







**Plan de negocios para implementar una planta de fabricación y
comercialización de quesos cremas con contenido orgánico en la localidad
de Chuquibamba - Arequipa**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración por:**

Antony Javier Angulo Suni.....

Luis Flores Juchani

Eduardo Alexander Montes Núñez.....

Wilson Umasi Carlos.....

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa XVI

Arequipa, 11 de mayo del 2021

Esta tesis

**Plan de negocios para implementar una planta de fabricación y comercialización
de quesos cremas con contenido orgánico en la localidad de Chuquibamba -
Arequipa**

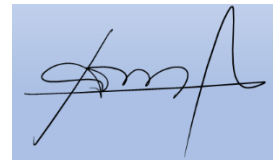
ha sido aprobada.



.....
Otto Regalado Pezúa (Jurado)



.....
Carlos Antonio Aguirre Gamarra (Jurado)



.....
René Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A mi madre porque siempre estuvo a mi lado en todo momento. Su bendición a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el buen camino.

Angulo Suni, Antony

A Dios, por brindarme grandes oportunidades que me permiten superarme en la vida. A mis padres Martín y Clara, por ser mis guías en todo este tiempo. A mis hermanos Nadia y Marco Antonio, por todo su apoyo y ánimos.

Flores Juchani, Luis

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirnos estar sanos y juntos con nuestra familia. A mi Esposa Jessica por su incomparable apoyo en este proyecto, a mi hijo Adrián por saber comprenderme y a mi familia por soportarme y alentarme en terminar exitosamente este objetivo de vida.

Montes Nuñez, Eduardo

A mis padres por mostrarme el camino hacia la superación y por su apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanos por brindarme su tiempo y apoyo moral incesante, a mi novia Carmen por su apoyo incondicional, a mi hijo Elon Najiht por ser el motor de esta aventura.

Umasi Carlos, Wilson

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a todas las personas que nos apoyaron en el desarrollo de este proyecto, los comentarios positivos y negativos nos ayudaron para avanzar en el desarrollo de este proyecto, el sacrificio y esfuerzo de todos los integrantes del grupo y de sus familias se ve culminado con el presente trabajo.

La coyuntura actual de la pandemia (covid-19) nos ha afectado en nuestras actividades, sin embargo gracias a nuestro trabajo en equipo hemos podido salir adelante y lograr el sueño con el que ingresamos todos a la maestría, poner en práctica lo aprendido y hacer algo que beneficien a nuestras familias y la sociedad.

En el transcurrir del desarrollo del proyecto hemos tenido alegrías y desavenencias, por lo que va nuestro más sincero agradecimiento a todas esas personas que directa o indirectamente siempre nos recordaron el objetivo del porque estamos haciendo este proyecto.

Además, queremos agradecer a nuestro amigo Diego Villavicencio Mendoza que en un principio nos acompañó con el nacimiento de este proyecto como integrante del grupo y a la Ing. Alimentaria Claudia Cáceres que con sus conocimientos en la rama pudimos trabajar nuestros prototipos.

Un agradecimiento especial a nuestro Asesor Rene Cornejo, que siempre estuvo detrás de nosotros, gracias "*Profe*" por su constante seguimiento y asesoría, Estamos seguros que siempre va estar presente en nosotros por la dedicación y conocimiento que nos brindó en el desarrollo de nuestro proyecto.

Finalmente, y no menos importante, queremos agradecer a todas las personas que nos apoyaron con la degustación, a los ganaderos y agricultores que cuando tuvimos la oportunidad de conversar con ellos nos motivaron para continuar con nuestro plan de negocios.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	IV
LISTA DE TABLAS	X
LISTA DE FIGURAS	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XXVI
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3. Justificación	2
1.4. Metodología.....	3
1.5. Alcance y limitaciones	4
1.5.1. <i>Alcance</i>	4
1.5.2. <i>Limitaciones</i>	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL, CONTEXTUAL Y LEGAL.....	5
2.1. Marco conceptual	5
2.1.1. <i>Queso</i>	5
2.1.2. <i>Clasificación de los quesos</i>	6
2.1.3. <i>Ingredientes básicos</i>	7
2.1.4. <i>Queso crema</i>	7
2.1.5. <i>Uso del queso crema</i>	8
2.1.6. <i>Ingredientes del queso</i>	9
2.1.7. <i>Kiwicha</i>	10
2.2. Marco contextual.....	12
2.2.1. <i>Sector industrial en Arequipa</i>	12
2.2.2. <i>Producción de leche en Chuquibamba</i>	12
2.2.3. <i>Futuro de la industria láctea en Arequipa</i>	14
2.2.4. <i>Producción de queso</i>	15
2.3. Marco legal.....	15
2.3.1. <i>Políticas y normas</i>	15
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	18

3.1.	Fuentes secundarias	18
3.2.	Fuentes primarias.....	18
3.3.	Análisis cualitativo	18
	3.3.1. <i>Entrevistas en profundidad</i>	18
3.4.	Análisis cuantitativo.....	19
	3.4.1. <i>Mercado potencial.....</i>	19
	3.4.2. <i>Tamaño de la muestra.....</i>	23
	3.4.3. <i>Ficha técnica.....</i>	25
	3.4.4. <i>Diseño de la encuesta.....</i>	26
	3.4.5. <i>Guía de encuesta</i>	26
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA OFERTA		28
4.1.	Oferta	28
4.2.	Competidores actuales	29
	4.2.1. <i>GLORIA.....</i>	29
	4.2.2. <i>LAIVE.....</i>	30
	4.2.3. <i>DELICE.....</i>	32
	4.2.4. <i>DUMAN LÁCTEOS.....</i>	33
	4.2.5. <i>PHILADELPHIA Kraft</i>	34
4.3.	Mercados relacionados.....	35
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....		35
5.1.	Demanda	36
5.2.	Motivación de la compra	36
5.3.	Perfil del cliente	37
5.4.	Resultado de las entrevistas en profundidad	38
	5.4.1. <i>Perfil del entrevistado</i>	39
	5.4.2. <i>Percepción del producto</i>	39
	5.4.3. <i>Hábitos de compra de queso crema</i>	39
	5.4.4. <i>Preferencia del queso crema en Arequipa</i>	40
	5.4.5. <i>Definición del queso crema ideal</i>	43
5.5.	Resultados de la encuesta.....	43
5.6.	Mercado efectivo	56
	5.6.1. <i>Perfil del encuestado.....</i>	56
	5.6.2. <i>Interés por el producto.....</i>	56
	5.6.3. <i>Atributos deseados (motivación de compra).....</i>	57
	5.6.4. <i>Preferencias del consumidor.....</i>	57
5.7.	Estimación de la demanda	58

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	60
6.1. Análisis del entorno (PESTE).....	60
6.1.1. <i>Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....</i>	60
6.1.2. <i>Fuerzas económicas y financieras (E)</i>	62
6.1.3. <i>Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)</i>	67
6.1.4. <i>Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....</i>	71
6.1.5. <i>Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....</i>	73
6.2. Matriz evaluación de factores externos (MEFE)	75
6.3. Matriz perfil competitivo (MPC)	76
6.4. Análisis de las cinco (5) fuerzas de M. Porter	78
6.4.1. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	78
6.4.2. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	79
6.4.3. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	81
6.4.4. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	82
6.4.5. <i>Rivalidad entre los competidores</i>	82
6.5. Análisis del sector de quesos.....	83
6.5.1. <i>Análisis de cadena de valor.....</i>	83
 CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	 87
7.1. Visión y misión.....	88
7.2. Estrategia propuesta	88
7.2.1. <i>Lineamientos estratégicos</i>	88
7.2.2. <i>Estrategias funcionales</i>	88
7.3. Matriz FODA.....	90
7.4. Potencial de ventaja competitiva.....	91
7.5. Barreras de entrada (propuesta).....	91
7.6. Modelo Canvas	92
 CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING.....	 96
8.1. Objetivos	96
8.2. Mercado meta	96
8.3. Producto	96
8.3.1. <i>Producto ampliado (empaques, garantía)</i>	97
8.3.2. <i>Marca</i>	98
8.3.3. <i>Ciclo de vida</i>	100
8.4. Canales de distribución.....	100
8.4.1. <i>Registro sanitario.....</i>	101
8.4.2. <i>Fuerza de ventas.....</i>	102

8.4.3. Políticas de crédito.....	104
8.5. Precio.....	104
8.6. Promoción.....	105
8.7. Presupuesto.....	106
8.8. Indicadores o KPI.....	107
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES.....	108
9.1. Capacidad instalada.....	108
9.2. Objetivos de operaciones.....	110
9.3. Diseño de operaciones y flujo de proceso.....	110
9.4. Flujo de procesos.....	112
9.5. Localización de la planta.....	113
9.6. Diseño de planta.....	113
9.7. Costos de equipamiento.....	114
9.8. Personal clave.....	117
9.9. Plan de mantenimiento.....	118
9.10. Estimación de costos y gastos.....	119
9.10.1. Estructura de costo directo.....	119
9.10.2. Costos indirectos de fabricación.....	119
9.11. Presupuesto estimado.....	120
9.12. Gestión logística.....	120
9.12.1. Logística inversa.....	122
CAPÍTULO X. PLAN ORGANIZACIONAL.....	123
10.1. Filosofía de la organización.....	123
10.2. Estructura de la organización.....	123
10.3. Personal clave de la organización.....	125
10.3.1. Junta de accionistas.....	125
10.3.2. Gerente.....	126
10.3.3. Asistente administrativo.....	126
10.3.4. Jefe de marketing y ventas.....	127
10.3.5. Jefe de operaciones.....	127
10.4. Infraestructura de administración y TI.....	128
10.5. Política remunerativa.....	128
10.6. Régimen de contratación.....	129
10.7. Políticas de reclutamiento y contratación.....	130
10.8. Presupuesto estimado.....	132
CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	133

11.1.	Marco de evaluación	133
11.2.	Inversiones en activo fijo	133
11.3.	Inversión en capital de trabajo.....	133
11.4.	Estimación de ventas	135
11.5.	Estimación de gastos de venta	136
11.6.	Estimación de gastos de administración.....	136
11.7.	Estado de resultados proyectado.....	137
11.8.	Financiamiento del proyecto	137
11.9.	Costo de capital.....	138
11.10.	Cálculo de indicadores (VAN – TIR)	140
11.11.	Evaluación de escenarios	142
	11.11.1. Escenario optimista.....	142
	11.11.2. Escenario pesimista.....	144
11.12.	Análisis de punto muerto o crítico	146
11.13.	Análisis unidimensional del proyecto	147
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		148
12.1.	Conclusiones	148
12.2.	Recomendaciones	150
REFERENCIA.....		151

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1: Población Arequipa	23
Tabla 3.2: Población Arequipa (segmentada)	23
Tabla 3.3: Ficha técnica de investigación	25
Tabla 5.1: Resultados de entrevistas en profundidad	38
Tabla 5.2: Definición del producto	43
Tabla 5.3: Mercado potencial	59
Tabla 5.4: Mercado meta	59
Tabla 6.1: Matriz EFE	75
Tabla 6.2: Matriz de perfil competitivo	77
Tabla 6.3: Comparación de marcas	79
Tabla 6.4: Factores de éxito del sector	87
Tabla 7.1: Matriz FODA	90
Tabla 7.2: Creación de barreras (propuesta)	92
Tabla 7.3: Modelo Canvas	95
Tabla 8.1: Estimación de ventas	103
Tabla 8.2: Estimación de venta (canal moderno)-Zona A	103
Tabla 8.3: Estimación de venta (canal moderno)-Zona B	103
Tabla 8.4: Estimación de precio	104
Tabla 8.5: Presupuesto	106
Tabla 8.6: Indicadores o KPI	107
Tabla 9.1: Brecha entre demanda y producción	109
Tabla 9.2: Costo unitario del queso crema kiwicha	111
Tabla 9.3: Factores de ubicación de planta	113
Tabla 9.4: Costo de equipos y maquinas	117
Tabla 9.5: Estimación de costo de mantenimiento	118
Tabla 9.6: Estimación de costos directos	119
Tabla 9.7: Estimación de costos indirectos de fabricación	120
Tabla 9.8: Estimación de costos anual (año 01)	120
Tabla 10.1: Escala salarial	130
Tabla 10.2: Presupuesto de recursos humanos	132
Tabla 11.1: Inversiones en activo fijo	133
Tabla 11.2: Capital de trabajo	134
Tabla 11.3: Estimación del precio	135
Tabla 11.4: Estimación de ventas anual	135
Tabla 11.5: Estimación de gasto de venta	136
Tabla 11.6: Gastos indirectos de fabricación	136
Tabla 11.7: Estado de resultados proyectado	137

Tabla 11.8: Estructura de financiamiento	138
Tabla 11.9: Estimación de COK y WACC	139
Tabla 11.10: Flujo económico	140
Tabla 11.11: Flujo financiero	141
Tabla 11.12: Indicadores económicos y financieros	141
Tabla 11.13: Indicadores - escenario optimista	142
Tabla 11.14: Flujo del escenario optimista	143
Tabla 11.15: Indicadores – escenario pesimista	144
Tabla 11.16: Flujo del escenario pesimista	145
Tabla 11.17: Resumen de escenarios (variaciones)	146
Tabla 11.18: Análisis punto muerto (VAN=0)	146
Tabla 11.19: Análisis unidimensional	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Queso	6
Figura 2.2: Queso crema	8
Figura 2.3: Usos del queso crema	9
Figura 2.4: Kiwicha	10
Figura 2.5: Contenido nutricional	11
Figura 2.6: Paisaje de Chuquibamba	14
Figura 3.1: Segmentación geográfica	19
Figura 3.2: Segmentación demográfica	20
Figura 3.3: Segmentación urbana y rural	21
Figura 3.4: Segmentación socio-económica	22
Figura 3.5: Fórmula tamaño de muestra	24
Figura 4.1: Queso crema Gloria	30
Figura 4.2: Queso crema Laive 80 gramos	30
Figura 4.3: Queso crema Laive 227 gramos	31
Figura 4.4: Queso crema Laive 220 gramos	31
Figura 4.5: Queso crema Delice 227 gramos	32
Figura 4.6: Queso crema natural 200 gramos	33
Figura 4.7: Queso crema Philadelphia 210 gramos	34
Figura 4.8: Queso crema Philadelphia 150 gramos	35
Figura 5.1: Ubicación del encuestado	44
Figura 5.2: Género	44
Figura 5.3: Rango de edad	45
Figura 5.4: Estado civil	45
Figura 5.5: Preferencia de consumo	45
Figura 5.6: Frecuencia de consumo	46
Figura 5.7: Tipo del queso (consume)	46
Figura 5.8: Utilización del queso (consume)	47
Figura 5.9: Preferencia queso crema	47
Figura 5.10: Frecuencia de consumo de queso crema	48
Figura 5.11: Utilización del queso crema	49
Figura 5.12: Lugar de compra	49
Figura 5.13: Medios de comunicación	50
Figura 5.14: Atributos del producto (queso crema)	51
Figura 5.15: Tamaño del queso crema	52
Figura 5.16: Marcas de preferencia	52
Figura 5.17: Atributos de compra (queso crema)	53
Figura 5.18: Preferencia producto nuevo	54

