y/o con público que desconoce del producto, contribuyendo a incrementar la posibilidad de mostrar su producto, características, beneficios y por qué se diferencia. Además, permitirá incrementar y obtener más contactos tanto personales como comerciales, ya que en estas ferias asisten personas interesadas en el producto, por lo que debe aprovecharse a vender y sobre todo a dar a conocer lo mejor de producto.

**Tabla 28**

*Actividades de estrategia de participación en ferias*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Realizar juegos	Interactuar con el público	Determinar los juegos y dinámicas a realizar con el público.  Elaboración y/o obtención del material para la realización de los juegos.	Marketing Administrador	S/ 100.00
Realizar degustaciones	Potenciar la venta del producto	Determinar el target. Seleccionar al personal encargado.  Ofrecer productos de la misma calidad.	Marketing Administrador Área de ventas	S/ 100.00
Demostraciones de la elaboración del producto	Dar a conocer la calidad del producto y los beneficios que este posee	Definir un contenido Determinar las fechas del evento Seleccionar el punto Determinar un pequeño presente para los asistentes.	Marketing Administrador Área de ventas	S/ 0.00

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 3: Obsequios de recuerdo (Polos y llaveros):**

Dicha estrategia contribuirá a fidelizar a sus consumidores y que también permitan posicionarse en la mente de ellos, por medio de estos obsequios. El hecho de tener uno de estos en su poder hará más fácil que los consumidores recuerden con mayor facilidad la marca, asimismo esta estrategia permitirá optimizar su competitividad y la imagen de la marca.

**Tabla 29**

*Actividades de estrategia de obsequios de recuerdo*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Diseño y elaboración de los polos	Impulsar las ventas a través del regalo individualizado	Determinar el modelo.  Definir las tallas – colores – cantidad.  Confección de los polos.	Marketing  Administrador  Contador	Computadora  Diseñador  Programa adobe illustrator	S/ 150.00
Diseño y elaboración de llaveros	Reforzar el logotipo, imagen, colores, etc., que conformen la identidad de la empresa ante los clientes actuales y los potenciales.	Determinar los diseños.  Definir la cantidad de llaveros.  Elaboración de los llaveros.	Marketing  Administrador  Contador	Computadora  Diseñador  Programa adobe illustrator	S/ 150.00

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.3.9.5. Estrategias de Diferenciación**

La estrategia de posicionamiento es fundamental en una empresa, puesto que a través de ella se logrará penetrar en la mente del consumidor el producto que se está ofreciendo, los beneficios que este aporta, pero sobre todo que tengan siempre presente la marca, con la finalidad de

incrementar cada vez más el consumo de los quesos, ya que la decisión de compra hacia el producto va a avalar el posicionamiento en la mente del consumidor.

**Estrategia 1: Diferenciación en costos:** Se basa en determinar un precio de lanzamiento del producto relativamente bajo en relación con el precio final del mercado. Se espera que el bajo precio inicial rompa la lealtad existente a otras marcas, asegurando así la aceptación del mercado. Coopere plenamente con los objetivos de marketing que aumentan la participación de mercado o las ventas en lugar de maximizar las ganancias a corto plazo. Para lograr una diferenciación en costos se consideró durante el proceso de costeo del producto un margen de ganancia del 28.5% y que los costos de producción no sean tan altos, reduciendo los CIF, con estas condiciones se logró que el precio del producto sea más bajo a los precios del mercado y se alinee al poder adquisitivo del consumidor.

**Tabla 30**

*Actividades de estrategia de diferenciación en costos*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Evaluar los precios de la competencia	Conocer la competencia Elaboración de una lista de los precios según el producto	Determinar una lista de empresas dedicadas a la venta de queso Analizar los precios de los quesos según peso y tamaño	Administrador	Agenda Lapicero Computadora	S/ 100.00

Establecer un precio bajo por un determinado tiempo	Atraer muchos clientes ganar mayor participación en el mercado	Determinar el tiempo que se mantendrá el precio bajo.	Administrador	Agenda Lapicero Computadora	S/ 00.00
---	--	---	---------------	-----------------------------------	----------

*Fuente:* Elaboración propia

### **Estrategia 2: Ventaja competitiva por liderazgo en costos:**

En un mundo globalizado que es tan brutal y va en aumento, ser el líder en costes de cada sector es la estrategia competitiva que garantiza la supervivencia de las empresas. Por ello para lograr un mayor alcance del producto, se planteó mantener el liderazgo en costos, mediante un precio de venta bajo como resultado de costos alineados a la productividad y proyecciones económicas de la empresa.

**Tabla 31**

*Actividades de estrategia ventaja competitiva por liderazgo en costos*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Definir una estructura de costos.	Reducir el riesgo de que los costos superen el precio	Diseñar la estructura de costos considerando que el precio se alinea a las condiciones del mercado	Administrador	Agenda Lapicero Computadora	S/ 0.00
Definir una	Ahorro sobre el	Planificar las compras de	Administrador	Agenda	S/ 00.00

gestión adecuada de compras	costo inicial	acuerdo a las proyecciones de la demanda.	a	Lapicero	Computadora
-----------------------------	---------------	---	---	----------	-------------

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 3: Redefinición del cliente:** Las audiencias objetivo son personas que pueden consumir nuestros productos. La segmentación del mercado es muy importante, ya que su propósito es permitirle enviar información sobre nuestros productos directamente a los consumidores interesados. Con un público objetivo segmentado, la tecnología de mercado es exitosa y los productos se pueden implementar adecuadamente en la región.

**Tabla 32**

*Actividades de estrategia de segmentación del público objetivo*

Actividad	Objetivo	Acciones	Responsable	Recursos	Presupuesto
Evaluación del atractivo de cada segmento	Dirigir el producto al público objetivo	Determinar el porcentaje de sus ingresos destinados a la alimentación.  Determinar el nivel de vida de cada uno.  Tipo de personas	Administrador  Gerente general	Papel  Lapiceros  Pizarra  Plumones  Computadora	S/ 100.00



		que consumen productos saludables.				
Segmento o objetivo	Desarrollar estrategias comerciales.	Medir el potencial de cada segmento.  Medir la competencia en el mercado existente.  Definir el segmento del público objetivo.	Administrador  Gerente general	Papel  Lapiceros  Pizarra  Plumones  Computadora		S/ 100.00

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 4: Beneficios al cliente:** Si existe un desafío o una competición y hay premios en juego, el interés de los usuarios está asegurado. Además, puedes enfocar una parte de esos concursos o promociones a cuidar a los clientes actuales de la marca, premiando su fidelidad y conseguir así múltiples objetivos.

**Tabla 33**

*Actividades de estrategia de concursos*

Actividad	Objetivo	Acciones	Responsable	Recursos	Presupuesto
Definir los concursos	Mayor interacción con los clientes y posicionamiento de la marca.	Realizar una lista de los concursos a llevarse a cabo.  Crear un	Administrador  Marketing	Papel  Lapiceros  Pizarra  Plumones	S/ 100.00

		cronograma de concursos.		s		
		Obtención del material y los regalos para la realización de los concursos.				Computadora
Reglas y requisitos para participar	Diferenciar se por ser una empresa transparente y de confianza.	Crear reglas de participación en los concursos. Confirmación de los requisitos cumplidos por cada participante. Publicación del ganador del concurso.	Administrador Marketing		Papel	S/ 100.00
					Lapiceros	
					Pizarra	
					Plumones	
					Computadora	

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 5: Alianzas estratégicas:** Este acuerdo entre la asociación y otras empresas contribuirán a llevar al máximo potencial de la planta procesadora, además por medio de estas alianzas se podrán alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo, especialmente la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo que es una empresa nueva en la Región.

**Tabla 34***Actividades de estrategia de alianzas estratégicas*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Determinar las mejores alianzas estratégicas	Formar las mejores alianzas estratégicas	Realizar una lista de empresa.  Seleccionar las empresas para las alianzas  Comunicarse con las empresas seleccionadas.	Administrador	Papel  Lapiceros  Pizarra  Plumones  Computadora	S/ 100.00
Realizar las alianzas estratégicas	Fortalecer la empresa e incrementar sus ventas	Realizar el acuerdo con cada una de ellas.  Determinar las estrategias a llevar a cabo para el beneficio de ambos.	Administrador  Área de ventas  Marketing	Papel  Lapiceros  Pizarra  Plumones  Computadora	S/ 300.00

---

Definir el tiempo de que durará las alianzas.

---

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.3.10. Etapa Técnico Operacional**

El objetivo principal de esta etapa, es lograr planificar la producción de los quesos, en el tiempo previsto y con los mínimos costos. Para el montaje de la planta procesadora en la Asociación de ganaderos y apicultores Pencayo del Distrito el Prado, se consideró la producción del queso tipo suizo y tipo paria como los primeros en lanzarse al mercado, por su mayor demanda.

#### **3.3.10.1. Localización**

El Distrito peruano El Prado es uno de los 13 distritos pertenecientes a la provincia de San Miguel, en el Departamento de Cajamarca, en Perú. El Prado se encuentra ubicado a 2830 msnm entre los distritos de San Miguel de Pallaques y Unión Agua Blanca. Dentro de los caseríos que lo conforman están: Alisopampa, Alto Prado, Cercado El Prado, El Guayo, El Suro, Huanchilla, La Mascota, Lic, Llonto Grande, Pencayo, Payac y San Luis. La planta estará ubicada en Pencayo, ya que en esta zona se encuentra las tierras y oficinas de los socios, además del espacio suficiente para el montaje de la planta.