Figura 5.19: Fijación de precio	54
Figura 5.20: Preferencia de envase	55
Figura 6.1: Evolución del PBI	63
Figura 6.2: PBI	64
Figura 6.3: Crecimiento del PBI	64
Figura 6.4: Tipo de cambio-inflación	65
Figura 6.5: Evolución del PBI	66
Figura 6.6: Percepción de salud	67
Figura 6.7: Frecuencia de compra (hábitos)	68
Figura 6.8: Comportamiento al cuidado de salud	68
Figura 6.9: Hábitos de consumo	69
Figura 6.10: Posición competitiva	72
Figura 6.11: Pilares de competitividad	72
Figura 6.12: Personas afectadas (emergencia)	73
Figura 6.13: Fenómenos naturales (emergencias)	74
Figura 6.14: Cinco fuerzas de Porter	78
Figura 6.15: Zonas productoras de kiwicha	80
Figura 6.16: Producción de leche según cuenca lechera	80
Figura 6.17: Precios referenciales	82
Figura 6.18: Cadena de valor	83
Figura 6.19: Evolución de venta de quesos	86
Figura 8.1: Propuesta de envase (prototipo)	98
Figura 8.2: Propuesta de etiqueta del Queso crema	99
Figura 8.3: Esquema de distribución logística	101
Figura 8.4: Propuesta de promoción	105
Figura 9.1: Relación demanda - producción	109
Figura 9.2: Elaboración de queso crema con kiwicha	112
Figura 9.3: Distribución de planta (propuesta)	114
Figura 9.4: Inventario de máquinas (parte 1)	114
Figura 9.5: Inventario de máquinas (parte 2)	115
Figura 9.6: Línea de producción (propuesta)	119
Figura 9.7: Cadena de suministros (propuesta)	121
Figura 9.8: Proceso de logística inversa	122
Figura 10.1: Factores que influyen en el desempeño	123
Figura 10.2: Organigrama de la empresa	124
Figura 10.3: Plan de compensaciones	129

Antony Javier Angulo Suni

Profesional con más de 12 años de experiencia en áreas de en el sistema financiero con sólidos conocimientos en el área de operaciones bancarias, banca de servicios, canales de atención, riesgo operativo y transformación digital que permitan gestionar de manera óptima el funcionamiento y la operatividad de la infraestructura asignada a la plataforma de servicios de la Agencia.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Caja Municipal Ica

Empresa financiera de derecho público que goza de autonomía económica, financiera y administrativa, desarrolla sus actividades basándose en sus principios: Democratización y descentralización del crédito, así como fomentar e incentivar una cultura de ahorro. Igualmente está autorizada a ofrecer el servicio de créditos pignoraticios y desarrollar otros servicios financieros.

Jefe de Plataforma de Servicios

Mayo 2019 - Actualidad

- Supervisar y controlar que las operaciones y transacciones ejecutadas en la oficina de Caja Municipal Ica se realicen de acuerdo a las normas vigentes establecidas, asimismo, realizar las acciones necesarias que permitan lograr el cumplimiento de las metas asignadas a la oficina, cumplir las funciones de coordinador de riesgo operacional de la Agencia
- Mi equipo logro el más alto % de cumplimiento en la meta de captaciones del 2020 de la Zona 1 y 4to a nivel Institucional este indicador toma mayor relevancia por la coyuntura que estamos atravesando.
- Mi equipo logro el más alto % de cumplimiento en la meta de seguros no vinculado a créditos del 2020 de la Zona 1 llegando a un 180% en promedio lo que genera un compromiso con mi institución.
- En mi gestión se logró el 1er puesto a nivel institucional en la meta de seguros vinculado a créditos.

- Diseñe y cambie dos procedimientos operativos que mejoran los procesos de atención a nivel institucional.

Caja Municipal de Arequipa

Empresa financiera de derecho público que goza de autonomía económica, financiera y administrativa primera institución en colocaciones dentro del sistema de Cajas Municipales (CM) y como la octava entidad financiera del país con un saldo de colocaciones brutas de S/ 5,655.8 millones (incremento de 7.2% respecto a fines del 2019), manteniendo el enfoque en los segmentos core del negocio (pequeñas empresas y microempresas), con una presencia en todos los departamentos del país y una fuerte distribución de puntos de atención.

Jefe de Plataforma de Servicios

Abril 2009 - Diciembre 2018

- Supervisar las operaciones pasivas y activas realizadas por el personal a su cargo. Supervisar el funcionamiento y la operatividad de la infraestructura asignada a la plataforma de servicios de la Agencia Arequipa, cumplir con las normas para la prevención de lavado de activos de la Agencia, monitorear y cumplir con la meta comercial y de seguros de la Agencia.
- Mi equipo logro el 1er puesto de la Zona Sur en la meta comercial en el 2016 logrando un 290% del cumplimiento de la meta.
- Ganador de Gestión de Riesgo operativo 2016 a nivel institucional en el proyecto ASA (Método Estándar Alternativo) para la aprobación ante la SBS del nuevo método de administración de patrimonio.
- 3 premios de 4 en calidad de atención al cliente durante el año 2015.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – 2021

Maestro en Administración de Negocios con especialidad en Transformación Digital

IESDE SCHOOL OF MANAGEMENT DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA
UNIVERSIDAD DE HARVARD 2021

“New Strategies of Competitiveness: Firms, Clusters and Economic Development”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA 2003 - 2007

Licenciado en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO. 2010 - 2011

Programa De Especialización Y Desarrollo En Finanzas

OTROS ESTUDIOS

INSTITUTO DEL SUR: Excel nivel avanzado 2014

CENTRO DE IDIOMAS UNSA: Inglés Avanzado 2013

Luis Flores Juchani

Soy un profesional en la especialidad de ingeniería industrial con sólidos conocimientos y experiencia, que me permiten lograr un desempeño eficiente en labores y metas que se me asigne y que yo me proponga, teniendo como base la responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, persistencia e iniciativa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Komatsu Mitsui Maquinarias Perú S.A

Empresa dedicada a brindar soluciones integrales (servicios, venta de repuestos y maquinas) a clientes del sector de la minería y construcción.

Planner de repuestos

Agosto 2014 - Actualidad

- Administrar el inventario para asegurar un nivel de servicio adecuado para los clientes mineros, dentro de mis responsabilidades son las siguientes:
- Brindar soporte de repuestos (inventario), atención de mejoras de producto, basado en la aplicación a los diferentes modelos de maquinaria KOMATSU.
- Dimensionar el inventario, según los planes de cambio (reparación) de componentes, antigüedad de la flota, mejora de producto, consumo histórico y pronóstico de demanda.
- Coordinar con el área de planeamiento (mantenimiento), área de servicios (taller reparación-servicio en campo) y el área comercial, para asegurar la disponibilidad de los repuestos y la atención oportuna de reclamos de garantía.
- Coordinar permanente con clientes internos y externos, para asegurar la calidad y nivel del servicio (repuestos), cuidando el margen de ganancia.
- Liderar y diseñar proyectos o iniciativas de mejora, con la finalidad de elevar el nivel de servicio ofrecido al cliente, reducir los costos operativos y mantener el margen de ganancia.
- Elaborar "budget" y "forecast" de inventario y ventas.
- Gestionar las importación y reposición del inventario, considerando variables como margen de ganancia, flete, "lead time" y pronóstico de demanda.

- Gestionar reclamos de garantía de repuestos y componentes, con las áreas internas de Komatsu, para que se direcciona a fabrica y se brinde una respuesta oportuna al cliente externo.
- Brindar asesoría y acompañamiento al cliente externo, para atender sus reclamos por garantía, en temas de repuestos y componentes, tomando como base la políticas de garantía de Komatsu.
- Gestionar la logística inversa de repuestos sin consumo, para redistribuirse en centros o proyectos mineros donde existe potencial de venta.

DCR MINERIA Y CONSTRUCCION S.A.C

Empresa de transporte terrestre de carga, que cuenta con más de 40 años de experiencia en el transporte, asociada desde sus inicios al sector minero.

Planner de mantenimiento

Abril 2013 - Abril 2014

- Gestionar y programar actividades para obtener valores adecuados en indicadores de mantenimiento como disponibilidad y utilización de los equipos y máquinas, para brindar un nivel de servicio al cliente interno (operación) y a los clientes externos (mineros)
- Diseñar e implementar el programa de mantenimiento a las unidades (activos fijos) de la empresa, para asegurar un nivel óptimo de disponibilidad.
- Elaborar requerimientos (repuestos y/o materiales) necesarios para la adquisición de los diferentes repuestos necesarios para la realización de los mantenimientos de las unidades (activos fijos) de la empresa.
- Gestionar y elaborar el cronograma de mantenimiento de las unidades (activos fijos) teniendo como prioridad la continuidad de la producción de la empresa.
- Mantener actualizado el registro de OT (Ordenes de trabajo) del programa de mantenimiento.
- Coordinar con los clientes internos (área de logística, mantenimiento y operaciones), para la ejecución y control de los mantenimientos programados de las unidades (activos fijos).
- Realizar seguimiento al cumplimiento (precisión) de las tareas de mantenimiento.

- Elaborar los KPI del área de mantenimiento para identificar y proponer iniciativas de mejora.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - 2021

Maestro en Administración de Negocios con especialidad en Transformación Digital

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA 2008 - 2012

Ingeniería industrial

OTROS ESTUDIOS

ESAN: INGLÉS INTERMEDIO (actualización) 2020 - 2020

Eduardo Alexander Montes Núñez

Profesional con más de 17 años de experiencia en áreas Gestión de Mantenimiento y Planificación de Procesos Mineros, generando valor en el uso correcto de recursos para poder atender los diferentes procesos productivos dentro de la empresa minera.

Experiencia en el desarrollo de implementación de ERP's SAP para la gestión de mantenimiento en todas las áreas productivas de la empresa minera.

Especialista en Administración de Contratos y temas asociados al tema de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad.

Diseñador de Planes de Mantenimiento y Estrategias de control para poder gestionar una adecuada programación de mantenimientos preventivos y correctivos. Manejo y análisis de datos en Power BI, Excel, SAP.

Nivel Intermedio de Ingles.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.

Empresa productora de cobre y Molibdeno perteneciente a la Gran Minera, parte de la compañía más grande del mundo de minería Freeport-McMoran (FCX).

Ingeniero de Confiabilidad II

Abril 2018 - Actualidad

- Liderar un equipo cuya misión es la de poder identificar las mejoras al proceso productivo para aumentar las Disponibilidades y Eficiencias de Activos de los equipos de la unidad minera.
- Se ha logrado con data histórica poder identificar las curvas de vida de los principales componentes críticos de la mina, logrando generar ecuaciones matemáticas que identifique las fechas de reemplazo y poder así hacer uso adecuado de los recursos tanto de propios como de contratistas.

Administrador de Contratos**Febrero 2015 - Marzo 2018**

- Estuve a cargo de la administración de los contratos con los que la unidad minera hace uso para poder trabajar con empresas contratistas.
- Manejo Políticas de Reducción de Costos, optimizando la estructura de Costos de todos los colaboradores que trabajan para Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.

Planificador de Mantenimiento**Diciembre 2007 – Enero 2015**

- Estuve a cargo del área de gestión de Planificación de todo el proceso de Hidrometalúrgica de la mina, encargado de la migración de un Sistema ERP SAP a todos nuestros procesos, gestionamos planes de mantenimiento para poder realizar actividades preventivas y correctivas a los diferentes equipos instalados dentro de la mina. Así como se diseñar estrategias de reducción de costos en sus realizaciones.

Técnico Instrumentista**Diciembre 2004 – Noviembre 2007**

- Actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de acuerdo a procedimientos e instrucciones recibidas., Reportar oportunamente sobre el avance y/o novedades durante la ejecución de trabajo, Registrar datos, materiales, repuestos, entre otros; en los formatos respectivos, Presentar proyectos de mejorar del proceso de control del manejo de información de los instrumentos que se manejan en la mina. Integrar e Interpretar diferentes Software de Instrumentación hacia el usuario final

SELIN S.A.

Empresa Contratista encargada de dar soporte y mantenimiento a equipos de gran envergadura en el rubro Eléctrico Instrumental para la Gran Minería.

Técnico Instrumentista**Diciembre 2002 – Noviembre 2004**

- Realización de proyectos, programación y apoyo del área de Instrumentación y Control de Procesos, Integración e interpretación de diferentes Software de

Instrumentos hacia el usuario final. Actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de acuerdo a procedimientos e instrucciones recibidas
Actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de acuerdo a procedimientos e instrucciones recibidas

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

Institución de educación superior líder del Sur del País.

Docente del Instituto de Informática

Marzo 2000 – Setiembre 2002

- Encargado de dictar cursos de Informática nivel Básico, Intermedio y Avanzado, Lenguajes Visuales de Programación y administración de redes Informáticas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - 2021

Maestro en Administración de Negocios con especialidad en Transformación Digital

ASOCIACION PERUANA DE MANAGEMENT – BS CONSULTORES -
AREQUIPA 2007 - 2008

Diplomado Internacional En Gestión Del Mantenimiento

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA - AREQUIPA 2002 – 2004

Maestría en Ingeniería de Software

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA 2000 - 2002

Segunda Especialidad en Ingeniería de Telecomunicaciones

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA – AREQUIPA 1994 - 1999

Ingeniero de Sistemas

OTROS ESTUDIOS

NEW HORIZONS: MCP Microsoft Certified professional, Certificación MCP 2006

Wilson Umasi Carlos

MBA en Administración de Negocios de ESAN, Ingeniero de Minas con más de 07 años de experiencia en gestión y dirección de empresas especializadas en el sector de minería, construcción y transporte de material peligroso, obteniendo resultados exitosos y liderando equipos de trabajo de forma eficiente. Sólidos conocimientos y competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la organización dentro de los plazos establecidos, de tal manera maximizamos la rentabilidad de los dueños/accionistas de la organización y promovemos el desarrollo de nuestros “*stakeholders*” continuamente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

M&SER S.A.

Es una empresa especializada en Servicios de movimiento de tierras, transporte de Concentrado de Cobre y obras de construcción civil.

Gerente General

2015 – Actualidad

- Responsable de liderar y ejecutar una gestión segura y eficiente en cada uno de las tres (03) áreas de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Rentabilizar la inversión de los accionistas, optimizando y gestionando los diversos recursos y procesos dentro de la organización.

Gerente Técnico de Operaciones -

2014 – 2015

- Control y Supervisión de la ejecución de las obras propias de movimiento de tierras (plataformas, accesos, conformación de taludes, excavación de canales, gestión de flota de volquetes y equipo pesado, entre otros), Responsable de ejecución de obras dentro de los plazos y presupuestos asignados, de las valorizaciones y gestión de personal competente.

Jefe de Operaciones

2014 - 2015

- Planificar, organizar, controlar y dirigir la Gestión de flota de camiones, asegurar la correcta inspección de los vehículos y el cumplimiento de las normas de seguridad y procedimientos, realizar la programación de unidades, verificar las condiciones de seguridad establecidas exigiendo el cumplimiento de la hoja de ruta, control de velocidades en ruta y reportes al Centro de control, y llevar el control de los indicadores claves de desempeño (KPI) definidos en el contrato.

MOVILINEAS S.R.L.

Es una empresa que dirige sus actividades al sector minero y construcción, en movimiento de tierras y demolición.

Supervisor de Operaciones Mina

2013 – 2014

- Responsable de diferentes guardias, liderando y supervisando las operaciones unitarias, cumpliendo de forma segura las normas, procedimientos, metas del plan semanal, mensual y anual de la empresa y del cliente, optimizar el proceso productivo de mina asignando de manera eficiente y maximizando la utilización de los equipos de carguío, acarreo y equipo auxiliar, generar reportes de producción, productividad y valorizaciones respectivas.

COMPAÑÍA MINERA HOCHSCHILD MINING PLC.

Es una compañía minera de metales preciosos de Oro y Plata, enfocado en las operaciones subterráneas principalmente en las Américas.

Ingeniero en Entrenamiento Mina

2012-2013

- Gestionar los procesos del ciclo de minado: perforación, voladura, limpieza, acarreo, transporte, Supervisar el cumplimiento del programa de producción diario, semanal y mensual para cumplir con los KPI de seguridad, tiempo, costo y productividad.

COMPAÑÍA MINERA ANTAPACCAY

Es una de las compañías mineras mayores productores de concentrado de cobre a nivel nacional y además de contenidos de oro y plata como subproductos.

Ingeniero Graduado en Mina

2010-2012

- Ingeniero de Entrenamiento en Operaciones Mina, manejo del sistema DISPATCH para Optimización en la distribución efectiva de flota de carguío y acarreo, con el fin de elevar la productividad y eficiencia de los equipos alcanzando los objetivos del presupuesto.
- Entrenamiento en Perforación y Voladura, Gestión de Indicadores operativos (KPI) de perforación y voladura, verificar la calidad de los tipos de explosivos y aceros de perforación, gestión de TDC permanente en perforación.

FORMACION PROFESIONAL:

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - 2021

Maestro en Administración de Negocios con especialidad en Transformación Digital

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

2006 - 2010

Ingeniería de Minas

OTROS ESTUDIOS

ORION GPE 2017: Diplomado de especialización de supervisor de seguridad

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se ha evaluado la viabilidad de un plan de negocios para la implementación de una planta de fabricación de quesos crema, con contenido orgánico, ubicada en la localidad de Chuquibamba (Arequipa), con la finalidad de comercializar el producto en el mercado arequipeño y con aspiraciones de ampliar las operaciones en toda la zona sur del país.

El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años y la estrategia que se propone es la diferenciación, enfocada en resaltar y explotar las características nutritivas del queso crema con kiwicha, ya que actualmente la sociedad tiene una tendencia creciente por el cuidado de la salud, identificando una oportunidad de negocios, ya que el producto propuesto no se oferta en el mercado estudiado.

Los elementos diferenciales de la propuesta de valor se centran en la calidad del producto soportada en el contenido nutricional de la materia prima (kiwicha y leche) acompañado de iniciativas que generen barreras de entrada a los nuevos competidores, asimismo se diseñó un plan de marketing que permitirá alcanzar una participación de 4.8% en el mercado arequipeño de quesos cremas.

Se estimó que la capacidad inicial de la planta tendrá una producción de 972,924 unidades entre las presentaciones de “*pote*” de 220 gramos y sachet de 60 gramos, con una producción mensual de 19,662 litros o 11,797 kilogramos de queso crema, iniciando operaciones con 10 colaboradores.

La evaluación económica se realizó en moneda nacional, estimando una inversión inicial (activos fijos) de S/. 218,350 y con un capital de trabajo de S/. 263,724, el financiamiento del proyecto se realizaría mediante aporte de capital propio de 70% (S/. 337,452) y un crédito bancario de 30% (S/. 144,622), obteniendo un VAN económico de S/. 617,628 con un TIR económico de 62.66%, se puede concluir por los resultados obtenidos que el presente proyecto es viable y sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La idea de negocio nació en el desarrollo de los cursos del programa del MBA, al identificar la necesidad que existía en el mercado por una variedad de queso crema con contenido nutricional, ya que las personas tienen una creciente preocupación por el cuidado de la salud, aspecto físico y calidad de vida, esta idea se materializó para la presentación de un prototipo de producto en el curso de gerencia de operaciones y “*supply chain management*” del MBA.

Al inicio se realizaron varios ensayos para tener un producto que tuviera la textura y sabor que sea de preferencia del consumidor de quesos crema, con insumos como la quinua, maca y kiwicha en harina y en granos, se eligió estos tres insumos por su alto contenido nutricional. Con participación activa y asesoría de un profesional de ingeniería alimentarias, se realizó la elaboración de los prototipos con quinua, maca y kiwicha, después de varios ensayos de prueba y error, se llegó a la conclusión que la kiwicha en granos tenía un sabor y textura agradable adicional aportaba un valor nutricional alto al queso crema.

Para confirmar este hallazgo se ofreció este prototipo de producto (queso crema con kiwicha) a los compañeros del programa de MBA de Arequipa, con la finalidad de recoger sus comentarios, sugerencias y recomendaciones, a medida que se recibían las opiniones positivas de los compañeros donde manifestaban que tenía un sabor y textura agradable al paladar, la idea del queso crema con kiwicha fue tomando mayor fuerza, siendo esta experiencia el factor más importante y decisivo para elegir como tema de tesis y desarrollar el presente plan de negocios.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial y económica para la implementación de una planta de fabricación de queso crema con kiwicha en la localidad de Chuquibamba (Arequipa), que permita comercializar el producto en el mercado arequipeño.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la oferta actual de quesos crema en el mercado arequipeño.
- Identificar y analizar la demanda de quesos crema en el mercado arequipeño.
- Analizar el entorno para establecer los lineamientos estratégicos del proyecto.
- Diseñar los planes de marketing, operativo y organizacional que permitirán al proyecto posicionarse en el mercado y tener sostenibilidad en el tiempo.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

1.3. Justificación

La localidad de Chuquibamba (Arequipa), cuenta con una gran producción de leche, donde muchas familias se dedican a la producción ganadera, además de que los productos lácteos producidos en Chuquibamba han logrado tener reconocimiento en el sur del país, en especial su leche por ser de alta calidad. Por lo cual la disponibilidad de materia prima (leche) en Chuquibamba es una oportunidad de negocio para producir y comercializar queso crema con kiwicha en el mercado arequipeño.

Se cuenta con la asesoría de profesionales en el campo de ingeniería alimentaria para elaborar los prototipos de quesos crema, que en un punto de partida serán suplementados con kiwicha y luego con otros ingredientes regionales, que permita su diferenciación en el mercado como un producto de calidad y de alto valor nutricional.

Se ha identificado que en los principales canales de venta (supermercados) ubicados en Arequipa, se vende varias marcas de queso crema, que tienen años de presencia en el mercado y que presenta un consumo sostenido, partiendo de estas premisas se sostiene que existe una oportunidad de negocio para introducir el queso crema con kiwicha.

1.4. Metodología

Se inició con la identificación de la oportunidad o idea del negocio basada en la fabricación de quesos crema en la localidad de Chuquibamba, con la finalidad de comercializar el producto en el mercado arequipeño.

Luego se determinaron los objetivos generales y específicos, a fin de alinear la investigación con los resultados esperados, para esto se utilizó fuentes de carácter secundario, partiendo del marco teórico en el cual se fundamentó el plan de negocio propuesto, como los conceptos clave relacionados a la producción de queso crema, la situación del sector de la producción de queso, la perspectiva de la producción de leche en Chuquibamba y queso crema en el mercado arequipeño, para luego presentar el marco legal para la implementación de una planta de fabricación de quesos crema.

Se identificó que los competidores actuales podrían complicar la estrategia mediante el análisis de oferta, dentro del estudio de mercado se estimó la dimensión de la demanda, el perfil del consumidor y los atributos más reconocidos en el queso crema, todo este análisis ha sido trabajado con información cuantitativa mediante el instrumento de encuestas y los aspectos cualitativos mediante una entrevista en profundidad.

Se continuó con el análisis estratégico del negocio propuesto mediante el análisis PESTE, 5 fuerzas competitivas, matriz FODA, modelo de negocios (Canvas), visión, misión y definición de las estrategias. En el plan de marketing, se desarrolló los aspectos de producto, canales, precios y promoción para la comercialización de queso crema en el mercado arequipeño, partiendo de la demanda estimada se procedió a diseñar las operaciones para la fabricación y comercialización de queso crema, evaluando aspectos como la capacidad instalada, personal clave, gestión logística, mantenimiento de equipos y estimación de costos y gastos de fabricación.

Como parte del plan de negocios, se realizó el diseño del plan organizacional para formar al equipo de trabajo que hará posible el desarrollo de las operaciones, tocando aspectos como estructura organizacional, personal clave, remuneraciones y contrataciones. Finalmente, se determinó la viabilidad económica y financiera del plan de negocio, estimando los montos de inversión en activo fijo, capital de trabajo,

pronóstico de ventas, costos y gastos, cálculo del VAN y TIR partiendo de los flujo económico y financiero, análisis de escenarios y de sensibilidad de las variables del proyecto.

1.5. Alcance y limitaciones

1.5.1. Alcance

El desarrollo del presente plan abarca la ciudad de Arequipa, enfocada a los niveles socioeconómicos A y B.

1.5.2. Limitaciones

Los resultados de la investigación de mercado (encuestas), son analizados en un momento de cuarentena, tiempo en el cual la población tiene mucha incertidumbre y se enfoca en las necesidades básicas como alimentación, vivienda y salud.

Para la segregación de nivel socioeconómico se enfocó por distritos, ya que la información de ingreso mensual del consumidor es sensible y con dificultad para acceder a ella.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL, CONTEXTUAL Y LEGAL

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Queso

El queso es el producto que se obtiene de la coagulación de la leche, empleando cuajos que producen la separación de la mayor parte del suero de la leche, pudiendo ser el queso madurado o no, por lo que se habla de queso fresco (Mulky, 2012).

Según el código alimentario (CODEX STAN 283-1978) se define queso como el producto blando, semiduro, duro y extraduro, madurado o no madurado, y que puede estar recubierto, en el que la proporción entre las proteínas de suero y la caseína no sea superior a la de la leche, obtenido mediante coagulación total o parcial de la proteína de la leche (Mulky, 2012).

De igual modo, el queso es el producto obtenido de la concentración de la materia seca de la leche, por medio de la acción del cuajo, que la precipita o coagula. Se considera que el queso es la forma más antigua de conservar los principales 25 elementos nutricionales (proteína, minerales, grasa, calcio, fósforo y vitaminas) de la leche. De acuerdo al proceso el queso es una conserva obtenida por la coagulación de la leche y por la acidificación y deshidratación de la cuajada (Mulky, 2012).

La organización internacional FAO (Food and Agricultura Organization) define el queso como el producto fresco o madurado obtenido por coagulación de la leche u otros productos lácteos (nata, leche parcialmente desnatada, nata de suero o la mezcla de varios de ellos), con separación del suero (Valencia, 2014).

Según el código alimentario se define queso al producto fresco o madurado, sólido o semisólido, obtenido a partir de la coagulación de la leche (a través de la acción del cuajo u otros coagulantes, con o sin hidrólisis previa de la lactosa) y posterior separación del suero (Datsa, 2017).

Se define al queso como un alimento sólido elaborado a partir de la leche cuajada de vaca, cabra, oveja, búfalo, camello u otros mamíferos rumiantes. La leche es inducida

a cuajarse usando una combinación de cuajo (o algún sustituto) y acidificación (Scott, 1991).

Se entiende por quesos no madurados, incluidos los quesos frescos, los productos que se ajustan a la Norma General para el Queso y que están listos para el consumo poco después de su fabricación (CODEX STAN, 1978).