#### **3.3.10.2. Definición de procesos**

### **Ficha técnica del producto y procesos**

**Tabla 35***Ficha técnica del producto-Queso Paria*

---

<b>Nombre comercial del producto</b>	<b>Queso Paria</b>
<b>Concepto</b>	Se fábrica de acuerdo a las normas de producción establecidas en su lugar de origen, Cajamarca. Su textura es semi-blanda de sabor agradable, su color característico es amarillento
<b>Zona de elaboración</b>	Asociación de Ganderos y Apicultores Pencayo
<b>Clase de leche</b>	Leche fresca, pasteurizada
<b>Tipo de queso</b>	Prensado y blando
<b>Presentación</b>	Moldes cilíndricos de 1 kg
<b>Maduración</b>	1 a 5 días
<b>Consumo</b>	Durante todo el año
<b>Estado de conservación</b>	En lugar fresco, Refrigerado
<b>Proteína total</b>	24%

---

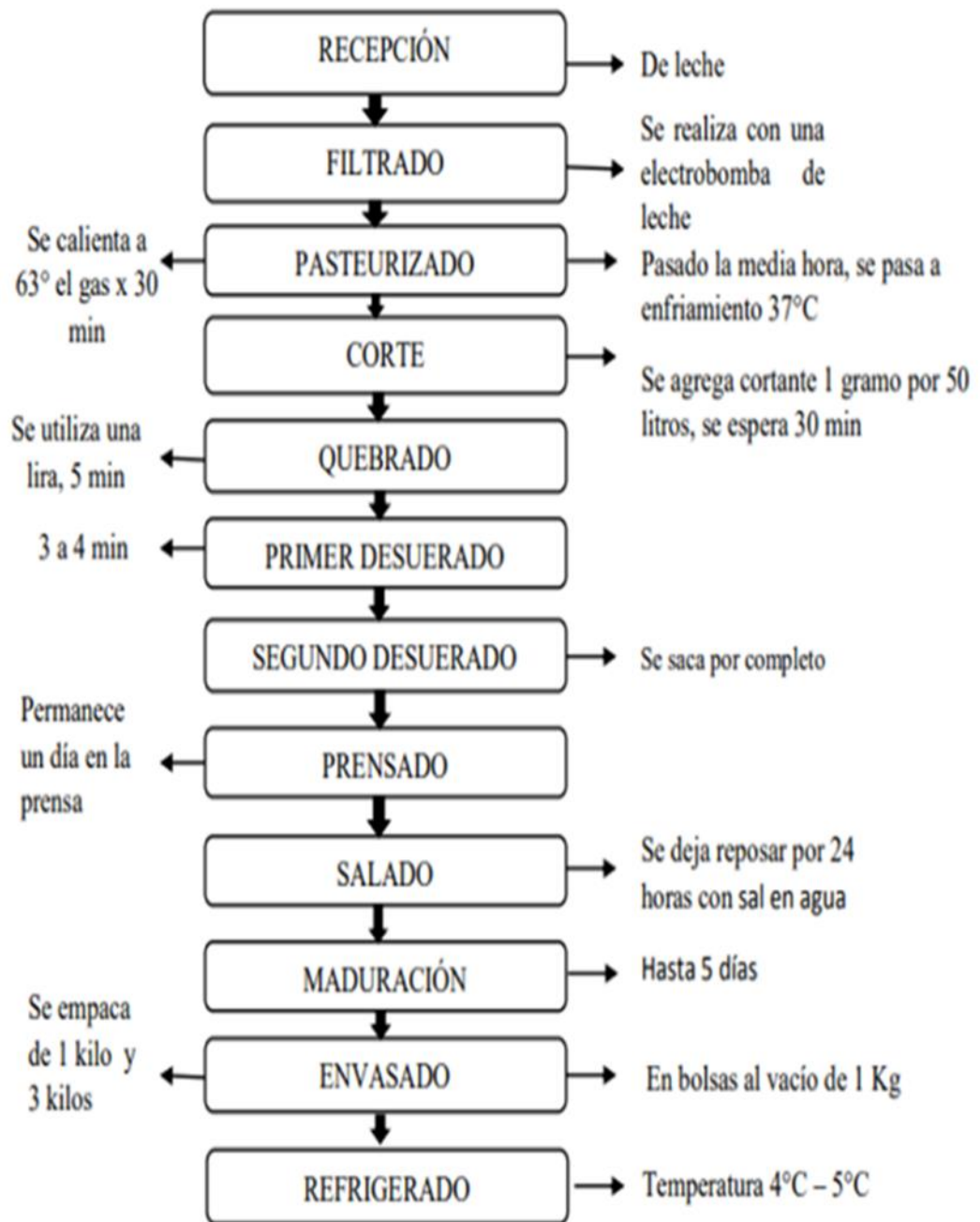
*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 36***Ficha técnica del producto-Queso Suizo*

<b>Nombre comercial del producto</b>	<b>Queso Suizo</b>
<b>Concepto</b>	Es un queso semi-maduro, cuyo proceso de coagulación, incluye una maduración hasta de cinco días, sus componentes principales son grasa, proteína y lactosa, su color es semi amarillento.
<b>Zona de elaboración</b>	Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo
<b>Clase de leche</b>	Leche fresca, pasteurizada
<b>Tipo de queso</b>	Prensado y blando
<b>Presentación</b>	Moldes cilíndricos de 1 kg
<b>Maduración</b>	5 días
<b>Consumo</b>	Durante todo el año
<b>Estado de conservación</b>	En lugar fresco, Refrigerado
<b>Proteína total</b>	28%

*Fuente:* Elaboración propia

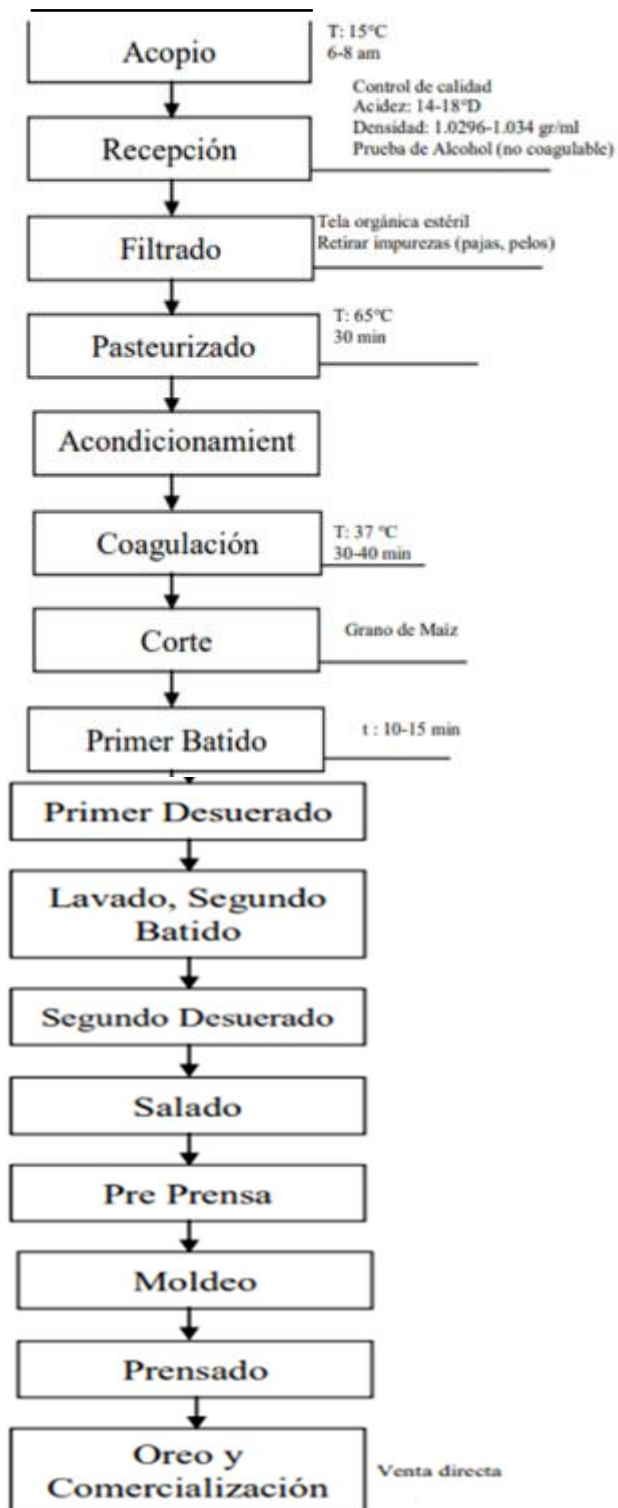
## Flujo de elaboración de Queso Tipo Paira



**Figura 12.** Flujo de elaboración de Queso Tipo Paira

*Fuente:* Elaboración propia.

## Flujo de elaboración de Queso Tipo Suizo



**Figura 13.** Flujo de elaboración de Queso Tipo Suizo

Fuente: Elaboración propia.





**Figura 14.** Presentación del Queso Paria

Fuente: *Elaboración propia.*



**Figura 15.** *Presentación del Queso Suizo*

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3.10.3. Proceso Productivo**

**Dimensionamiento de Materia Prima e Insumos:** La capacidad de producción será de 300 litros diarios, para cubrir la demanda de productos y su comercialización en el mercado local, se espera que luego del periodo de 5 años, la producción pueda alcanzar los 500 litros por día.

Para elaborar 1 kg de queso Paria = Se necesita 7.93 litros de leche + cuajo + sal + cloruro de calcio. Al día se producirá 150 quesos Paria.

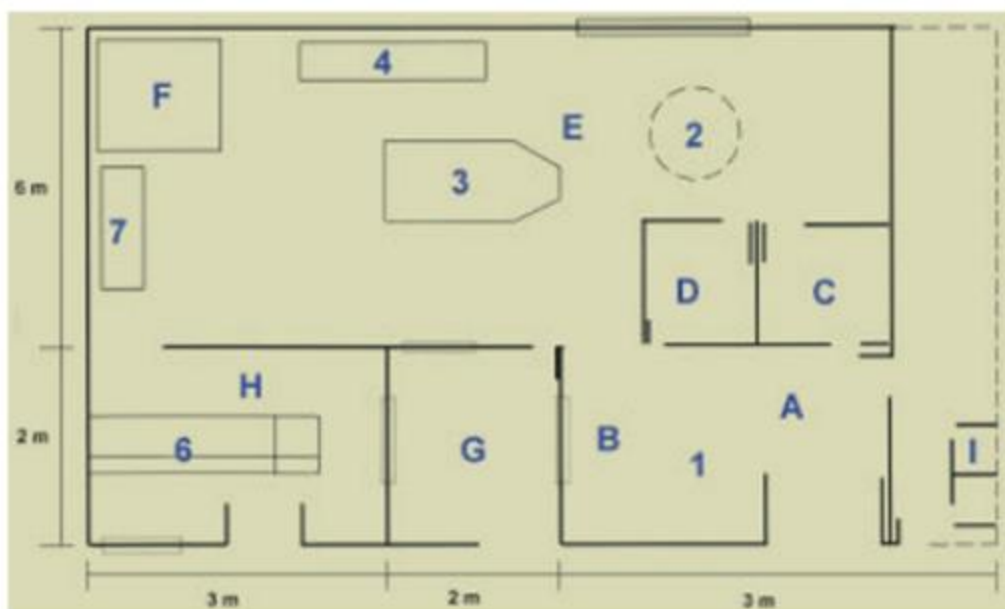
Para elaborar 1 kg de queso Suizo = Se necesita 8.34 litros de leche + cuajo + sal + cloruro de calcio. Al día se producirá 150 quesos Suizo.