Figura 2.1: Queso



Fuente: Pagina Web <https://www.alimente.elconfidencial.com/>

2.1.2. Clasificación de los quesos

Existen distintos criterios de clasificaciones para los diferentes tipos de quesos:

- Procedencia de la leche: quesos de leche de vaca, de oveja, de cabra o de mezclas de estas tres leches.
- Sistema de elaboración: quesos artesanos e industriales.
- Contenido en humedad: quesos blandos, semiduros o semiblandos y quesos duros.
- Contenido en grasa: quesos desnatados (20%), grasos (>40%), extra grasos (>45%) y doble grasos (>60%).
- Maduración: quesos curados o madurados, quesos madurados con mohos, quesos frescos y quesos blancos pasteurizados (Mulky, 2012).

Otra propuesta de clasificación, según (Madrid, 1994) mediante los siguientes criterios:

- Según la leche con la que hayan sido elaborados.
- Según el método de coagulación de la leche que se haya empleado.

- Según el contenido en humedad del queso.
- Según el contenido en grasa del queso.
- Según el método seguido en su maduración.
- Según el tipo de microorganismos empleados en su elaboración.
- Según el país o región de origen.

2.1.3. Ingredientes básicos

- Cultivos de bacterias lácticas.
- Cuajo, ácidos o enzimas coagulantes.
- Sal.

Los ingredientes autorizados según tipos de quesos y según la legislación de cada país (cloruro cálcico, nitrato potásico, beta caroteno, etc.) (Valencia, 2014).

2.1.4. Queso crema

Para la definición del queso crema, partimos del vocablo latino “*caseus*”, que es un término que alude a un producto elaborado con la cuajada de la leche. Así, la crema es una sustancia grasa que se encuentra en el mencionado líquido blanquecino que sale de las mamas de los mamíferos para alimentar a las crías. El queso crema; en este marco; se prepara a partir de la combinación de leche y crema, apelando a fermentos lácticos, se hace cuajar la mezcla para obtener un queso untable que suele consumirse sobre galletas o pan (Mulky, 2012).

También se comprende que los quesos se producen con la maduración de la cuajada y para cuajar la leche, pueden usarse bacterias o ácidos. En el caso del queso crema, adquiere su consistencia característica a partir de la utilización de una cantidad elevada de crema (nata), lo que implica incluir un nivel alto de grasa (Mulky, 2012).

Otra definición precisa, que el queso crema (queso de nata) es un queso blando, unttable, no madurado y sin corteza de conformidad con la Norma para el Queso No Madurado Incluido el Queso Fresco (CODEX STAN, 2001) y la Norma General para el Queso (CODEX STAN, 1978). El queso crema presenta una coloración que va de casi blanco a amarillo claro. Su textura es suave o ligeramente escamosa y sin agujeros

y el queso se puede untar y mezclar fácilmente con otros alimentos (CODEX STAN, 2001).

El queso crema es un producto lácteo, no madurado, elaborado primordialmente con leche y crema, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coaguladas por enzimas específicas (Mulky, 2012). Se encuentra en la categoría de pasta blanda o quesos frescos que tienen entre 45-55% de agua y con contenidos de grasa entre 20-30%, con acidez titulable de 90-95°D y un pH entre 4.4 – 4.9 (USDA, 1994).

No es necesaria su maduración posterior a su elaboración, es de color blanco y en ocasiones algo amarillento, de consistencia pastosa fina, unttable, suave y cremosa. Se empaca en envases de poliestireno en forma de tarros, se conserva a temperaturas menores a 10°C y tiene una vida de anaquel promedio de 30 días. El queso crema, presenta un alto aporte calórico, es bajo en sodio, rico en proteínas y minerales como el calcio, fósforo y vitaminas A, D y B2 (Mulky, 2012).

Figura 2.2: Queso crema



Fuente: Pagina Web [www. https://www.cocinadelirante.com](https://www.cocinadelirante.com)

2.1.5. Uso del queso crema

El queso crema es habitual en el desayuno, untado en tostadas, e incluso lo combinan con mermeladas o jaleas. También el queso crema se destina a la preparación de diversas recetas saladas y dulces. De igual modo, el queso crema se usa en salsas y se emplean para el acompañamiento de pastas o arroz. El queso crema participa en diversas clases de tortas y postres. A nivel de presentaciones, el queso crema puede ser

comercializado en diversas presentaciones, a las cuales se les agrega versiones saborizadas como jamón, salame o salami, cebolla y otros ingredientes (Pérez, 2019).

Figura 2.3: Usos del queso crema



Fuente Pagina Web Infobae, <https://www.infobae.com/new-resizer/>

2.1.6. Ingredientes del queso

- **Leche:** Debe poseer 3.8% de grasa, alta cantidad de proteína coagulable, proporción equilibrada de sales, buena cantidad de calcio disponible, poca cantidad de microorganismo para evitar incompatibilidad con los microorganismos inoculados, alta capacidad de ser coagulada en forma rápida por la quimosina y estar libre de sustancias inhibitoras del crecimiento microbiano, como antibióticos, detergentes y desinfectantes (Revilla, 2000).
- **Cloruro de calcio:** (Padilla, Elaboración de queso crema con Loroco (Pandurata, 2002), afirma que al pasteurizar se rompe el equilibrio del fosfato de calcio en la leche y se reduce su disponibilidad para formar el complejo fosfo-paracaseinato de calcio, que es el componente estructural de la cuajada. Con el propósito de corregir este problema (Revilla, 2000). Propone la adición de 0.02% de cloruro de calcio al 40% de concentración, lo que equivale a 8 gr. de cloruro de calcio por cada 100 kg de leche. La adición de una cantidad excesiva de cloruro de calcio puede originar un coágulo tan duro que dificulte el corte.
- **Colorante para quesos:** El colorante utilizado en el queso crema es un extracto de achiote, utilizando 2 cm³ por cada 100 kg de leche (Revilla, 2000).

- **Cultivo láctico:** El propósito del uso de cultivos lácticos durante la elaboración de queso crema es para acidificar el medio y facilitar el cuajado (Borjas, 1998). El cultivo activo que se utiliza en queso crema es una combinación de *Lactococcus lactis* ssp. *lactis* y *Lactococcus lactis* ssp. *cremoris*. Este cultivo es de acidificación rápida y se inocula a 0.5% dejándolo en reposo por 45 minutos aproximadamente (Revilla, 2000).
- **Cuajo:** Para ayudar a la coagulación se agrega cuajo de doble potencia en una proporción de 0.01% sobre la cantidad de litros de leche a cuajar, obteniéndose los resultados después de 30 a 45 minutos aproximadamente a una temperatura de 35°C. Este cuajo es líquido y posee una fuerza de 1:10,000, es decir, que por un litro de cuajo se logra coagular 10,000 litros de leche (Lozano, 2001).
- **Sal:** Según (Alais, 1994). Agregar sal a la cuajada tiene diferentes fines, y los principales son: Control de microorganismos nocivos, facilitar la sinéresis y potencializar el sabor del queso. La cantidad de sal a agregar en el queso crema es de 2% con relación a la leche usada, durante 40 minutos aproximadamente (Padilla, 2002).

2.1.7. *Kiwicha*

La kiwicha, también conocida como amaranto es una planta que puede alcanzar hasta los tres metros de altura. Pertenece a la familia “*amaranthacea*” que reúne aproximadamente 800 especies de kiwicha. La kiwicha fue el alimento por excelencia para los incas, esto debido a sus propiedades tanto nutritivas como medicinales. Además, posee un alto valor en proteínas, calcio, fósforo, entre otros. La kiwicha está compuesta de 13 y 19% de proteína, dependiendo de su calidad. Tiene más proteína que cualquier otro cereal como el sorgo, centeno y arroz, para más detalles de su contenido nutricional ver figura 2.5. La kiwicha contiene ocho aminoácidos esenciales completos incluyendo lisina, la cual no parece en la mayoría de los granos y es el responsable de: síntesis de proteínas, absorción del calcio y producción de anticuerpos. Esto favorece el desarrollo mental y estimula la liberación de la hormona del crecimiento. También destaca la presencia del triptófano, un aminoácido esencial responsable, entre otras funciones, de regular la serotonina en el cerebro (Caretas, 2019).

Figura 2.4: Kiwicha



Fuente: Expreso (2016). Las bondades de la kiwicha. Recuperado de <https://www.expreso.com.pe/especiales/las-bondades-de-la-kiwicha/>

El tallo central de la kiwicha puede alcanzar de 2.0 a 2.5 metros de altura en la madurez, a pesar de que algunas variedades son más pequeñas. Las ramas de forma cilíndrica pueden empezar tan bajo como la base de la planta dependiendo de la variedad. La raíz principal es corta y las secundarias se dirigen hacia abajo, dentro del suelo. Sus vistosas flores brotan del tallo principal, en algunos casos las inflorescencias llegan a medir 90 cm, se desarrolla a una altitud entre los 1,400 y los 2,400 m.s.n.m (Expreso, 2016).

Figura 2.5: Contenido nutricional

Componentes / Components	Por 100 g / Per 100 g
Proteína Protein	12,9 g
Calcio Calcium	247 g
Fósforo Phosphorus	500 mg
Hierro Iron	3,4 mg
Ceniza Ash	2,5 g
Grasa Fat	7,2 g
Fibra Fiber	6,7 g
Carbohidratos Carbohydrates	65,1 g
Humedad Humidity	12,3 %
Valor energético Energy Value	358 Kcal
Tiamina Thiamine	0,14 mg
Riboflavina Riboflavin	0,32 mg
Niacina Niacin	1,0 mg
Vitamina C Vitamin C	3,0 mg

Fuente: Castillo L. (2018). Kiwicha. Recuperado de <http://cinternacionaluni.blogspot.com/2018/04/exportacion-de-kiwicha.html>.

Es uno de los cuatro granos andinos importantes que se produce en el Perú, destacando las zonas productoras de Cusco, Apurímac, Ancash y Arequipa. La producción mostró un comportamiento irregular (subidas, bajadas y puntos atípicos),

en el año 2017 alcanzó solamente 2.7 miles de toneladas. El comportamiento de la producción estuvo explicado por la volatilidad de la superficie cosechada, alcanzándose en el 2005, la más baja área cosechada (0.9 mil hectáreas) y en el 2017, la superficie cosechada fue 1,4 miles de hectáreas.

La principal zona productora de la kiwicha en el 2017 fue Apurímac, con 1,249 toneladas, lo cual representó el 46.4% de la producción nacional. Luego los departamentos de Cusco (19.1%), Arequipa (16.1%), Áncash (8.50%) y Ayacucho (6.40%). En Arequipa destacan las provincias de Caylloma (53.50%) y La Unión (46.50%).

Entre los años 2016 y 2017 se comercializaron al exterior 804 toneladas, siendo los principales destinos de las exportaciones Japón, Alemania, Brasil, Corea y Estados Unidos. Mientras que, el precio mayorista de la kiwicha, en el 2016 fue de S/ 4.84 x Kg. En el 2017 se ofertó en S/ 5.21 x Kg. Luego, el precio mayorista de este grano andino descendió hasta que en mayo del 2018 se ofreció en S/4.79 x Kg. Sin embargo, en junio del 2018 llegó al precio de S/5.20 x Kg. El precio promedio mensual de la kiwicha fue de S/4.89 (MINAGRI, 2018).

2.2. Marco contextual

2.2.1. Sector industrial en Arequipa

La producción industrial de queso es comercializada totalmente por los respectivos distribuidores de cada empresa, los cuales abastecen supermercados, “*minimarkets*”, pizzerías, tiendas, panaderías, bodegas, mercados minoristas o mayoristas.

Los distritos de Pampacolca, Viraco, Chuquibamba e Iray, situados en las provincias de Castilla y Condesuyos respectivamente, gozan de una sobresaliente producción de quesos en sus respectivas zonas; estos distritos por la ubicación que tienen, poseen condiciones ecológicas y medioambientales para la crianza de ganado vacuno, así como la producción de sus quesos (Valencia, 2014).

2.2.2. Producción de leche en Chuquibamba

En el Perú existen dos grandes zonas de producción: las cuencas lecheras especializadas y las cuencas lecheras en desarrollo. Las principales cuencas lecheras

especializadas están ubicadas en los departamentos de Arequipa, Lima y Cajamarca (cuencas del sur, centro y norte respectivamente), que en conjunto producen el 55.27% del total nacional de leche fresca destinada principalmente a la industria láctea (MINAG, 2018).

La Cuenca del Sur es la de mayor producción: logró 397,171 toneladas métricas, entre las regiones que la integran está Arequipa de donde procede un importante volumen de leche (357,451 toneladas métricas), y es también esta región en donde se registra uno de los mayores rendimientos diarios con 14.5 litros de leche/vaca (MINAG, 2018).

Del volumen total de leche fresca producida a nivel nacional, el 54% se destina a la gran industria, el 36% es para la elaboración de quesos artesanales y consumo como leche fresca y el 10% restante es para el terneraje (MINAG, 2018). Actualmente, se estima que la cuenca lechera de Arequipa produce alrededor de 975,026 litros por día de leche fresca. La cual es movilizadada diariamente por GLORIA S.A, LAIVE, y la pequeña agroindustria láctea, siendo la empresa GLORIA la que lidera esta cadena, pues del total de leche que procesa el 66% lo acopia. En el departamento de Arequipa, el 22% en el Centro del País y el 12% en el Norte (Valencia, 2014).

En el caso de las dos primeras, la diversificación de sus productos lácteos les ha permitido desarrollarse competitivamente en el mercado nacional e internacional. La pequeña agroindustria láctea en su mayoría es procesadora de queso y otros derivados. Se estima que existen 66 pequeñas plantas queseras en la región que producen 74,318 toneladas métricas de derivados lácteos al año (Valencia, 2014).

La oportunidad de la industria láctea de Arequipa se encuentra en la demanda, pues existe un mercado que no logra abastecerse con la producción nacional, asimismo, esta demanda tiene un potencial crecimiento a través del incremento de consumo per cápita de leche y productos lácteos en el Perú. La principal amenaza proviene de la leche en polvo importada, cuyos precios subsidiados y sin aranceles resultan atractivos para la industria procesadora, que debe atender sus requerimientos internos con este insumo, el cual transforman en un producto de menor calidad en desmedro del consumidor final (Valencia, 2014).

En el análisis de la industria láctea de Arequipa ha revelado que los productores de leche han logrado aprovechar las ventajas comparativas con las que cuenta la región, y fortalecen sus capacidades, lo que les ha permitido mantenerse en los primeros lugares de producción y rendimiento a nivel nacional. No obstante, es imperante que la industria láctea en Arequipa desarrolle nuevas capacidades que fortalezcan su posición, ante lo cual es necesario contar con una estructura organizacional, que se encargue de asociar a los productores de la zona y alcanzar economías de escala con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la industria.

Figura 2.6: Paisaje de Chuquibamba



Fuente: Autores de esta tesis.

2.2.3. Futuro de la industria láctea en Arequipa

La industria láctea de Arequipa cuenta con un gran potencial de crecimiento en el futuro, pero debe enfrentar al mismo tiempo una serie de desafíos que actualmente debilitan su posición competitiva. En ese sentido, es indispensable desarrollar nuevas capacidades en los productores, extender el uso intensivo de tecnología y lograr una verdadera integración entre los participantes, que genere sinergia y compromiso.

La industria arequipeña de lácteos es reconocida como la segunda cuenca con mayor rendimiento de leche por cabeza de ganado y se caracterizará por el alto nivel de tecnificación e integración de sus participantes; los cuales, para aprovechar las economías de escala que se generan en los establos de la región, producen leche con precios accesibles a toda la población y garantizarán así el incremento del consumo per cápita nacional (Cuentas, Medina, Morales & Sáenz, 2018).

2.2.4. Producción de queso

Las trece (13) plantas que funcionan en Chuquibamba e Iray producen anualmente 520 mil quesos de diversas variedades, que son vendidos en mercados de las ciudades de Arequipa, Cusco y Lima. Las plantas queseras se especializaron en la producción de distintas variedades de queso logrando así una competencia entre los integrantes de la Asociación de Industrias Lácteas de Condesuyos.

Entre las variedades de queso que se producen están el tradicional “*Tilsit*” originario de Prusia actualmente Alemania, el “*queso andino*” que se vende semi-maduro para que tenga la contextura mantecosa, el queso “*Gouda*”, “*Edam*”, “*Mozzarella*” y el más conocido en la Ciudad Blanca, el queso “*Paria*”. Para mostrar la calidad y variedad de quesos que se producen en estos Chuquibamba se realizan cada 01 de julio el festival del Queso Chuquibambino en el parque Selva Alegre de la ciudad de Arequipa, mediante la participación de la Asociación de Productores Lecheros de Chuquibamba (Vizcardo, 2012).

2.3. Marco legal

2.3.1. Políticas y normas

La normativa legal peruana contiene información, requisitos, especificaciones y metodología, que para la comercialización de quesos. La norma es de aplicación nacional y obligatoria, algunos centros de trabajo aplican e implementan algunas normas por obligación legal y otras por requisito de transacción comercial. La normativa legal peruana establece que los industriales y su equipo de trabajo son los responsables de aseguramiento sanitario de los alimentos que en ellos se procesen.

- **Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas. D. S. N° 007-98-SA:** Este reglamento, está compuesto por nueve títulos, los cuales norman las condiciones, requisitos y procedimientos higiénico sanitarios a que debe sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, la elaboración y expendio de alimentos y bebidas con el propósito de garantizar la producción y el suministro de alimentos y bebidas de consumo humano sanos e ino cuos y facilitar su comercio seguro, en coherencia con los Principios Generales

de Higiene de los alimentos recomendados por la Comisión del Codex Alimentarius (MINSA, 1998).

- **CODEX STAN A-6-1978 1 Norma General del CODEX para el queso CODEX STAN A-6-1978, Rev. 1-1999, Enmendado en 2006:** La Norma se aplica a todos los productos destinados al consumo directo o a ulterior elaboración que se ajustan a la definición de queso. A reserva de las disposiciones de la presente Norma, las normas para las distintas variedades de quesos, o grupos de variedades de quesos, podrán contener disposiciones más específicas que son de aplicación directa.
- **Composición esencial y factores de calidad:** Como materias primas se considera a la leche y/o productos obtenidos de la leche. Los ingredientes autorizados, son los cultivos de fermentos de bacterias inocuas productoras de ácido láctico y/o modificador del sabor y aroma, y cultivos de otros microorganismos inocuos. También se usan enzimas inocuas e idóneas, cloruro de sodio; agua potable (CODEX STAN, 1978).
- **Aditivos alimentarios:** Para quesos no sometidos a maduración de acuerdo a la Norma del Codex para los quesos no Sometidos a maduración, incluidos los quesos frescos (CODEX STAN, 2001).
- **Higiene:** Se recomienda que los productos abarcados por las disposiciones de esta norma se preparen y manipulen de conformidad con las secciones pertinentes del Código Internacional Recomendado de Prácticas – Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP, 1969), el Código de Prácticas de Higiene del Codex para la Leche y los Productos Lácteos (CAC/RCP, 2004) y otros textos pertinentes del Codex, como los Códigos de Prácticas de Higiene y los Códigos de Prácticas. Los productos deberán cumplir cualesquiera criterios microbiológicos establecidos de conformidad con los Principios para el establecimiento y la aplicación de criterios microbiológicos a los alimentos (CODEX STAN, 1978).
- **Etiquetado:** Además de las disposiciones de la Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Pre envasados (CODEX STAN, 1985) y la Norma General para el Uso de Términos Lecheros (CODEX STAN, 1999).

- **Declaración del contenido de grasa de la leche:** Deberá declararse en forma aceptable el contenido de la grasa de la leche en el país en que se vende al consumidor final, bien sea, i) como porcentaje por masa, ii) como porcentaje de grasa en el extracto seco, o iii) en gramos por ración cuantificada en la etiqueta, siempre que se indique el número de raciones. Podrán utilizarse además las siguientes expresiones: Extra graso (si el contenido de GES es superior o igual al 60%) Graso (si el contenido de GES es superior o igual al 45% e inferior al 60%) semigraso (si el contenido de GES es superior o igual al 25% e inferior al 45%) Semidesnatado (Semidescremado) (si el contenido de GES es superior o igual al 10% e inferior al 25%) Desnatado (descremado) (si el contenido de GES es inferior al 10%) (CODEX STAN, 1978).

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se describe la metodología que se aplicó para recolectar información sobre las variables principales del queso crema e identificar el perfil del consumidor. Para poder ejecutar esta actividad se ha utilizado dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias.

3.1. Fuentes secundarias

Para la obtención de la información se tomó como referencia material bibliográfico, tesis con contenido similar, estudios de mercado de IPSOS Perú, CPI, publicaciones en “blogs”, páginas web, etc. La información recopilada nos ha permitido identificar perfiles demográficos, características socio cultural, niveles socioeconómicos y estilos de vida del consumidor arequipeño.

3.2. Fuentes primarias

Luego de la investigación inicial utilizando las fuentes secundarias, se procedió a recolectar información de las fuentes primarias utilizando las siguientes herramientas: como entrevistas en profundidad (cualitativa) y una encuesta (cuantitativo).

3.3. Análisis cualitativo

3.3.1. Entrevistas en profundidad

La investigación cualitativa es del tipo exploratorio, debido a que se trabaja con un producto relativamente nuevo y que se tiene poco conocimiento y estudios en el mercado de Arequipa de los quesos crema con contenido orgánico, para los cuales se utilizó la herramienta de investigación cualitativa que es la entrevistas en profundidad con especialistas en comercialización de quesos en supermercados. La investigación cualitativa apoyara a esclarecer y cumplir los siguientes objetivos:

- El grado de conocimiento del producto.
- Conocer cuáles van a ser las valoraciones de los clientes directos y clientes finales.
- Ampliar el conocimiento de la competencia.
- Conocer el nivel de aceptación de los costos/precios del producto en el mercado.

- Determinar cuáles serán los canales de promoción y distribución.
- Determinar la presentación final y los tamaños del producto.
- Determinar el grado de aceptación o rechazo de los quesos crema con contenido de kiwicha.

Las entrevistas en profundidad se enfocaron en personas que gestionan los principales supermercados de Arequipa siendo Kostos, El Super y Tottus. El formato de la entrevista en profundidad se encuentra en el **ANEXO B**.

3.4. Análisis cuantitativo

3.4.1. Mercado potencial

Para establecer y definir el mercado potencial, primeramente, se tuvo que segmentar al mercado utilizando todas las herramientas necesarias e información de naturaleza secundaria y primaria. Para levantar información de tipo cualitativa se diseñó la encuesta y se determinó el tamaño de la muestra.

- **Segmentación geográfica.** El negocio tiene como objetivo abastecer al mercado nacional, pero inicialmente se aspira introducir el producto en el mercado de la ciudad de Arequipa y una vez posicionado, se expandirá por todos los mercados del sur del país como son las regiones de Moquegua, Tacna, Puno y Cusco.

Figura 3.1: Segmentación geográfica



Fuente: CPI, www.cpi.pe

- **Segmentación demográfica:** Para sintetizar al mercado potencial demográficamente, se trabajó en cuantificar la población de la región de Arequipa, por rango de edad.

Figura 3.2: Segmentación demográfica

Perú 2019: Población por segmentos de edad según departamentos (En miles de personas)									
DEPARTAMENTO	Población	%	Segmentos de edad						
			00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
Lima	11,591.4	35.6	1,046.3	1,224.8	914.3	1,477.4	2,919.0	2,275.4	1,734.2
Piura	2,053.9	6.2	243.7	288.6	194.7	238.1	454.9	359.3	274.6
La libertad	1,965.6	6.0	218.9	256.8	175.8	247.3	444.2	347.1	275.5
Arequipa	1,525.9	4.7	147.5	166.8	122.8	193.6	377.0	295.7	222.5
Cajamarca	1,480.9	4.6	167.5	209.4	146.9	160.6	331.8	260.5	204.2
Junin	1,378.9	4.2	150.5	182.0	135.4	174.7	316.1	236.6	183.6
Cusco	1,336.0	4.1	136.7	170.0	137.6	166.1	306.5	242.7	176.4
Lambayeque	1,321.7	4.1	145.2	167.2	119.3	166.2	286.6	242.1	195.1
Puno	1,296.5	4.0	120.8	153.3	124.2	164.9	301.0	237.7	194.6
Ancash	1,193.4	3.7	125.2	154.0	109.2	135.1	262.7	221.6	185.6
Loreto	980.2	3.0	137.4	173.2	105.0	103.9	203.6	152.5	104.6
Ica	940.4	2.9	105.6	118.6	78.0	117.4	222.7	170.4	127.7
San martin	902.8	2.8	110.9	134.0	86.9	102.1	209.3	158.8	100.8
Huanuco	799.0	2.5	90.9	113.8	84.2	99.6	175.4	133.6	101.5
Ayacucho	680.8	2.1	72.7	92.2	73.0	84.8	150.9	115.0	92.2
Ucayali	552.0	1.7	76.5	89.1	53.5	64.6	125.3	88.5	54.5
Apurimac	447.7	1.4	47.8	62.3	46.2	51.3	97.3	78.3	64.5
Amazonas	419.3	1.3	52.6	64.1	43.8	45.2	91.7	71.1	50.8
Huancavelica	383.2	1.2	42.4	55.3	45.9	44.5	74.7	62.9	57.5
Tacna	364.7	1.1	32.2	39.9	30.4	46.2	94.5	74.3	47.2
Pasco	282.1	0.9	30.6	38.2	25.2	36.1	69.1	49.7	33.2
Tumbes	249.1	0.8	29.4	34.1	22.1	28.7	58.4	45.8	30.6
Moquegua	192.6	0.6	17.5	21.4	15.3	21.5	47.1	40.0	29.8
Madre de dios	157.4	0.5	19.7	22.5	13.0	19.2	43.4	26.8	12.8
TOTAL	32,495.5	100.0	3,368.5	4,031.6	2,902.7	3,989.1	7,663.2	5,986.4	4,554.0

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACION: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA - C.PI.

Fuente: CPI, www.cpi.pe

Continuando con la identificación del mercado potencial, se procedió a obtener información sobre la distribución del ámbito rural y urbano de la región de Arequipa.

Figura 3.3: Segmentación urbana y rural

Perú 2019: Población urbana y rural según departamentos (En miles de personas)						
DEPARTAMENTO	POBLACIÓN		URBANA		RURAL	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,591.4	35.6	11,417.4	44.3	174.0	2.6
Piura	2,053.9	6.2	1,629.4	6.3	424.4	6.3
La libertad	1,965.6	6.0	1,551.7	6.0	413.9	6.2
Arequipa	1,525.9	4.7	1,402.3	5.4	123.6	1.8
Cajamarca	1,480.9	4.6	526.6	2.0	954.3	14.3
Junin	1,378.9	4.2	979.9	3.8	399.0	6.0
Cusco	1,336.0	4.1	812.3	3.1	523.7	7.8
Lambayeque	1,321.7	4.1	1,071.7	4.2	250.0	3.7
Puno	1,296.5	4.0	702.1	2.7	594.4	8.9
Ancash	1,193.4	3.7	758.5	2.9	434.9	6.5
Loreto	980.2	3.0	672.7	2.6	307.5	4.6
Ica	940.4	2.9	869.9	3.4	70.5	1.1
San Martin	902.8	2.8	614.8	2.4	288.0	4.3
Huanuco	799.0	2.5	416.7	1.6	382.3	5.7
Ayacucho	680.8	2.1	397.7	1.5	283.2	4.2
Ucayali	552.0	1.7	446.9	1.7	105.1	1.6
Apurimac	447.7	1.4	206.6	0.8	241.0	3.6
Amazonas	419.3	1.3	174.6	0.7	244.7	3.7
Huancavelica	383.2	1.2	117.6	0.5	265.6	4.0
Tacna	364.7	1.1	329.3	1.3	35.4	0.5
Pasco	282.1	0.9	177.9	0.7	104.1	1.6
Tumbes	249.1	0.8	233.4	0.9	15.6	0.2
Moquegua	192.6	0.6	168.0	0.7	24.7	0.4
Madre de Dios	157.4	0.5	130.3	0.5	27.1	0.4
TOTAL	32,495.5	100.0	25,808.3	100.0	6,687.0	100.0

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACION: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA - C.PI.