## Dimensionamiento de Maquinaria y Herramientas

- a) 01 tina de 300 litros de capacidad.
- b) 01 Pasteurizador a placas de 500 litros de capacidad
- c) 01 Caldero a leña
- d) Sistema de agua helada
- e) 03 Mesas para el trabajo, de material de acero
- f) Adecuar una cámara de maduración de lácteos.
- g) Adecuar una cámara de almacenamiento de lácteos.
- h) 01 Máquina envasadora al vacío
- i) 10 kit de indumentaria
- j) 30 envases de aluminio
- k) 01 Descremadora eléctrica

### **Planeación de la distribución de la zona de producción:**

La infraestructura es de material noble, deberá contar con acabados modernos y distribución de las áreas equipadas para cada etapa del proceso de elaboración de quesos. Tendrá un área de recepción de leche, tanques para almacenar los insumos, el área de pasteurización, una cámara de almacenamiento, área de cuajado, de moldes, de prensado y una cámara de maduración. Además, contará con un almacén general, oficinas de ventas, área de empaque, baños y área de lavado.



## ÁREAS

- A Zona de recepción
- B Zona de lavado de porongo
- C Almacén de insumos
- D Tanque de almacenamiento de leche cruda
- E Área de proceso
- F Cámara de almacenamiento de productos terminados
- G Administración
- H Área de ventas
- I Baño y vestidor

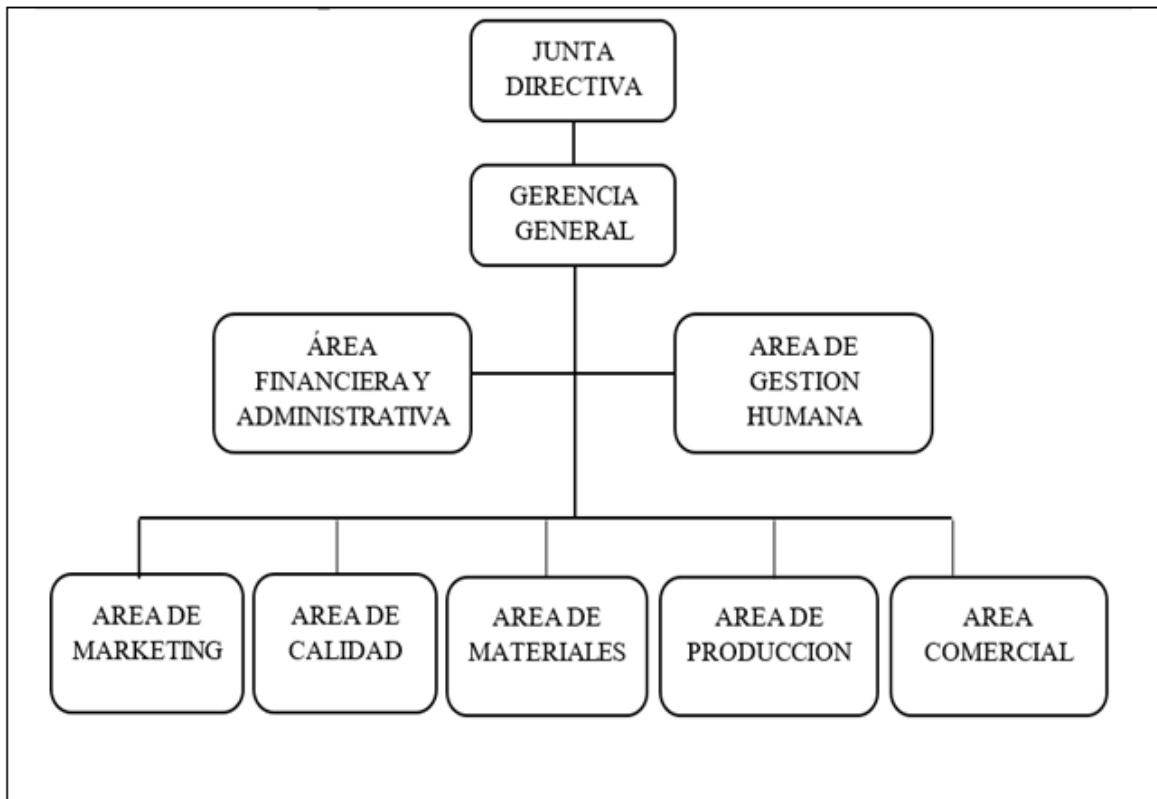
## EQUIPOS

- 1 Pesado de leche
- 2 Tina de pasteurización y cuajado
- 3 Mesa de trabajo
- 4 Moldes y accesorios
- 5 Unidad de frío
- 6 Vitrina de refrigeración
- 7 Mesa de trabajo

**Figura 16.** Distribución de la planta de producción

### 3.3.11. Etapa Organizacional

#### 3.3.11.1. Estructura Organizacional



**Figura 17.** Estructura organizacional

#### 3.3.11.2. Descripción de funciones

**Junta directiva:** Estará compuesta por las personas que se encargarán de supervisar la administración de la empresa. Los miembros podrán ser elegidos o designados.

**Gerencia general:** La gerencia típica es responsable de definir políticas, pautas y procedimientos que deben aplicarse en toda la empresa para lograr las eficiencias gerenciales, operativas y financieras necesarias para la rentabilidad y eficacia a largo plazo de la empresa.

**Área financiera y administrativa:** En lo que concierne la parte de finanzas, esta se encargara de la planificación financiera además de la

gestión tributaria. Asimismo, se le confiará las tareas de las relaciones financieras y lo relacionado con seguros.

En la parte administrativa se encargará de llevar un control en la contabilidad gerencial y de costos, también deberá encargarse de la planificación y presupuesto, realizar auditorías internas y de los sistemas y procedimientos.

**Área de gestión humana:** El área de gestión humana tendrá a cargo el desarrollo organización, la administración de la empresa y las relaciones laborales.

A lo que refiere el desarrollo organizacional se basará en la capacitación y desarrollo, el desarrollo de la comunicación interna, a la evaluación del ambiente organizacional, al selección y capacitación del nuevo personal.

En la administración del personal se velará por la correcta división del trabajo además de la promoción y transferencia del mismo, asimismo se encargará de clasificar el trabajo de manera equitativa.

**Área de marketing:** Esta área se encargará de realizar análisis del mercado, basándose en las necesidades preferencias, gustos hábitos y costumbres del consumidor; del mismo modo realizará análisis de la competencia, lo cual se basa en detectar cuáles son sus principales competidores, donde se encuentran ubicados, cuál es su público objetivo, cuáles son sus principales características, sus estrategias, sus fortalezas y debilidades.

Asimismo, elaborará planes de marketing donde a través de ellos podrá tener un análisis del entorno, su situación interna, podrá establecer objetivos, diseñar estrategias de marketing y diseñar planes de acción.

El diseño e implementación de las estrategias de marketing que elaborar permitirán que la empresa logre alcanzar sus objetivos de marketing propuestos, puesto que estas deberán ponerse en práctica. Por otra parte, esta

área también realizará un control y evaluación, de las estrategias de marketing se estén implementando tal como se señala en cada plan de acción y así comprobar que los objetivos propuestos se están alcanzando.

**Área de calidad:** El propósito de esta área es asegurar el cumplimiento de la política de la empresa. Por tanto, una de sus características es adaptarse al marco propuesto, como los parámetros de la norma ISO 9001. Establecer los requisitos del sistema de gestión de la calidad. También es responsable de proyectos importantes: auditoría, análisis de riesgos, preparación de revisión de diseño o análisis de riesgos. También facilita la interacción entre equipos, es decir, implementar estratégicamente la política de calidad de su empresa implementando un proceso de mejora continua, es decir, gestiona las leyes y los marcos legales que sustentan el proceso de calidad. De esta forma, los trabajadores necesitan ser capacitados para implementar un sistema de gestión de calidad, para que participen en el proceso de diseño, brinden soluciones prácticas e innovadoras y aseguren la capacitación.

**Área de materiales:** Esta área asegura que la mercadería recibida en el almacén establecido cumpla con la cantidad, calidad, especificaciones y oportunidades establecidas en el pedido, solicitud o contrato, y si es necesario, la conformidad correspondiente al proveedor. Asimismo, gestiona las hojas de aprovisionamiento, notifica al área financiera en los ciclos establecidos y mantiene registro y control del inventario máximo y mínimo de bienes entregados en el área de solicitud. Además, de acuerdo con la normativa establecida en la materia, es necesario realizar acciones que permitan la concentración de equipos antiguos que se encuentren en mal estado o sin usar y notificar al área financiera para un registro correspondiente.

**Área de producción:** Esta área está dedicada a transformar recursos o insumos en productos finales, que finalmente serán entregados a los clientes. Una de las funciones a realizar es determinar el insumo necesario en el proceso de producción, ya que es el encargado de determinar la cantidad de insumo requerido para lograr la meta de producción. También debe planificar la

producción, porque una vez que los consumibles están listos, el departamento debe planificar todas las tareas y procesos necesarios para alcanzar las metas del producto en un tiempo determinado. Además, debe minimizar los costos de producción. Otra función importante es encontrar formas efectivas de reducir los costos unitarios de producción con el fin de maximizar los beneficios de la organización. En este caso, si eres el propietario de la maquinaria, una de las formas más sencillas de conseguir este objetivo es mantenerla en buen estado para no tener que incurrir en gastos de mantenimiento. Además de garantizar la calidad del producto, la innovación y la mejora también son responsables de asegurar que el producto final llegue al consumidor con los estándares de calidad más bajos.