Fuente: CPI, www.cpi.pe

- Segmentación socio-económica:** Con esta segmentación definimos el mercado potencial, tomando en consideración su nivel socioeconómico, esta variable es el parámetro más importante para el negocio, porque permite conocer la capacidad adquisitiva o de compra de las personas o clientes potenciales, además esta variable permitió identificar la introducción del producto al mercado, el crecimiento y posicionamiento en el mercado. En la figura 3.4 se puede verificar los niveles socio-económicos de la región de Arequipa.

Figura 3.4: Segmentación socio-económica

Perú 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)					
DEPARTAMENTO	Población (miles de personas)	Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)			
		AB	C	D	E
	Mis.	%	%	%	%
Amazonas	419.3	1.9	12.3	21.6	64.2
Ancash	1,193.4	4.9	25.9	27.1	42.1
Apurímac	447.7	1.8	8.3	17.0	72.9
Arequipa	1,525.9	16.2	38.4	32.2	13.2
Ayacucho	680.8	2.2	7.5	20.6	69.7
Cajamarca	1,480.9	2.6	8.6	18.2	70.6
Cusco	1,336.0	4.8	10.5	19.4	65.3
Huancavelica	383.2	0.3	3.8	10.8	85.1
Huanuco	799.0	3.3	10.4	18.1	68.2
Ica	940.4	10.0	41.4	41.0	7.6
Junín	1,378.9	3.8	16.0	28.7	51.5
La Libertad	1,965.6	8.5	26.6	28.5	36.4
Lambayeque	1,321.7	8.1	25.5	33.9	32.5
Lima	11,591.4	25.7	41.4	25.5	7.4
Loreto	980.2	2.7	17.2	22.7	57.4
Madre de Dios	157.4	4.0	17.3	40.7	38.0
Moquegua	192.6	12.1	36.3	29.4	22.2
Pasco	282.1	1.7	11.8	31.8	54.7
Piura	2,053.9	4.1	21.8	37.7	36.4
Puno	1,296.5	2.5	10.2	22.7	64.6
San Martín	902.8	3.3	16.6	31.4	48.7
Tacna	364.7	10.1	40.4	39.0	10.5
Tumbes	249.1	5.9	28.2	38.9	27.0
Ucayali	552.0	2.6	14.8	36.9	45.7
TOTAL PERÚ	32,495.5	12.4	27.1	26.8	33.7

FUENTE: APEIM . Estructura socioeconómica de personas según departamentos - Agosto 2018
 APEIM: Asociación de Empresas de Investigación de Mercados
 ELABORACIÓN: Departamento de Estadística - C.P.I.

Fuente: CPI, www.cpi.pe

Con los datos recolectados, se procederá a determinar el mercado potencial como se muestra en la tabla 3.2:

Tabla 3.1: Población Arequipa

Población Arequipa (2019)		
Población Urbana	1,402.30	91.90%
Población rural	123.6	8.10%
Población Arequipa	1,525.90	100.00%
**(En miles de personas)		

Fuente: CPI.

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 3.2: Población Arequipa (segmentada)

Población Arequipa (2019)						
Edad	00 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años	Total
Población	437.1	193.6	377.0	295.7	222.5	1,525.90
Nivel socio-económico	AB	C	D	E		
Participación (%)	16.20%	38.40%	32.20%	13.20%		100%
Edad: 18-55 años	866.30					
Población Urbana	91.90%					
Nivel socio-económico: AB	16.20%					
Mercado potencial	129.0**	valor: edad*población urbana*nivel socio-económico				
**(En miles de personas)						

Fuente: CPI.

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.4.2. *Tamaño de la muestra*

Para poder definir el tamaño de la muestra se ha considerado la intención de compra de personas (población urbana), con edades entre los 18 hasta los 55 años que pertenecen a un nivel socio económico A y B. Con el tamaño del mercado potencial (**129,000 personas**) calculado en la tabla 3.2, se procedió a utilizar la fórmula para calcular el tamaño de la muestra para poblaciones finitas:

Figura 3.5: Fórmula tamaño de muestra

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 p q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

en donde:

N = tamaño de la población q = seguridad, y

Z_α = nivel de confianza, e = precisión.

p = proporción esperada,

Fuente: Pagina Web. Como determinar tamaño de muestra.
Recuperado de
<https://asesoriatosis1960.blogspot.com/2018/03/como-determinar-el-tamano-de-la-muestra.html>

Se tiene los siguientes valores:

N: 129,000 personas

p= 50%

q= 1-p=50%

e=5%

Z=1.96 (nivel de confianza 95%)

Al reemplazar los valores en la formula se obtiene el tamaño de la muestra, de 383 **personas o encuestas.**

3.4.3. Ficha técnica

Tabla 3.3: Ficha técnica de investigación

Ficha técnica de investigación		
Objetivo	Determinar y medir las variables de compra y preferencia del consumidor de quesos, adicional se obtendrá información del producto, distribución, publicidad y precio, para diseñar planes financieros, de operaciones y de marketing.	
Naturaleza	Cuantitativa, Los datos serán tabulados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, para realizar el análisis de las variables y definir el perfil del cliente potencial.	
Técnica	Encuesta de forma virtual, las preguntas de la encuesta han tomado como base las informaciones recogidas de las entrevistas en profundidad e información secundaria.	
Mercado meta	"Personas preocupadas por el cuidado de su salud, que prefieren alimentos saludables y con un gran gusto por el queso".	
	Personas entre los rangos de edad: 18-55 años	
	Nivel socio-económico: A y B	
Tamaño del mercado meta	129,000	personas**población finita
Tamaño de la muestra	383	personas o encuestas
Nivel de confianza (%)	95%	**Z=1.96
Margen de error (%)	5%	
Procedimiento de muestreo	Muestreo estratificado y de manera aleatoria	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se conoce que el mercado de los quesos crema y artesanales están posesionadas por grandes empresas industriales y productores artesanales con precios bastante competitivos. Las estrategias del presente plan de negocios se basan en “diferenciación del producto”, esto se logrará con la implementación de la planta de fabricación para obtener un queso crema con alto contenido nutricional, compuesta por la kiwicha y por la calidad de los productos (acopio de leche fresca y natural del lugar).

Inicialmente se introducirá los quesos crema al mercado del sector urbano de la ciudad de Arequipa, en donde se puede verificar que la presencia de los quesos crema con contenido orgánico es escasa o nula. La ausencia de este tipo de producto será una oportunidad para aprovechar, satisfaciendo esta necesidad de mercado y planteando como objetivos futuros de contar con clientes de segmentos de la población que demanden el consumo de productos naturales con contenido orgánico.

Para ingresar al mercado competitivo, se tendrá que establecer la siguiente estrategia:

- **Estrategia de diferenciación del producto:** Es uno de los pilares frente a la competencia debido a que los quesos cremas tradicionales no cuentan con un valor

agregado. En el negocio propuesto los quesos serán elaborados con insumos 100% natural de leche y la kiwicha que este último da su aporte nutritivo al producto, la planta de fabricación contará con tecnología adecuada que permita la sostenibilidad del negocio, adicional se cumplirá los diferentes estándares alimentarios establecidos a nivel nacional e internacional.

3.4.4. *Diseño de la encuesta*

La encuesta diseñada consta de 17 preguntas, que permitió identificar y segmentar el perfil y preferencias del consumidor, los atributos valorados del producto y expectativas del consumidor, adicional se colocó preguntas filtros que permiten segregar a los encuestados para enfocarse en los clientes potenciales. El formato de la encuesta se encuentra en el **ANEXO A**.

La encuesta nos permitió obtener información necesaria del entorno y de los posibles clientes potenciales, tales como:

- Grado o nivel de conocimiento de quesos crema del mercado.
- Conocimiento de la procedencia del producto y su valor nutricional.
- Conocer los atributos positivos y negativos de la competencia.
- Conocer exactamente el grado de aceptación los atributos y precios en el mercado.
- Establecer los principales canales de promoción y distribución.
- Determinar la presentación y tamaño adecuado del producto para cada segmento de mercado.
- Identificar el nivel de aceptación o rechazo de los quesos crema con contenido orgánico.

3.4.5. *Guía de encuesta*

Se determinó diseñar y aplicar la encuesta para recabar información de los potenciales consumidores de queso crema en la ciudad de Arequipa. La información que se obtuvo maneja un 5% de error clasificado en los segmentos socioeconómicos A y B.

La encuesta tiene preguntas cerradas; es decir, que la información se predefine y las opciones de respuestas son limitadas. Se considera que es el tipo de encuesta

apropiada por la situación de la pandemia del COVID 19, ya que su estructura está diseñada en una “*app*” la cual para poder completarla necesita acceso a Internet.

Para la muestra definida geográficamente se obtuvo la dirección, con ello se verifico que la encuesta se llevó a cabo con la muestra correcta y que fue completada de manera satisfactoria ya que no permitía duplicidad de usuarios. Adicional la encuesta fue diseñada definiendo el alcance de la información a obtener, el orden de las preguntas y el tipo de formatos de pregunta para obtener la data necesaria y su respectivo análisis. Se aplicó una prueba piloto del cuestionario para 15 personas, antes de entregar a los entrevistados, con esto se pudo determinar que las preguntas estuvieron redactadas claramente y que no hubo sesgos hacia determinadas respuestas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA OFERTA

4.1. Oferta

La oferta de las empresas en el mercado de queso es amplia y variada, existiendo empresas grandes con gran capacidad para ingresar al mercado con diversos productos y empresas medianas que van consolidándose en el mercado con una variedad de oferta y una propuesta de calidad y sanidad presente en sus productos. De igual modo también existen muchas pequeñas y micro empresas que cada año intentan ingresar al mercado local y nacional con sus productos; sin embargo, la oferta en el mercado nacional es sostenida por los productos de gran trayectoria de marca, que pertenecen a empresas grandes.

Como datos importantes, se indica que del 100% de la producción nacional de leche, el 46% se destina a la producción de quesos y derivados lácteos, por lo que se puede apreciar que tanto las empresas grandes y medianas están trabajando cada vez en mayor medida por ingresar y ser parte permanente de la oferta de quesos en los diversos canales de comercialización. Así mismo, el consumo per cápita de leche y productos lácteos en el Perú en el último año fue de 87 kg/persona/año, siendo 3.8 kg/persona/año el consumo estimado per cápita de quesos a nivel nacional, siendo un dato a considerar para el acceso al mercado local. Además, el consumo per cápita de leche en el Perú es de 45 kg/hab/año, nivel que resulta bajo comparado con el consumo mínimo recomendado por FAO de 120 kg/hab/año (FAO, 2017).

En el entorno nacional y según datos del Ministerio de Agricultura y Riego, conjuntamente con la Dirección General de Salud, se estima que a nivel nacional existen unas 6,000 plantas queseras entre industriales y artesanales, ubicadas en las cuencas lecheras del Perú, distribuidas en las regiones de Cajamarca, Puno, Arequipa, Amazonas, Ayacucho, Junín, Cusco y Ancash. La oferta de quesos en el Arequipa, está compuesta por las variedades que se producen a nivel nacional, como son los quesos tipo fresco, el queso tipo “*paria*”, el queso andino, el queso tipo “*gouda*”, el queso tipo “*camembert*”, el queso tipo “*dambo*”, el queso tipo “*gruyere*”, el queso tipo “*Edam*”, el queso tipo “*brie*”, el queso tipo parmesano, el queso crema y distintas variedades de quesos que se producen en cada región.

En el mercado nacional, las marcas que tienen mayor presencia en lácteos y sus derivados son la marca Gloria como el principal proveedor, seguido de Laive, Ideal, Pura Vida y Manty, los cuales tienen mayor presencia con su oferta en los mercados, supermercados e hipermercados. La oferta de quesos en Chuquibamba tiene las siguientes variedades de queso “*paria*”, el queso andino, el queso de tipo “*Edam*”, “*Tilsit*”, “*Gouda*” y “*Dambo*”, así como derivados lácteos entre yogurt y manjar.

4.2. Competidores actuales

4.2.1. GLORIA

La empresa Gloria, cuenta con el producto queso blando, untable, no madurado y sin corteza elaborado con leche pasteurizada, crema de leche pasteurizada, cuajo, sal y estabilizantes autorizados. Su propuesta de valor, es la de un producto ideal para quienes disfrutan de la vida y la buena comida, sea en casa o como piqueo en eventos sociales. La presentación del producto es en barra de 227 gramos como contenido neto de producto que está dentro de un empaque tipo papel plastificado que sirve de protección, es una barra rectangular que indica que el producto es alto en grasas saturadas. El precio de venta al detalle en diversos supermercados tiene el rango de S/. 9.80 hasta S/. 10.20 por unidad. En un último reporte del presente año de Kantar Division World Panel, se aprecia que de cada 10 hogares, 8 consumen la marca Gloria en sus diversos productos, por lo que se infiere que el queso es una elección de los hogares y la marca Gloria tiene muchas posibilidades, indicando 8 posibilidades de 10 opciones (Kantar, 2019).

También precisa que el 58% de las cincuenta marcas locales consumidas son de origen peruano, por ende, hay una estrecha relación entre la pertenencia del consumidor con el origen de las marcas locales, posiblemente por una identificación vinculada en diversos aspectos (Kantar, 2019). A pesar del consumo de lácteos en los últimos años, la marca Gloria se mantiene presente en la mente de los consumidores, logrando ser la marca que obtiene más puntos en el reporte Brand Foot Print 2020, indicando que no hay hogar en el Perú que no consuma esta marca, y dentro de los quesos tiene una alta preferencia. En el reporte se utilizó el indicador CRP (Consumer Reach Points) y la marca GLORIA obtuvo el mayor número de puntos, llegando a 404 CRP, manteniendo su posición, con una ligera variación de 2% Kantar Division World.

Figura 4.1: Queso crema Gloria



Fuente: Página web Gloria.

4.2.2. LAIVE

Laive se fundó en 1910 bajo el nombre de Sociedad Ganadera del Centro, cambiando su razón social en 1994. En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro plantas en el mercado peruano para productos ultra-pasteurizados y plantas de evaporación de leche. Sus plantas se encuentran ubicadas en Lima y Arequipa (Gestion, 2019).

Dos de esas plantas se ubican en Arequipa, y dos en Lima, mientras que su principal centro de acopio se ubica en Majes (Arequipa). Cuenta con un set de tres productos que son queso crema sabor natural, con un peso de 80 gramos contenido en un sachet plastificado, listo para ser consumido como queso crema que se unta de una forma fácil, el precio tiene un rango entre S/. 3.0 y S/. 3.50 por sachet.

Figura 4.2: Queso crema Laive 80 gramos



Fuente: Página web Laive.

También cuenta con la presentación de queso crema *“Cream Cheese”* Laive original, empacado en caja 227 gramos con un precio en supermercado que fluctúa según la promoción que se lleve a cabo entre S/. 8.70 y S/. 9.10 por unidad.

Figura 4.3: Queso crema Laive 227 gramos



Fuente: Página web Laive.

También la empresa Laive cuenta con la presentación *“Cream Cheese”* sabor artesanal con un peso de 220 gramos en un envase plastificado con tapa para abrir y cerrar. El precio que se encuentra en supermercado presenta un rango de S/. 10.0 a S/. 11.0 por unidad.

Figura 4.4: Queso crema Laive 220 gramos



Fuente: Página web Laive.

La empresa Laive es una de las empresas que forma parte de la gran concentración de la oferta de productos lácteos, dentro de ellos el queso crema, con una aproximación del mercado lácteos del 9%. Dentro de los productos de Laive, los productos que más crecieron en términos de valor fueron las leches, las mantequillas y los quesos.

4.2.3. *DELICE*

Delice es una empresa creada en 1990 con capitales 100% peruanos, consideran que son líderes en el Perú para los quesos crema. Inició sus actividades orientadas a la fabricación de paté, comercializándolos a través de las cadenas de supermercados. En los años siguientes, fue diversificando su producción incursionando en la fabricación de Queso Crema (“*Cream Cheese*”), con lo que sus ventas fueron creciendo dentro del mercado nacional.

La empresa peruana cuenta con 30 años de experiencia en el mercado de derivados lácteos. Son el primer productor de queso crema en el Perú. Actualmente cuenta con un portafolio de más de 110 productos, distribuidos a nivel nacional e internacional a través de distintos canales (Delice, 2020). Delice, cuenta con diversas presentaciones de queso crema como Delice de 14 gramos, Delice “*pote*” de 125 gramos, Delice “*pote*” de 227 gramos y Delice caja de 227 gramos. El precio del producto Delice caja de 227 gramos es de S/. 9.90 por unidad en los supermercados.

Figura 4.5: Queso crema Delice 227 gramos



Fuente: Página web Delice.

4.2.4. DUMAN LÁCTEOS

Duman es una empresa familiar que nace hace 25 años con el propósito de innovar en el sector de alimentos. Elabora quesos con 100% leche de cabra y vaca, siguiendo los más altos estándares de fabricación y conservando siempre algunos procesos artesanales para garantizar naturalidad, sabor y textura. Cuenta con una moderna planta ubicada en Ventanilla – Callao, en donde la leche es pasteurizada y estandarizada, para luego transformarla en una gran gama de productos de leche de cabra y vaca. Todos los procesos de fabricación son estrictamente controlados, garantizando así una alta calidad del producto final (Duman, 2020).

El producto queso crema, es de 200 gramos queso crema natural, Quescrem Natural, un queso crema suave, cremoso y fácil de untar. Su innovador proceso de fabricación y la calidad de las materias primas con las que se elaboran los productos hacen de Quescrem Natural un ingrediente imprescindible en cualquier receta. Es de sabor suave, con una textura cremosa y manejable, que se presenta en un empaque de 200 gramos a S/. 13.

Figura 4.6: Queso crema natural 200 gramos



Fuente: Página web Duman.

4.2.5. PHILADELPHIA Kraft

El producto Philadelphia cuenta con altos estándares, calidad y frescura. Durante más de 100 son pioneros en los estándares de queso crema para brindar el gran sabor placentero (Philadelphia, 2020).

A mediados de 1800, muchas granjas lecheras estadounidenses rodeadas de tierras de pastoreo fértiles estaban produciendo una versión más fresca, sin envejecimiento, de lo que en Europa se conocía como Neufchatel. Y fue en Chester NY, cuando el lechero Lawrence un fabricante de productos lácteos, aumentó el contenido de crema en la receta original utilizada en su fábrica y obtuvo un queso crema, algo inesperado y brillante, resultado del experimento. Fue entonces cuando se creó la producción en masa del queso crema nuevo llamado “Philadelphia” (Philadelphia, 2020). Uno de los productos de la marca PHILADELPHIA es el queso crema Philadelphia Kraft Original con un peso de 210 gramos con un envase en caja, denominado como la presentación original con un precio en supermercados de S/. 10.90 por unidad.

Figura 4.7: Queso crema Philadelphia 210 gramos



Fuente: Página web Philadelphia.

También en la línea de queso crema, cuentan con el producto queso crema PHILADELPHIA “*Soft Light*” en envase “*pote*” con un peso de 150 gramos.

Figura 4.8: Queso crema Philadelphia 150 gramos



Fuente: Página web Philadelphia.

4.3. Mercados relacionados

El mercado del queso crema, está muy relacionado con la producción ganadera, que provee el insumo principal, por ende, en el modelo de negocio se está proponiendo considerar estar cerca del punto de acopio de leche. También como un mercado relacionado esta la presencia de los puntos de venta como las tiendas especializadas o supermercados que cuentan con exhibidoras o vitrinas que mantengan la cadena de frio y que el consumidor tenga la oportunidad de seleccionar el producto en las condiciones óptimas.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

5.1. Demanda

La demanda de quesos a nivel nacional ha mostrado un repunte en los últimos años, acompañado por la selección de los consumidores por un producto peruano, frente a oportunidades de productos importados. La demanda nacional está orientada a las categorías de quesos frescos, tipo paria, andino, “*gouda*”, “*camembert*”, “*dambo*”, “*gruyere*”, “*Edam*”, “*brie*”, parmesano, entre otros regionales.

En el Perú la demanda por quesos importados tiene un valor aproximado anualmente de 23 millones de dólares, en tanto las exportaciones de quesos tienen un valor aproximado de 420,000 dólares, lo cual se constituye en una gran oportunidad para tomar el mercado nacional con quesos de alta calidad a precios competitivos, teniendo en cuenta la cadena de abastecimiento más corta para los productores locales, y satisfacer la demanda interna (Panel AB, 2019).

Se considera que los lácteos son parte de la canasta familias, siendo un 3.47% su contribución, dentro de los cuales figura el queso como segunda alternativa, luego de la leche fresca (Panel AB, 2019) Arequipa, tiene una demanda de quesos aun no atendida por empresas y productos peruanos, siendo el mercado de Lima Metropolitana de gran interés para los productores de quesos a nivel nacional. Como parte de la demanda de queso en Arequipa, los quesos “madurados”, principalmente andino y “*gouda*” son de gran preferencia en los mercados distritales y en los supermercados los quesos de mayor proceso como el queso crema, tienen amplia preferencia.

5.2. Motivación de la compra

El mercado a nivel nacional presenta un incremento en su preferencia por los quesos en la categoría de productos lácteos, situación contraria al consumo de leche fresca. La preferencia a nivel nacional por quesos está alineada a una mayor capacidad adquisitiva del consumidor perteneciente a algunos segmentos, más número de consumidores, hábitos de consumo, conocimiento del valor nutricional del producto, estrategias de marketing y de publicidad, así como difusión radial, televisiva, etc.

En Arequipa, la motivación de compra del consumidor, está alineada a una costumbre por el consumo de quesos, los cuales presentan una diferenciación entre las

opciones de quesos para comida, que son quesos de menos valor comercial y los quesos para el desayuno y lonche, muy característico en los hogares de Arequipa. Dentro de estas opciones, tienen mayor preferencia los quesos frescos, queso “*paria*” y los quesos madurados, ya sea en mercados distritales o en las ferias itinerantes presentes en Arequipa desde hace varios años. Igualmente, la motivación corresponde a tener un mejor valor nutricional en los alimentos que se consumen, y en este aspecto muchos consumidores en Arequipa, al no consumir leche fresca, han optado por suplir este derivado lácteo por el consumo de quesos, los cuales pueden también encontrarse en las bodegas, tiendas, restaurantes y hoteles.

5.3. Perfil del cliente

Los clientes potenciales para el producto son:

- **Amas de casa:** A las amas de casa se las considera como un multicanal, a nivel nacional son más de 6 millones de amas de casa, que cumplen el rol de forma principal, en tanto también se considera a 2 millones de amas de casa que cumplen un rol secundario en las funciones del hogar. El 57% de las amas de casa es considerado digital, el 45% pertenece a una red social y el 42% tiene un “*Smartphone*”. El 24% tiene educación superior con estudios culminados. El 48% se dedica de forma exclusiva al hogar, en tanto el 52% tiene un trabajo eventual o permanente (Ipsos, 2018).
- **Jóvenes con menor tiempo para consumo de leche fresca:** Existen 3.2 millones de adolescentes y jóvenes en el Perú urbano, de los cuales el 68% está estudiando y el 41% está trabajando. Por lo cual son personas que tienen hábitos en los cuales el consumo de alimentos no tiene un tiempo definido, es considerado como marginal, llegando a no tomar alimentos como la leche en su dieta diaria (Ipsos, 2020).
- **Adultos en busca de un producto con alto valor nutricional:** 29% del Perú urbano son adultos (36 a 59 años). Antes de la cuarentena, 84% de ellos se encontraba trabajando. La mayoría del grupo de adultos en edad por encima de los

cuarenta años, empieza a preocuparse por la calidad nutricional de su alimentación, por lo tanto, son potenciales consumidores de queso crema (Ipsos, 2020).

5.4. Resultado de las entrevistas en profundidad

A continuación, se muestra el resumen de la información recolectada en las entrevistas en profundidad, se realizó a los supermercados de la ciudad de Arequipa, para realizar esta actividad se ha tomado como muestra las empresas: Kostos, Tottus y El Super. El desarrollo de toda la entrevista se encuentra en el **ANEXO C**.

Tabla 5.1: Resultados de entrevistas en profundidad

Observaciones	Empresa		
	Kostos	Tottus	El super
Aceptación del producto	Si	Si	Si
Valor nutricional	Interesante el concepto de la kiwicha		
Insumos	Naturales	Nutritivos	Sabores fuertes
Peso	180 gramos	210 gramos	Entre 150 y 200 gramos
Presentación	En “ <i>pote</i> ”	En barra	El diseño de etiqueta
Color	Blanco		
Sabor	Frescos y fuertes	Intenso	
Precio	S/. 8.00	S/. 10.00	Entre S/. 6.00 y S/.8.00
Marca líder en el mercado	Philadelphia		
Variables valoradas	Precio, calidad y marca		Calidad y marca

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los entrevistados brindaron las siguientes condiciones de negociación para colocar el producto en el supermercado:

- Cumplimiento de registro en DIGESA.
- Exclusividad por un año en productos.
- Método de abastecimiento 30 días.
- 12% de todo lo vendido al mes, adicional se debe pagar S/. 5,000 por 15 días cuando promocionan el producto, para efectos del cálculo el costo de

consignación se tomó el valor de 15% para mitigar el riesgo de exclusividad de productos. (ver capítulo XI).

- Penalización por quiebre de stock (0.5%).

5.4.1. Perfil del entrevistado

- Supervisor de perecibles Hipermercados Tottus.
- Gerente general supermercado El Super.
- Supervisor Supermercado Kostos.

5.4.2. Percepción del producto

Sobre el producto queso crema con kiwicha a un precio razonable, que brinde la oportunidad de incrementar su oferta y diversidad de productos; que se distinga de los otros productos queso crema por contener kiwicha y ser elaborado en Arequipa.

Les gustaría que este en las góndolas de los supermercados y de esa forma habrá más opciones de escoger entre los productos de quesos, a su vez el valor nutritivo que beneficie al consumidor. Consideran que un producto queso crema enriquecido con kiwicha debe estar presente en las góndolas de los supermercados al alcance de los hogares con una propuesta de un servicio diferenciado (garantía y políticas de stock permanente) y un producto al nivel de los productos comercializados en su canal.

Reflexionan que la kiwicha es un insumo nutritivo y llamativo debido a que es muy reconocido por las amas de casa en el Perú, pero el sabor al momento de degustarlo no se siente en el queso crema. También precisan que los clientes buscan sabores fuertes más aun los arequipeños, con cierto valor agregado y con una propiedad nutricional. Examinan que el producto llamará la atención de los clientes.

5.4.3. Hábitos de compra de queso crema

Antes de la pandemia la motivación fue para el consumo de una reunión social para los quesos cremas más caros y de calidad, sin embargo, consideran que un producto de calidad y que sea inocuo es fundamental para los supermercados y clientes dirigido a las familias, especialmente a las amas de casa, quienes buscan de forma permanente este tipo de productos. Los sabores intensos son buscados en los quesos crema, para

consumir en momentos con los amigos, en una reunión, cuando tomas un trago, estos se combinan mejor con esos eventos y por ende debería estar enfocado este producto en las reuniones sociales.

Se debe tener en cuenta a las amas de casa, quienes en esta coyuntura están dando mayor importancia a la alimentación sana y este es un producto que se puede consumir en el desayuno. El queso crema es considerado un alimento para degustar en las reuniones sociales y su sabor que combina con varios productos, por lo cual se puede considerar como un producto complemento con varias alternativas.