**Área comercial:** Este campo tiene funciones importantes porque se basan en la planificación y el control, incluyendo especificar acciones futuras en un momento específico, planificar y posteriormente comparar los resultados reales de las actividades, por lo que también es responsable de la investigación de mercado, que brinda información que permite a la gestión de la empresa elaborar políticas y tomar decisiones sobre la base, también serán los encargados de promocionar y publicitar el producto junto con el área de marketing, a través de la publicidad darán a conocer a los clientes sobre el producto, informarán sus características y destacarán los principales atributos que lo distinguen de la competencia. Finalmente, la más importante de todas las funciones que realiza el departamento comercial es la venta de productos, que incluye la organización de la venta directa y las relaciones con los canales de distribución.

### ***3.3.11.3. Políticas de gestión del personal***

**Políticas de toma de decisiones:** La toma de decisiones es una de las partes más importantes del negocio. Por lo tanto, todo debe definirse de antemano. Debe conocer y dominar todos los factores que pueden tomar una decisión. Todo esto es parte de la fase del proceso de gestión del talento al elegir dónde se llevará a cabo la reunión.



**Políticas de selección de personal:** La contratación es una de las funciones más importantes de los recursos humanos y la gestión del talento. Por lo tanto, necesita la mejor orientación para garantizar una buena gestión de los empleados. En el proceso de gestión del talento, la contratación es una de las partes más importantes. Sin embargo, es difícil elegir el candidato que mejor se adapte a todas las condiciones.

En este caso, los criterios de selección de personal se pueden establecer fácilmente con antelación. Tales como estándares de calidad, niveles físicos e intelectuales, experiencia previa y estándares de desarrollo y adaptabilidad. Todos estos han considerado las necesidades de la organización.

**Políticas de desarrollo:** Las operaciones diarias en una empresa u organización también requieren pautas para asegurar la mejor operación posible. Por tanto, para definir el plan personal de cada persona, es necesario definir los criterios de planificación, colocación y traslado interno de personal. Está claro que existe una diferencia entre la gestión del talento y los recursos humanos.

Cada nuevo individuo abre la posibilidad de redefinir el plan y reubicar al personal que ya está participando en la planilla. Esto permite el crecimiento dentro de la empresa y proporciona incentivos para los empleados.

**Políticas de análisis:** Tanto la gestión del talento como las políticas de recursos humanos requieren una estrategia de revisión y análisis. Si la información extraída no se analiza, se pierde su valor. Por tanto, el análisis de la calidad del personal es un elemento fundamental.

Esto se puede medir en función de la productividad o de muchos otros indicadores. Es importante definir cuál actúa como factor de comparación. Esto debería reflejar la eficiencia y eficacia de cómo se realiza el trabajo.

**Políticas internas:** La política interna de la compañía también se ubica en la política de gestión del talento. La razón es que todas las

mejoras que se producen dentro de la organización se reflejan en el entorno laboral de la empresa. Y esta mejora del clima laboral es también uno de los puntos más importantes de la gestión de recursos humanos.

Estas políticas pueden ser políticas de seguridad e higiene corporativas. Debido a que se consideran los más importantes, las empresas deben asegurarse de que existan las condiciones físicas y ambientales necesarias para realizar sus funciones internas, independientemente del rango o jerarquía. Todo esto contribuye a la forma en que su organización gestiona su talento.

### 3.3.12. Etapa Económica Financiera

#### 3.3.12.1. Estructura Económica y financiera

#### INVERSIÓN INICIAL

**Tabla 37**

#### *Resumen general de la inversión inicial*

INVERSIÓN INICIAL	
Inversión Capital de Trabajo	S/. 48,750.00
Inversión Activos Fijos	S/. 56,530.00
Inversión Intangibles	S/. 1,500.00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>S/. 106,780.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 38**

#### *Detalle de capital de trabajo*

INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO			
Nº	CONCEPTO	APORTE	TOTAL
05	Aporte de Socios (Depósito en Cta. Cte.)	S/.6,800.00	S/.34,000.00
05	Aporte de Socios (Efectivo)	S/.2,950.00	S/.14,750.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/.48,750.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 39**

**Detalle de activos fijos**

**2. Detalle de activos fijos**

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>CENTRO DE COSTO: VENTAS</b>			
<b>CANT.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
02	Cubas de cuajar	S/.10,450.00	S/.20,900.00
01	Mesa de desuare	S/.6,600.00	S/.6,600.00
01	Prensas	S/.5,200.00	S/.5,200.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/.22,250.00</b>	<b>S/.32,700.00</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>CENTRO DE COSTO: ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>			
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>CANT.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
01	Silla Gerencial Giratoria	S/.320.00	S/.320.00
10	Sillas de Oficina	S/.75.00	S/.750.00
01	Mesa de Reuniones de melamine	S/.1,020.00	S/.1,020.00
07	Escritorios de Melamine	S/.310.00	S/.2,170.00
02	Sillones de Cuero tipo recepción	S/.750.00	S/.1,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/.2,475.00</b>	<b>S/.5,760.00</b>
<b>VENTAS</b>			
<b>CANT.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
02	Vitrinas	S/.250.00	S/.500.00
04	Sillas pequeñas de madera	S/.45.00	S/.180.00
01	Estante de Melamine	S/.350.00	S/.350.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/.645.00</b>	<b>S/.1,030.00</b>
<b>EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN</b>			
<b>CENTRO DE COSTO: ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>CANT.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
02	Computadora de escritorio y Accesorios	S/.5,620.00	S/.11,240.00
02	Impresora Multifuncional	S/.850.00	S/.1,700.00
01	Laptop LENOVO	S/.2,300.00	S/.2,300.00
01	Televisor de 49" LG	S/.1,800.00	S/.1,800.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/.10,570.00</b>	<b>S/.17,040.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>S/.56,530.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40

**3. Detalle de intangibles**

<b>INTANGIBLES</b>				
<b>CENTRO DE COSTO: ADMINISTRACIÓN</b>				
<b>CANT.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	
01	Software Administrativo	S/.1,500.00	S/.1,500.00	
	<b>TOTAL</b>	<b>S/.1,500.00</b>	<b>S/.1,500.00</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

## DEPRECIACIÓN

Tabla 41

### *Detalle de depreciación - activos fijos*

MAQUINARIA Y EQUIPO						
CENTRO DE COSTO: VENTAS						
CANT	CONCEPTO	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	TASA DEP.	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL
02	Cubas de cuajar	S/.10,450.00	S/.20,900.00	10%	S/.2,090.00	S/.174.17
01	Mesa de desuare	S/.6,600.00	S/.6,600.00	10%	S/.660.00	S/.55.00
01	Prensas	S/.5,200.00	S/.5,200.00	10%	S/.520.00	S/.43.33
<b>TOTAL</b>		<b>S/.22,250.00</b>	<b>S/.32,700.00</b>		<b>S/.3,270.00</b>	<b>S/.272.50</b>
MUEBLES Y ENSERES						
CENTRO DE COSTO: ADMINISTRACIÓN Y VENTAS						
ADMINISTRACIÓN						
CANT	CONCEPTO	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	TASA DEP.	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL
01	Silla Gerencial Giratoria	S/.320.00	S/.320.00	10%	S/.32.00	S/.2.67
10	Sillas de Oficina	S/.75.00	S/.750.00	10%	S/.75.00	S/.6.25
01	Mesa de Reuniones de melamine	S/.1,020.00	S/.1,020.00	10%	S/.102.00	S/.8.50
07	Escritorios de Melamine	S/.310.00	S/.2,170.00	10%	S/.217.00	S/.18.08
02	Sillones de Cuero tipo recepción	S/.750.00	S/.1,500.00	10%	S/.150.00	S/.12.50
<b>TOTAL</b>		<b>S/.2,475.00</b>	<b>S/.5,760.00</b>		<b>S/.576.00</b>	<b>S/.48.00</b>
VENTAS						
CANT.	CONCEPTO	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	TASA DEP.	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL
02	Vitrinas	S/.250.00	S/.500.00	10%	S/.50.00	S/.4.17
04	Sillas pequeñas de madera	S/.45.00	S/.180.00	10%	S/.18.00	S/.1.50
01	Estante de Melamine	S/.350.00	S/.350.00	10%	S/.35.00	S/.2.92
<b>TOTAL</b>		<b>S/.645.00</b>	<b>S/.1,030.00</b>		<b>S/.103.00</b>	<b>S/.8.58</b>
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN						
CENTRO DE COSTO: ADMINISTRACIÓN						
CANT	CONCEPTO	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	TASA DEP.	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL

02	Computador a de escritorio y Accesorios	S/.5,620.00	S/.11,240.00	25%	S/.2,810.00	S/.234.17
02	Impresora Multifunciona l	S/.850.00	S/.1,700.00	25%	S/.425.00	S/.35.42
01	Laptop LENOVO	S/.2,300.00	S/.2,300.00	25%	S/.575.00	S/.47.92
01	Televisor de 49" LG	S/.1,800.00	S/.1,800.00	10%	S/.180.00	S/.15.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/.10,570.00</b>	<b>S/.17,040.00</b>		<b>S/.3,990.00</b>	<b>S/.332.50</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN POR ACTIVOS FIJOS</b>					<b>S/.7,939.00</b>	<b>S/.661.58</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42

**Detalle de intangibles**

<b>INTANGIBLES</b>						
<b>CENTRO DE COSTO: ADMINISTRACIÓN</b>						
<b>CAN T</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>TAS A AM.</b>	<b>AM. ANUAL</b>	<b>AM. MENSUA L</b>
01	Software Administrativ o	S/.1,500.00	S/.1,500.00	10%	S/.150.00	S/.12.50
<b>TOTAL</b>		<b>FALSO</b>	<b>S/.1,500.00</b>		<b>S/.150.00</b>	<b>S/.12.50</b>
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN POR INTANGIBLES</b>					<b>S/.150.00</b>	<b>S/.12.50</b>

Fuente: Elaboración propia

**PLANILLA DE TRABAJADORES**

**Tabla 43**

**Centro de costo: administración**

<b>N° DE TRAB.</b>	<b>CARGO Y/O OCUPACIÓN</b>	<b>REMUNERACIÓN BÁSICA</b>	<b>TOTAL REM. MENSUAL</b>	<b>APORTES POR ESSALUD</b>
1	Presidente de Asociación	S/.1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 135.00
1	Asesor Comercial	S/.1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 108.00
1	Tesorera/Cajera	S/.1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 90.00
1	Administrador	S/.1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 90.00
1	Secretaria	S/.930.00	S/. 930.00	S/. 83.70
<b>TOTAL PLANILLA</b>			<b>S/. 5,630.00</b>	<b>S/. 506.70</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 44**

**Centro de costo: ventas**

<b>N° DE TRAB</b>	<b>CARGO Y/O OCUPACIÓN</b>	<b>REMUNERACIÓN BÁSICA</b>	<b>TOTAL REM. MENSUAL</b>	<b>APORTES POR ESSALUD</b>
1	Diseñador	S/.1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 108.00
1	Vendedor	S/.930.00	S/. 930.00	S/. 83.70
<b>TOTAL PLANILLA</b>			<b>S/. 2,130.00</b>	<b>S/. 191.70</b>

*Fuente:* Elaboración propia

\* No se ha detallado el aporte al Sistema de pensiones (AFP u ONP) porque dicho fondo constituye un aporte del trabajador, que forma parte de su remuneración básica.

## COSTO DE PRODUCCIÓN

UNIDADES A PRODUCIR: 10,000 Bolsos al año

Tabla 45

### *Materia prima*

ESTRUCTURA DE COSTOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CV UNIT
MATERIA PRIMA	Leche	30,000.00	Litros	0.50	15,000.00	1.50
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>					<b>15,000.00</b>	<b>1.50</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46

### *Insumos auxiliares*

ESTRUCTURA DE COSTOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CV UNIT
	Sal	50.00	Unidad	1.50	75.00	0.01
INSUMOS AUXILIARES				1.50	0.00	0.00
				0.20	0.00	0.00
				7.00	0.00	0.00
<b>TOTAL MATERIALES AUXILIARES</b>					<b>75.00</b>	<b>0.01</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47

### *Mano de obra directa*

ESTRUCTURA DE COSTOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CV UNIT
MANO DE OBRA DIRECTA	Higienización	8	Valor Hora	10.00	80.00	0.01
	Almacenamiento de leche en	8	Valor Hora	10.00	80.00	0.01



planta					
Estandarización/ Pasteurización	8	Valor Hora	10.00	80.00	0.01
Coagulación/Ino culación	8	Valor Hora	10.00	80.00	0.01
Molienda/Corte manual	8	Valor Hora	10.00	80.00	0.01
Moldeo	8	Valor Hora	10.00	80.00	0.01
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>				<b>480.0 0</b>	<b>0.05</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 48**

**Costos indirectos de fabricación**

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	Mano de Obra Indirecta			93,120.0 0	
	Aportación de ESSALUD			8,380.80	
	Gastos de exportación			2,880.00	
	Luz eléctrica			1,140.00	
	Agua			240.00	
	Movilidad y transporte			4,080.00	
	Alquiler de Stand			20,160.0 0	
	Depreciación de Maq. y Equipo			7,939.00	
	Amortización			150.00	
	Mantenimiento			600.00	
	Gastos Varios			2,400.00	
	<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>				<b>141,089.8 0</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 49**

***Total, de costo de producción***

<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	
Materia Prima	15,000.00
Materiales Auxiliares	75.00
Mano de Obra Directa	480.00
Costos Indirectos de Fabricación	141,089.80
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>156,644.80</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**3.3.12.2. Punto de Equilibrio**

En unidades

CONTRIBUCIÓN MARGINAL = Precio de Venta – Costo Variable Unitario

CONTRIBUCIÓN MARGINAL = 20.37

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNID =  $\frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Margen de contribución}}$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNID = S/. 6,924.73

**3.3.12.3. Cálculo de ventas**

**Tabla 50**

***Productos***

<b>PRODUCTO</b>	<b>ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>
Quesos	Queso Paria y Queso Suizo	Unidad

Fuente: Elaboración propia

### Cálculo del precio de venta unitario

Total, unidades	10,000 Quesos al año
Costo de producción	156,644.80
Costo de prod. Unitario	15.66
Utilidad	6.27
<b>Precio de venta unitario</b>	<b>S/.21.93</b>

Tabla 51

### Ventas anuales (proyección)

	PROYECCIÓN DE VENTAS				
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Cantidad	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Precio Unitario	S/.21.93	S/.21.93	S/.21.93	S/.21.93	S/.21.93
<b>Ventas Proyectadas S/</b>	<b>S/.219,302.72</b>	<b>S/.241,232.99</b>	<b>S/.265,356.29</b>	<b>S/.291,891.92</b>	<b>S/.321,081.11</b>
<b>TIPO DE CAMBIO</b>	3.254				
Precio Unitario	S/ 6.74	S/ 6.74	S/ 6.74	S/ 6.74	S/ 6.74
<b>Ventas Proyectadas S/</b>	<b>S/ 67,394.81</b>	<b>S/ 74,134.29</b>	<b>S/ 81,547.72</b>	<b>S/ 89,702.50</b>	<b>S/ 98,672.75</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.1. Gastos

**Tabla 52**

**Gastos administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Remuneración Personal	S/. 67,560.0 0	S/. 67,560.0 0	S/. 67,560.0 0	S/. 67,560.0 0	S/. 67,560.0 0
Beneficios Sociales (ESSALUD)	S/. 6,080.40	S/. 6,080.40	S/. 6,080.40	S/. 6,080.40	S/. 6,080.40
Depreciación de Maq. y Equipo	S/. 4,566.00	S/. 4,566.00	S/. 4,566.00	S/. 4,566.00	S/. 4,566.00
Amortización	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 78,356.4 0</b>	<b>S/. 78,356.4 0</b>	<b>S/. 78,356.4 0</b>	<b>S/. 78,356.4 0</b>	<b>S/. 78,356.4 0</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 53**

**Gastos de ventas**

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Remuneración Personal	S/. 25,560.0 0	S/. 25,560.0 0	S/. 25,560.0 0	S/. 25,560.0 0	S/. 25,560.0 0
Beneficios Sociales (ESSALUD)	S/. 2,300.40	S/. 2,300.40	S/. 2,300.40	S/. 2,300.40	S/. 2,300.40
Luz eléctrica	S/. 1,140.00	S/. 1,140.00	S/. 1,140.00	S/. 1,140.00	S/. 1,140.00
Agua	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00
Movilidad y transporte	S/. 4,080.00	S/. 4,080.00	S/. 4,080.00	S/. 4,080.00	S/. 4,080.00
Alquiler de Stand	S/. 20,160.0 0	S/. 20,160.0 0	S/. 20,160.0 0	S/. 20,160.0 0	S/. 20,160.0 0
Gastos de exportación	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00	S/. 2,880.00
Gastos Varios	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00

Depreciación de Maq. y Equipo	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	3,373.00	3,373.00	3,373.00	3,373.00	3,373.00
Mantenimiento	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
	<b>62,733.40</b>	<b>62,733.40</b>	<b>62,733.40</b>	<b>62,733.40</b>	<b>62,733.40</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.13. Financiamiento

El préstamo será de S/. 60,000.00 con una TEA de 18.50% con pagos trimestrales (con cuota fija).

Convertimos la TEA = 18.50% a Tasa Efectiva Trimestral

€

0/360

$$TET = (1 + 0.1850)^{1/3} - 1$$

$$TET = 0.04334896$$

$$TET = 4.33$$

Determinamos el valor de la cuota fija:

$$CUOTA FIJA = 50,000 \left[ \frac{0.072132957}{0.664006625} \right]$$

$$CUOTA FIJA = S/.6,517.97$$

Tabla 54

### ***Cronograma de pagos***

<b>CRONOGRAMA DE PAGOS</b>				
<b>N°</b>	<b>SALDO DEUDOR</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CUOTA</b>
00	S/. 50,000.00			
01	S/. 45,649.47	S/. 4,350.53	S/. 2,167.45	S/. 6,517.97
02	S/. 41,110.36	S/. 4,539.12	S/. 1,978.86	S/. 6,517.97
03	S/. 36,374.48	S/. 4,735.88	S/. 1,782.09	S/. 6,517.97
04	S/. 31,433.30	S/. 4,941.18	S/. 1,576.80	S/. 6,517.97
05	S/. 26,277.93	S/. 5,155.37	S/. 1,362.60	S/. 6,517.97
06	S/. 20,899.07	S/. 5,378.85	S/. 1,139.12	S/. 6,517.97
07	S/. 15,287.05	S/. 5,612.02	S/. 905.95	S/. 6,517.97
08	S/. 9,431.76	S/. 5,855.30	S/. 662.68	S/. 6,517.97
09	S/. 3,322.64	S/. 6,109.12	S/. 408.86	S/. 6,517.97
10	-S/. 3,051.30	S/. 6,373.94	S/. 144.03	S/. 6,517.97
11	-S/. 9,701.54	S/. 6,650.24	-S/. 132.27	S/. 6,517.97
12	-S/. 16,640.07	S/. 6,938.52	-S/. 420.55	S/. 6,517.97
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 66,640.07</b>	<b>S/. 11,575.61</b>	<b>S/. 78,215.68</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### 3.3.14. Flujo de caja proyectado

Tabla 55

*Flujo de caja proyectado*

	AÑOS					
	0	2016	2017	2018	2019	2020
<b>SALDO INICIAL</b>	S/. 0.00	-S/. 46,780.00	-S/. 17,547.74	S/. 24,208.17	S/. 80,563.98	S/. 180,372.37
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		S/. 219,302.72	S/. 241,232.99	S/. 265,356.29	S/. 291,891.92	S/. 321,081.11
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 219,302.72</b>	<b>S/. 241,232.99</b>	<b>S/. 265,356.29</b>	<b>S/. 291,891.92</b>	<b>S/. 321,081.11</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Inversión Inicial</b>						
Inversión Capital de Trabajo	S/. 48,750.00					
Inversión Activos Fijos	S/. 56,530.00					
Inversión Intangibles	S/. 1,500.00					
Materia Prima		S/. 15,000.00	S/. 16,500.00	S/. 18,150.00	S/. 19,965.00	S/. 21,961.50

Materiales Auxiliares		S/. 75.00	S/. 82.50	S/. 90.75	S/. 99.83	S/. 109.81
Mano de Obra Directa		S/. 480.00	S/. 528.00	S/. 580.80	S/. 638.88	S/. 702.77
Gastos Administrativos		S/. 73,640.40	S/. 73,640.40	S/. 73,640.40	S/. 73,640.40	S/. 73,640.40
Gastos de Ventas		S/. 59,360.40	S/. 59,360.40	S/. 59,360.40	S/. 59,360.40	S/. 59,360.40
Impuestos SUNAT		S/. 15,442.76	S/. 23,293.89	S/. 31,106.24	S/. 38,379.03	S/. 46,379.08
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
	<b>106,780.00</b>	<b>163,998.56</b>	<b>173,405.19</b>	<b>182,928.59</b>	<b>192,083.54</b>	<b>202,153.96</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-S/.</b>			<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
<b>ECONÓMICO</b>	<b>106,780.00</b>	<b>S/. 8,524.16</b>	<b>S/. 50,280.07</b>	<b>106,635.88</b>	<b>180,372.37</b>	<b>299,299.52</b>
<b>Financiamiento</b>						
Préstamo	S/. 60,000.00					
Amortización del Capital		S/. 18,566.70	S/. 22,001.54	S/. 26,071.83		
Interés		S/. 7,505.19	S/. 4,070.35	S/. 0.07		
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-S/.</b>	<b>-S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
<b>FINANCIERO</b>	<b>46,780.00</b>	<b>17,547.74</b>	<b>24,208.17</b>	<b>80,563.98</b>	<b>180,372.37</b>	<b>299,299.52</b>

Fuente: Elaboración propia

## FLUJO DE CAJA ECONÓMICO



<b>COK</b>	<b>20%</b>
<b>TIRE</b>	<b>60%</b>
<b>VANE</b>	<b>S/.</b> <b>170,181.37</b>

**FLUJO DE CAJA FINANCIERO**

<b>COK</b>	<b>20%</b>
<b>TIRE</b>	<b>78%</b>
<b>VANE</b>	<b>S/.</b> <b>174,414.74</b>

### 3.3.15. Estado de ganancias y perdidas

Tabla 56

*Estado de ganancias y perdidas*

	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS					
	0	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS OPERACIONALES:</b>						
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	0.00	219,302.72	241,232.99	265,356.29	291,891.92	321,081.11
Otros Ingresos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Ingresos Brutos</b>	<b>0.00</b>	<b>219,302.72</b>	<b>241,232.99</b>	<b>265,356.29</b>	<b>291,891.92</b>	<b>321,081.11</b>
<b>COSTO DE VENTAS:</b>						
Costo de Ventas (Operacionales)	0.00	-15,555.00	-17,110.50	-18,821.55	-20,703.71	-22,774.08
Otros Costos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Costos Operacionales</b>	<b>0.00</b>	<b>-15,555.00</b>	<b>-17,110.50</b>	<b>-18,821.55</b>	<b>-20,703.71</b>	<b>-22,774.08</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>0.00</b>	<b>203,747.72</b>	<b>224,122.49</b>	<b>246,534.74</b>	<b>271,188.22</b>	<b>298,307.04</b>
Gastos de Ventas	0.00	-62,733.40	-62,733.40	-62,733.40	-62,733.40	-62,733.40
Gastos de Administración	0.00	-78,356.40	-78,356.40	-78,356.40	-78,356.40	-78,356.40
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Otros Gastos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	0.00	<b>62,657.92</b>	<b>83,032.69</b>	<b>105,444.94</b>	<b>130,098.42</b>	<b>157,217.24</b>
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	0.00	-7,505.19	-4,070.35	-0.07	0.00	0.00
Participación en los Resultados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ganancia (Pérdida) por Inst. Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>RESULTADO ANTES DE IMPTO. RENTA</b>	0.00	<b>55,152.73</b>	<b>78,962.34</b>	<b>105,444.87</b>	<b>130,098.42</b>	<b>157,217.24</b>
Participación de los Trabajadores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta	0.00	-15,442.76	-23,293.89	-31,106.24	-38,379.03	-46,379.08
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.</b>	0.00	<b>39,709.96</b>	<b>55,668.45</b>	<b>74,338.64</b>	<b>91,719.38</b>	<b>110,838.15</b>
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	0.00	<b>39,70</b>	<b>55,66</b>	<b>74,33</b>	<b>91,71</b>	<b>110,8</b>
		<b>9.96</b>	<b>8.45</b>	<b>8.64</b>	<b>9.38</b>	<b>38.15</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.16. Estado de situación financiera

**Tabla 57**

*Estado de situación financiera*

	<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
	<b>0</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	115,390.07	68,524.16	99,982.07	106,635.88	180,372.37	299,299.52
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Existencias	0.00	15,158.11	25,456.11	28,145.27	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>115,390.07</b>	<b>83,682.27</b>	<b>125,438.18</b>	<b>134,781.15</b>	<b>180,372.37</b>	<b>299,299.52</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	56,530.00	56,530.00	56,530.00	56,530.00	56,530.00	56,530.00
- Depreciación de IME	0.00	-7,939.00	-15,878.00	-23,817.00	-31,756.00	-39,695.00
Activos Intangibles	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
- Amortización de INT	0.00	-150.00	-300.00	-450.00	-600.00	-750.00
Activo Diferido	11,575.61	4,070.42	0.07	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>69,605.61</b>	<b>54,011.42</b>	<b>41,852.07</b>	<b>33,763.00</b>	<b>25,674.00</b>	<b>17,585.00</b>

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>184,995.68</b>	<b>137,693.69</b>	<b>167,290.24</b>	<b>168,544.15</b>	<b>206,046.37</b>	<b>316,884.52</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Tributos y Aportaciones al Sist. Por Pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	8,159.11	8,697.85
Cuentas por Pagar Comerciales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otras Cuentas por Pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	80,000.00
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>8,159.11</b>	<b>88,697.85</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	78,215.68	52,143.79	26,071.89	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>78,215.68</b>	<b>52,143.79</b>	<b>26,071.89</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital	106,780.00	106,780.00	106,780.00	106,780.00	106,780.00	106,780.00
Resultados Acumulados	0.00	0.00	39,709.96	55,668.45	74,338.64	91,719.38
RESULTADO DEL EJERCICIO	0.00	39,709.96	55,668.45	74,338.64	91,719.38	110,838.15
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>106,780.00</b>	<b>146,489.96</b>	<b>202,158.41</b>	<b>236,787.08</b>	<b>272,838.02</b>	<b>309,337.53</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>184,995.68</b>	<b>198,633.75</b>	<b>228,230.31</b>	<b>236,787.08</b>	<b>280,997.13</b>	<b>398,035.38</b>

Fuente: Elaboración propia

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Se analizaron las características del mercado para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores de Pencayo en el distrito de El Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, el cual se basa en personas que se encuentran en el nivel socioeconómico C, que llevan un estilo de vida saludable con hábitos alimenticios sanos, y especialmente productos lácteos y sus derivados. Asimismo, se determinó que el 67% de la población evaluada compra queso, con una frecuencia semanal representada por el 41%, teniendo como preferencia el queso parmesano 29%, otra de las características del mercado, es el incremento de la canasta básica de alimentos y la nueva normativa de apoyo al emprendimiento local; en resumen, las condiciones actuales del mercado favorecen la implementación de la idea de negocio.

Se identificó el nivel de aceptación para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, donde se obtuvo una aceptación por el 75.4% de la población, además, el 50% afirmó que prefieren consumir marcas locales de queso que otro tipo de marcas; en este sentido, existe una gran aceptación por parte de los pobladores para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Se concluye que la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, es viable económicamente y financieramente rentable, puesto que demuestra un VANE positivo con S/. 170,181.37 y un TIRE de 60%, indicadores que reafirman la viabilidad para el montaje de la planta procesadora de quesos.

Se diseñó un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores de Pencayo, en el distrito de El Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, que incluye una estructura organizacional compuesta por la junta directiva, gerencia general, área financiera y administrativa, área de recursos humanos, área de marketing, área de calidad, área de materiales, área de producción y área comercial, así como también nueve áreas equipadas para cada etapa del proceso de producción de quesos, todo ello con el fin de garantizar el éxito del negocio.

#### **4.2. Recomendaciones**

A los asociados aprovechar las condiciones favorables del mercado para la puesta en marcha del plan de negocio, considerando utilizar estrategias comerciales que realcen el valor de la marca local e incentiven a su consumo por los pobladores, además se recomienda formar un comité de investigación, el cual debe encargarse de buscar un consultor o asesor externo que ayude a la planificación e investigación del mercado, con el fin de alinear el perfil del producto a los requerimientos de los clientes.

A los asociados incluir como una de las estrategias de diversificación, la ejecución del presente plan de negocios, considerando las oportunidades que se presentan en el mercado y la capacidad de oferta que poseen, se recomienda además seguir los procesos diseñados en la etapa operativa del plan con el fin de mantener y garantizar la operatividad diaria de las actividades de producción.

A los asociados, ampliar su actividad económica, a otras unidades de negocio, con el fin de no depender solo de la venta de quesos, como por ejemplo la producción de productos derivados lácteos, así mismo se recomienda, participar en ferias ofreciendo degustaciones de los productos y ofreciendo diversos beneficios para los clientes potenciales, e ingresar al mercado con una estrategia de precios bajos y diferenciación.

## REFERENCIAS

- Anguita, L. (2018). *Elementos, organización y funcionamiento de las asociaciones*. Madrid: Reus S.A.
- Bazterrica, V., & Hoyos, D. (2016). *Cadena de valor láctea Argentina: caracterización, evolución e internacionalización*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6353905.pdf>
- Benavente, T., Bohuytron, L., Henriquez, M., & Pérez, S. (2017). *Plan de negocios de importación y comercialización de queso parmesano rallado italiano*. Obtenido de Universidad ESAN: <https://repositorio.esan.edu.pe/>
- Benavente, T., Bohuytron, L., Henriquez, M., & Pérez, S. T. (2017). *Plan de negocios de importación y comercialización de queso paermesano rallado italiano*. Obtenido de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/965/2017\\_MATP\\_15-1\\_02\\_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/965/2017_MATP_15-1_02_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bustamante, J. T. (2018). *Plan de negocios para la exportación de queso al mercado de Bélgica de la asociación de productores agropecuarios Los emprendedores del norte, cutervo y cajamarca, 2017 - 2022*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5061/Estela%20Bustamante%2c%20Jhoela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campos, L. T. (2018). *“Plan de negocio para la exportación de queso al mercado de China, en la empresa PROLACNAT S.A.C - CHICLAYO, 2017 - 2022*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5382/Castillo%20Campos%2C%20Lary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carbajal, V. (2017). *Plan de negocio para la producción y comercialización de quesos en la provincia de Parinacochas- Región Ayacucho para su*



*inserción al mercado de Lima Metropolitana.* Obtenido de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/>

Carbajal, V. (2017). *Plan de negocios mejoramiento de producción y comercialización de quesos (frescos, paria y madurados) en la asociación de productores agroindustriales emprendedores de Puyusca.* Obtenido de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3330/E72-C3-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillo, L. T. (2018). *“Exportación de queso al mercado de China, en la empresa PROLACNAT S.A.C. – Chiclayo, 2017 -2022.* Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5574/Castillo%20Campos%2c%20Lary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chirinos, C. (2015). *¿Por qué un Plan de Negocio?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/porque-un-plan-de-negocio/>

Dávila, P. (2018). *Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo gourmet en la región Lambayeque.* Obtenido de Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/>

Del Arco, B. T. (2017). *Plan de empresa para elaboración de productos lácteos artesanales.* Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/28452/1/TFG-O%201115.pdf>

Dorado, A., & Haro, K. T. (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.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23816/1/TESIS%20AN%C3%81LISIS%20DE%20FACTIBILIDAD%20DE%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20DE%20QUESO%20CON%20ADERESO%20DE%20CERDO%20AL%20BAHACA%20EN%20LA%20C.pdf>

Emerson, M. (2016). *Sé tu propio jefe en 12 meses. Guía mensual efectiva para los negocios*. México: Diana.

Eraso, M., & Sánchez, E. (2020). *Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de queso campesino natural en el corregimiento de barragán (valle del cauca)*. Obtenido de Universidad EAN: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/>

Giaverini, S., & Jara, B. (2015). *Manual para emprendedores*. Obtenido de [http://www.sence.cl/601/articles-12687\\_archivo\\_07.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-12687_archivo_07.pdf)

Gómez, C., & Oddone, N. (2017). *Fortalecimiento de la cadena de valor de los lácteos en República Dominicana*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41746/1/S1700564\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41746/1/S1700564_es.pdf)

González, N., & Lopez, E. (2016). *La importancia de realizar un Plan de Negocios*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>

Grados, A. (2016). *Guía para desarrollar plan de negocios y búsqueda de financiamiento*. Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/migrante/pdf/2017/guia\\_negocio\\_busqueda\\_financiera\\_2017.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/migrante/pdf/2017/guia_negocio_busqueda_financiera_2017.pdf)

Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Ediciones.

Hualpa, R. T. (2016). *Producción de queso tipo paria en la cooperativa AGROINDUSTRIAL SANTAROSA Ltda. SANTA*. Obtenido de [http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/827/T036\\_43749703\\_FCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/827/T036_43749703_FCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Leyva, R. (2016). *Formulación de un programa integral de Gestión Ambiental para un sub sector agropecuario*. Obtenido de

[http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello\\_ambiental\\_colombiano/PGAS\\_Subsector\\_Lacteo\\_VF.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello_ambiental_colombiano/PGAS_Subsector_Lacteo_VF.pdf)

Lomas, L. T. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos doble crema en el cantón Quito*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4757/1/UDLA-EC-TINI-2016-08.pdf>

Ludeña, A. T. (2017). *Plan de negocios para la puesta en marcha de un retail de elaboración y venta de productos a base de cacao organico*. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2882/AE\\_295.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2882/AE_295.pdf?sequence=1)

Machare, M., & Zeballos, R. T. (2017). *Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de yogurt a los niveles socioeconómicos CyD en Lima Metropolitana*. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9981/ZEV ALLOS\\_RODRIGO\\_FACTIBILIDAD\\_YOGURT\\_LIMA\\_METROPOLITANA.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9981/ZEV ALLOS_RODRIGO_FACTIBILIDAD_YOGURT_LIMA_METROPOLITANA.pdf?sequence=1)

Minagri. (2017). *Plan Nacional de desarrollo ganadero 2017-2027*. Obtenido de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dg-ganaderia/plan-nacional-ganadero-2017-2027.pdf>

Moreno, E. (2017). *Esto es lo que debería incluir un Plan de Negocios*. Obtenido de <http://forbes.es/business/10581/esto-es-lo-que-deberias-incluir-en-un-plan-de-negocios/>

Moreno, L. T. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de queso mozzarella del sector sur de la ciudad de Quito*. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/516/1/TESIS%20LUISA%20BELINIA%20MORENO%20CACERES-01.pdf>

- Moyano, L. (2015). *Plan de negocios*. Lima: Macro.
- Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Cundinamarca: Universidad de La Sabana.
- Pedraza, Ó. (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. México: Grupo editorial Patria.
- Peña, A. (2018). *Plan de Negocios. Conceptos y elementos principales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/plan-negocios-concepto-elementos-principales/>
- Retamal, G. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de queso mozzarella en el Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de Universidad Tecnológica Israel : <http://repositorio.uisrael.edu.ec/>
- Riquelme, M. (2016). *Definición de Línea de Montaje*. México: ECOE Ediciones.
- Saltos, K. T. (2016). *"Plan de negocios y comercialización de QUE´SWEET de la empresa productos "guerrero" en la ciudad de Santo Domingo"*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5147/1/TUSDADM059-2016.pdf>
- Simiche, J. (2016). *Comercio internacional y competitividad de la leche evaporada peruana 2008 - 2015*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/2323/Simiche\\_TJM.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/2323/Simiche_TJM.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Solari, I. T. (2018). *Estudio de factibilidad para la elaboración de leche de almendras*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12505/CAL>

DAS\_C%C3%81RDENAS\_ROSARIO\_ESTUDIO\_PREFACTIBILIDAD\_EL  
ABORACI%C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosa, R. (2015). *Mejoramiento de la producción y comercialización de queso en la sociedad ganadera distrital de Junín*. Obtenido de [www.asociacionganaderadejunin//casodeexito/34834/pdf](http://www.asociacionganaderadejunin//casodeexito/34834/pdf)

Tokan, B. (2016). *El plan de negocios perfecto: que se gana corazón de los inversionistas*. Canadá: Babelcube.

Valenzuela, G., & Lobeira, R. (2018). *Edificaciones sustentables*. México: AGEMAC.

Zapata, D. T. (2016). *"Exportación y producción de leche evaporada del Perú en el periodo 2016 - 2018"*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21274/Jhonston\\_ZJD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21274/Jhonston_ZJD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zelada, M. T. (2016). *Proyecto de instalación de una nueva planta de producción de quesos para una empresa productora y comercializadora de alimentos*. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/811/1/TL\\_ZeladaAlcaldeMoisesLuis.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/811/1/TL_ZeladaAlcaldeMoisesLuis.pdf)

Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid : ESIC.

## ANEXOS

## ANEXO 1: Matriz de consistencia

### Tabla

#### *Matriz de consistencia*

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas e instrumentos
¿Cuál es el Plan de Negocios para el montaje de una planta procesadora de queso en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito El Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.	Objetivo general.	El plan de negocios permite el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.	Plan de Negocio	Estratégica	Viabilidad estratégica del sector, objetivos y metas	Cadena de Porter FODA Cruzado, Matriz EFI Y EFE.
	Objetivos específicos.	Analizar las características del mercado para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito El Prado,		Mercadeo	NSE/ estilos de vida, Beneficio	Matriz de segmentación
					Mercado objetivo, necesidad y motivaciones Percepciones, expectativas Ingresos, gastos	Metodología de investigación de mercados
					Objetivos, Metas y Estrategias De corto y mediano – largo plazo	
					Ventajas competitivas en producto y precio; Mkt Mix	Plan MKT y Posicionamiento
					Ubicación, Tecnología de procesos / operaciones Indicadores del	Matriz localización Diagrama de flujos, Ficha





## ANEXO 2: INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario busca conocer los principales gustos y preferencias de los pobladores de la ciudad de Cajamarca, así mismo, identificar la frecuencia de consumo de queso.

#### DATOS GENERALES:

Lugar..... Sexo del entrevistado

M	F
---	---

Marque con una X la alternativa que crea conveniente:

1. ¿Demanda usted de quesos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

2. ¿Cuál es la frecuencia con la que demanda este producto?

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual

e) Semestral

**3. ¿Qué tipos de queso son los que demanda?**

a) Mozzarella

b) Parmesano

c) Cheddar

d) Suizo

e) Otro

**4. ¿En cada compra que cantidades adquiere de cada tipo de quesos?**

a) Menos de  $\frac{1}{4}$  K

b)  $\frac{1}{4}$  a  $\frac{1}{2}$  K

c)  $\frac{1}{2}$  K a 1 K

d) 1 K a  $1\frac{1}{2}$  K

e)  $1\frac{1}{2}$  K a más

**5. ¿Actualmente dónde suele comprar este producto?**

a) Mercado

b) Bodega

c) Minimarket

d) Supermercado

e) Tienda de lácteos

- 6. ¿Qué marcas son las de su preferencia?**
- a) Chugur
  - b) Bonlé
  - c) Laive
  - d) Gloria
  - e) Otros
- 7. ¿Está satisfecho totalmente con el producto que viene adquiriendo?**
- a) Muy satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Indiferente
  - d) Insatisfecho
  - e) Muy insatisfecho
- 8. ¿Qué es lo que más le agrada del producto?**
- a) Frescura
  - b) Sabor
  - c) Cantidad
  - d) Duración
  - e) Variedad
- 9. ¿Cuál es lo que menos le agrada del producto?**

- a) Precio
- b) Duración
- c) Proveedor
- d) Cantidad
- e) Otro

**10. ¿Le gustaría que ingrese una nueva empresa procesadora de quesos que comercialice en Cajamarca?**

- a) Total acuerdo
- b) Acuerdo
- c) Indiferente
- d) Desacuerdo
- e) Total desacuerdo

### ANEXO 3: VALIDACIONES DE EXPERTOS

#### INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>Quisiano Hugo Huánes</i>
	PROFESIÓN	<i>Licenciado en Administración</i>
	ESPECIALIDAD	<i>Doctor en Administración</i>
	EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)	<i>9 años</i>
	CARGO	<i>Director de Invest. - URS</i>
<p>PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA DE QUESOS EN LA ASOCIACION DE GANADEROS Y APICULTORES PENCAYO DEL DISTRITO EL PRADO, PROVINCIA DE SAN MIGUEL - REGION CAJAMARCA, 2018.</p>		
<b>DATOS DE LOS TESISTAS</b>		
NOMBRES	WILBERT RODAS VASQUEZ	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<b>GENERAL</b> Proponer un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, 2018.	
	<b>ESPECIFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar las características del mercado para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Identificar el nivel de aceptación para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Determinar la viabilidad económica-financiera para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Diseñar un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> </ul>	

<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>	
<p><b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b></p>	<p>El instrumento consta de 09 interrogantes y se han elaborado, considerando la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p><b>INSTITUCIONES FINANCIERAS</b></p>	
<p>1. ¿Demanda usted de quesos?</p>	<p>TA(<math>\gamma</math>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Cuál es la frecuencia con la que demanda este producto?</p>	<p>TA(<math>\gamma</math>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Qué tipos de queso son los que demanda?</p>	<p>TA(<math>\bar{x}</math>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿En cada compra que cantidades adquiere de cada tipo de quesos?</p>	<p>TA(<math>\gamma</math>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Actualmente dónde suele comprar este producto?</p>	<p>TA(<math>\gamma</math>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Qué marcas son las de su preferencia?</p>	<p>TA(<math>\gamma</math>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Está satisfecho totalmente con el</p>	<p>TA(<math>\gamma</math>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>

producto que viene adquiriendo?	_____
8. ¿Qué es lo que más le agrada del producto?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____
9. ¿Cuál es lo que menos le agrada del producto?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____
10. ¿Le gustaría que ingrese una nueva empresa procesadora de quesos que comercialice en Cajamarca?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>10</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO

1645/057

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		JOSE CRUZ SENDOVAL GONZALEZ
	<b>PROFESIÓN</b>	LAICENCIADO EN ADMINISTRACION
	<b>ESPECIALIDAD</b>	ADMINISTRACION Y MARKETING
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL ( EN AÑOS)</b>	15 años
	<b>CARGO</b>	Docente
<p>PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA DE QUESOS EN LA ASOCIACION DE GANADEROS Y APICULTORES PENCAYO DEL DISTRITO EL PRADO, PROVINCIA DE SAN MIGUEL - REGION CAJAMARCA, 2018.</p>		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	WILBERT RODAS VASQUEZ	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Proponer un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, 2018.	
	<b>ESPECIFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar las características del mercado para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Identificar el nivel de aceptación para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Determinar la viabilidad económica-financiera para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Diseñar un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> </ul>	



<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>	
<p><b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b></p>	<p>El instrumento consta de 09 interrogantes y se han elaborado, considerando la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p><b>INSTITUCIONES FINANCIERAS</b></p>	
<p>1. ¿Demanda usted de quesos?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Cuál es la frecuencia con la que demanda este producto?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Qué tipos de queso son los que demanda?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿En cada compra que cantidades adquiere de cada tipo de quesos?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Actualmente dónde suele comprar este producto?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Qué marcas son las de su preferencia?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Está satisfecho totalmente con el</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>

producto que viene adquiriendo?	_____
8. ¿Qué es lo que más le agrada del producto?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____
9. ¿Cuál es lo que menos le agrada del producto?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____
10. ¿Le gustaría que ingrese una nueva empresa procesadora de quesos que comercialice en Cajamarca?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>10</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		<i>Victor Enrique Ricoñ Llop</i>
	<b>PROFESIÓN</b>	<i>ECON. MG. EN ADMINISTRACIÓN</i>
	<b>ESPECIALIDAD</b>	<i>PROYECTOS PRODUCTIVOS</i>
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL ( EN AÑOS)</b>	<i>17 AÑOS</i>
	<b>CARGO</b>	
<p>PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA DE QUESOS EN LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS Y APICULTORES PENCAYO DEL DISTRITO EL PRADO, PROVINCIA DE SAN MIGUEL - REGION CAJAMARCA, 2018.</p>		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	WILBERT RODAS VÁSQUEZ	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Proponer un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca, 2018.	
	<b>ESPECIFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar las características del mercado para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Identificar el nivel de aceptación para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Determinar la viabilidad económica-financiera para la implementación de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> <li>➤ Diseñar un plan de negocios para el montaje de una planta procesadora de quesos en la Asociación de Ganaderos y Apicultores Pencayo del distrito el Prado, provincia de San Miguel - Región Cajamarca.</li> </ul>	

<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>	
<p><b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b></p>	<p>El instrumento consta de 09 interrogantes y se han elaborado, considerando la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p><b>INSTITUCIONES FINANCIERAS</b></p>	
<p>1. ¿Demanda usted de quesos?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Cuál es la frecuencia con la que demanda este producto?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Qué tipos de queso son los que demanda?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿En cada compra que cantidades adquiere de cada tipo de quesos?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Actualmente dónde suele comprar este producto?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Qué marcas son las de su preferencia?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Está satisfecho totalmente con el</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>



producto que viene adquiriendo?	_____
8. ¿Qué es lo que más le agrada del producto?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____
9. ¿Cuál es lo que menos le agrada del producto?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____
10. ¿Le gustaría que ingrese una nueva empresa procesadora de quesos que comercialice en Cajamarca?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>10</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO  
 16498965

ANEXO 4: FORMATO N° T1-CI-USS



FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)  
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 04 de Febrero de 2021

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presenta.-

El autor: Wilbert Rodas Vargas con DNI 46523453

En mi calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:  
PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA DE QUESOS EN LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS Y AGRICULTORES PENONDO DEL DISTRITO EL PRADO, PROVINCIA DE SAN NIGUEL - REGIÓN CASHA, 2018

presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestra al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional - <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOMBRE Y APELLIDOS	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
<u>Rodas Vargas Wilbert</u>	<u>46523453</u>	<u>[Firma]</u>

## ANEXO 5: TURNITIN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA DE QUESOS EN LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS Y APICULTORES PENCAYO DEL DISTRITO EL PRADO, PROVINCIA DE SAN MIGUEL - REGIÓN CAJAMARCA, 2018

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.lamolina.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.emprendepyme.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.clubensayos.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

## ANEXO 6: CARTA USS



### **"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"**

Ciudad Universitaria, Julio del 2019.

Sr:

**MANUEL MUGUERSA PAUCAR**

Presidente

**ASOCIACIÓN DE GANADEROS Y APICULTORES PINCAYO**

Presente.-

**Asunto:** Solicito permiso y apoyo en investigación.

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales - de la Universidad Señor de Sipán, asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente su apoyo para que nuestro estudiante del X Ciclo, pueda realizar su trabajo de investigación, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos del alumno:


- Wilbert Rodas Vásquez – DNI: 46523453

Por lo que pido a Ud. brinde las facilidades del caso a fin que nuestros alumnos no tengan inconvenientes y puedan desarrollar su trabajo con normalidad.

Agradezco por anticipado la atención que brinde al presente y aprovecho la oportunidad para renovarles las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,

USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

  
Dra. Carmen Elvira Rosas Prado  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú



**ANEXO 7: ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA**  
**ASOCIACIÓN DE GANADEROS Y APICULTORES PENCAYO**  
**RUC: 20603065230**

**CARTA DE ACEPTACIÓN**

San Miguel - Cajamarca 29 de noviembre del 2018

**Señor (a)**

**DRA: CARMEN ELVIRA ROSAS PRADO**

Decana de la facultad de ciencias empresariales

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

**Asunto:** Aceptación de estudiante de ADMINISTRACION  
para realizar 'TRABAJO DE INVESTIGACION'

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Asociación de Ganaderos y apicultores Pencayo y a la vez para indicar que el joven Wilbert Rodas Vásquez estudiante del IX Ciclo de administración, ha sido aceptado en nuestra Asociación para realizar su trabajo de investigación del curso de investigación I en área de Proyectos, en horarios coordinados con el estudiante para brindarle la información necesaria.

Sin otro particular, quedo de usted para cualquier aclaración o duda

**Atentamente:**



**Manuel Muguerza Paucar**  
DNI. N° 27992504



## ANEXO 8: PANEL FOTOGRÁFICO



Figura. Aplicación de la encuesta



## ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 570-FACEM-USS-2019, presentado por el/la Bachiller, **WILBERT RODAS VASQUEZ**, con su tesis Titulada **PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA DE QUESOS EN LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS Y APICULTORES PENCAYO DEL DISTRITO EL PRADO, PROVINCIA DE SAN MIGUEL - REGIÓN CAJAMARCA, 2018.**

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 21 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 15 de febrero de 2021



Mg. Abraham José García Yovera  
DNI N° 80270538  
Escuela Académico Profesional de Administración.