5.4.4. Preferencia del queso crema en Arequipa

En la cuarentena el consumo de queso crema está en incremento, los cuales han bajado de precio, toda vez que se comparten en familia, como es el queso crema en Hipermercados Tottus. En tanto para supermercados el Super y Kostos, precisan que el consumo no es muy alto, especialmente en esta pandemia que se ha limitado debido a que no hay reuniones y el producto tiene más demanda en ese sector.

La demanda de este producto para la lonchera de los hijos ha disminuido, por las restricciones actuales, pero puede generar un gran interés para el cuidado de la salud de los hijos en casa. Finalmente hay una tendencia de menor consumo, y esto es para los productos en general, porque los clientes no tienen el mismo poder adquisitivo priorizando otros gastos.

Problemas del queso crema que venden:

- La pandemia hizo caer la demanda del queso crema, debido a que cayó el poder adquisitivo y al ser un producto caro la gente se enfoca en los productos de primera necesidad.
- Cuando quedan productos en stock empiezan las ofertas para ser adquiridos con la tarjeta con 20% de descuento.
- La restricción de las reuniones limitó su venta, la gente compra ahora solo productos básicos de primera necesidad.
- El queso crema está dirigido a un nivel socioeconómico A y B.

Canales de venta del queso crema:

- El principal canal de venta son las góndolas del supermercado.
- El canal de digital está tomando relevancia en las ventas de diversos productos de los supermercados, el cual muestra incrementos en ventas por las condiciones de la pandemia, que ha originado la orientación por este canal, debido al temor de los clientes para salir de casa.

Proceso de abastecimiento del queso crema del supermercado:

- El proceso está centralizado en Lima por el gerente de compras/jefe de compras y el “*planner*”, quienes mediante variables consideran determinado movimiento de producto para supermercados Tottus.
- El proceso de compra se realiza en Lima ya que no hay un proveedor en la ciudad de Arequipa, el proveedor debe considerar con la merma.
- Se analiza el producto antes del pago y si no se vendió, no lo vuelven a comprar, y la distribución está controlada en Lima para Arequipa.

Gustos y preferencias en supermercados:

- Color y sabor del queso crema.
- Blanco y que tenga un sabor más contundente.
- El queso crema Philadelphia es el que más buscan los clientes por su sabor, presentación y por el respaldo de la marca que tiene muchos años en el mercado.
- Color blanco o beige cálido, luminoso y versátil; y con sabores fuertes.

Tipos de queso crema que venden, la frecuencia y cuál es el de mayor demanda:

- Philadelphia en “*pote*” y sachet.
- 20 productos en promedio a la semana.
- Queso crema Philadelphia es el de mayor demanda.
- Philadelphia, Laive y Gloria en “*pote*” y sachet.
- 20 productos en promedio a la semana.
- Philadelphia tiene la mayor participación 55%.

Tamaños, peso, volumen y presentación de queso crema:

- De 180 y 250 son los que tienen más salida
- 230 gramos como máximo de envase plateado que sea llamativo
- 210 gramos en papel aluminio.

Cantidades de queso crema que venden según marcas y presentaciones, volúmenes de venta semanal o mensual:

- 15 cajas (12 unidades por caja) de cada presentación (tres presentaciones) al mes
- 4 cajas mensuales (12 unidades por caja), representan una caja por tienda.

Insumos que valoran en la elaboración de queso crema y opinión de la kiwicha como insumo en la elaboración del queso crema:

- Los insumos deben ser conocidos y que tengan alto valor nutricional como la kiwicha, es una combinación interesante que la gente puede comprar.
- Leche y la kiwicha no tiene un sabor fuerte, deberían tener la opción de una natural y otros con sabores, buscar productos con sabores diferentes.
- Leche, conservantes, el sabor y valor nutricional, la kiwicha puede contribuir en mejorar el valor nutricional del queso, ya que los clientes están preocupados por su salud.

Percepción sobre las marcas de queso crema, ordenadas de mayor a menor participación en el mercado arequipeño:

- Philadelphia.
- Laive.
- Gloria.
- Tottus.

Percepción de cada marca de queso crema que ofertan, ordenadas de mayor a menor participación en el mercado arequipeño:

- Philadelphia de mayor calidad y años en el mercado.
- Tottus – barato.
- Laive – accesible y precio.

Días de mayor rotación del producto queso crema:

- Ahora en la pandemia lunes, viernes y sábado.
- Antes de la pandemia viernes, sábados y domingos.
- Los meses de mayor rotación son marzo, julio y diciembre.

Los atributos más valorados para la decisión de compra son: calidad, precio y marca.

5.4.5. Definición del queso crema ideal

Tabla 5.2: Definición del producto

Características			
Insumos	Nutritivos	Sabores fuertes	Naturales
Peso	210 gramos	Entre 150 y 200 gramos	180 gramos
Presentación	En barra	El diseño de etiqueta tiene que ser llamativa	En "pote"
Color	Blanco	El color de producto es blanco pero esos puntos de color de la kiwicha le dan el atractivo	Blanco
Sabor	Intenso	Sabor fuerte que convine con un trago	Frescos y fuertes
Precio	S/. 10.00	Entre S/. 6.00 y S/. 8.00	S/. 8.00
Marca	Philadelphia	Philadelphia	Philadelphia

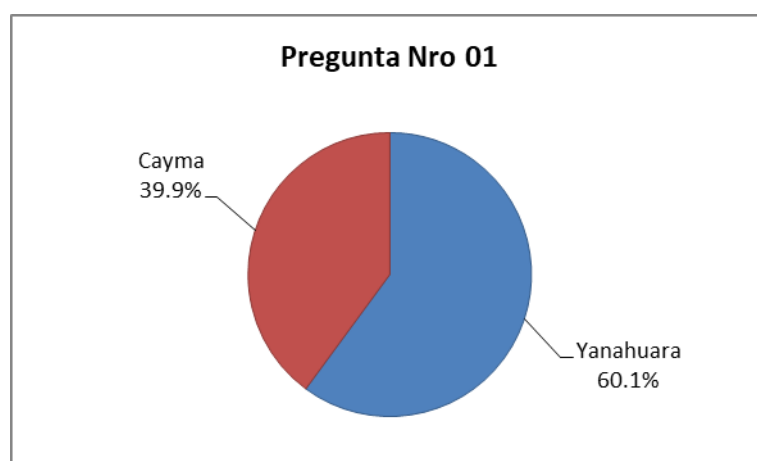
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.5. Resultados de la encuesta

A continuación, se muestra el resumen de la información recolectada en la encuesta:

1. ¿En que distrito de Arequipa tienes tu hogar?

Figura 5.1: Ubicación del encuestado

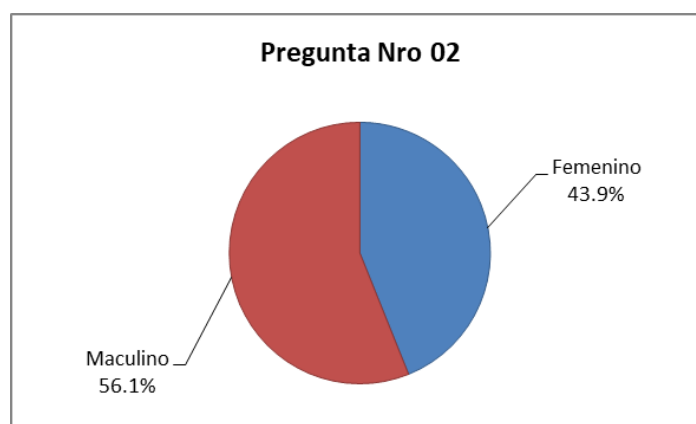


Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 5.1, se determina que el distrito que tiene mayor población de hogares es el distrito de Yanahuara con 60.1% y mientras que en el distrito de Cayma existe el 39.9% de hogares de la población encuestada.

2. Género

Figura 5.2: Género

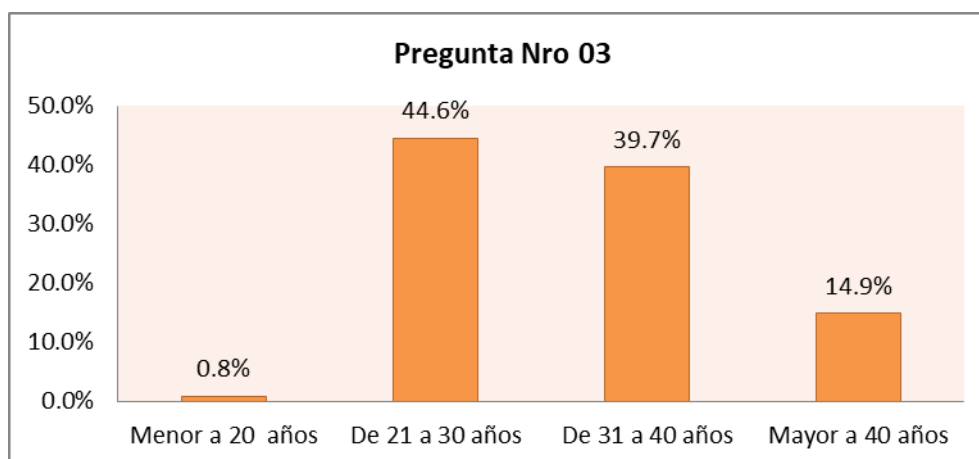


Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo al resultado del análisis cuantitativo de toda la muestra se tiene como resultado que el 56.1% son hombres y 43.9% son mujeres, estos datos servirá para determinar a qué población se dirigirá la estrategia del negocio.

3. Edad

Figura 5.3: Rango de edad

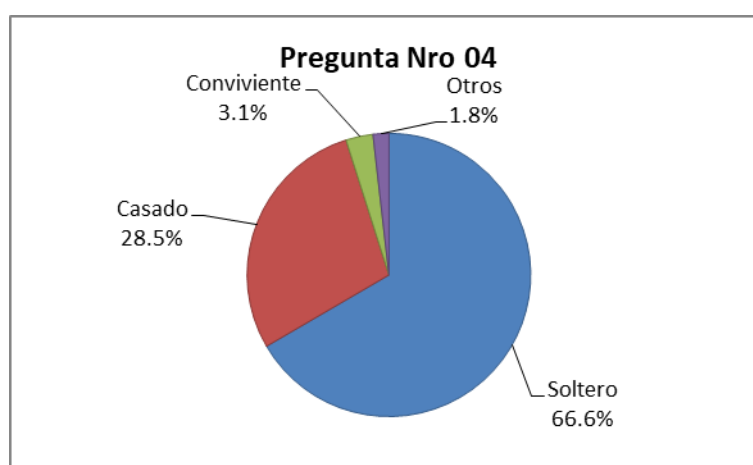


Elaboración: Autores de esta tesis.

El rango de edad de la población encuestada de 21 a 30 años representa el 44.6%, 31 a 40 años representan 39.7% y de las otras edades son el 15.7%.

4. Estado Civil

Figura 5.4: Estado civil

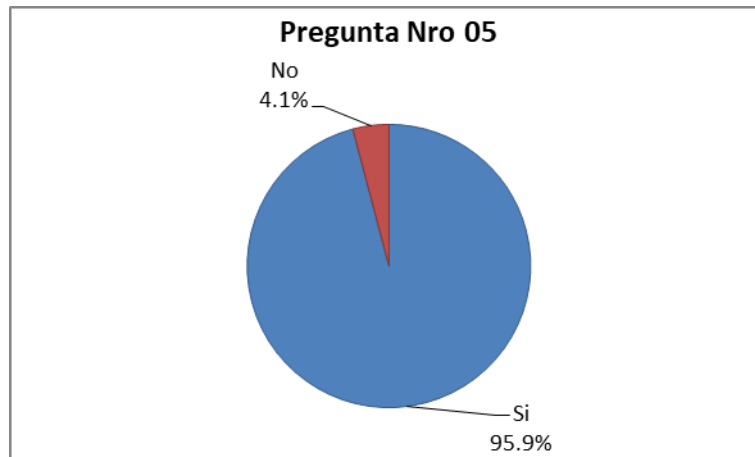


Elaboración: Autores de esta tesis.

El 66.6% de la población encuestada son solteros, el 28.5% casados y el 3.1% convivientes.

5. ¿El queso es parte de su canasta familiar?

Figura 5.5: Preferencia de consumo

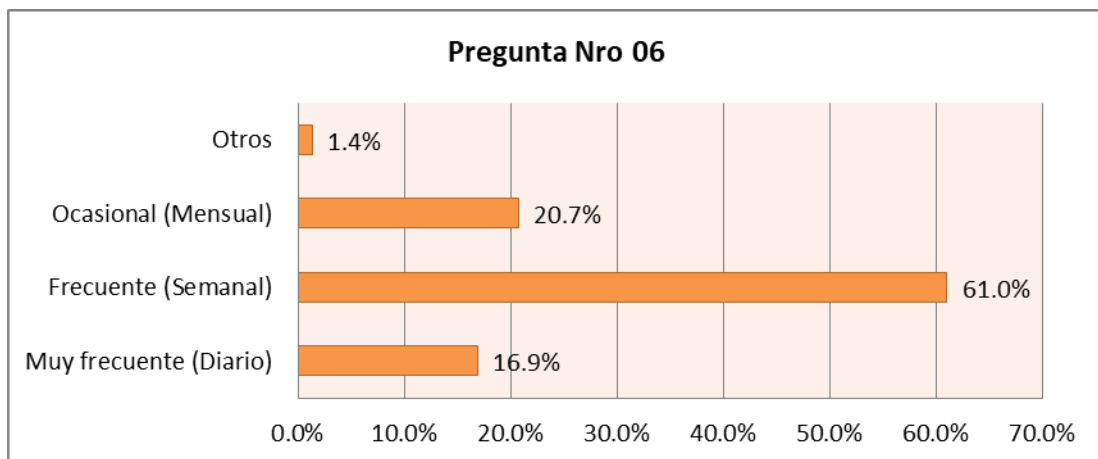


Elaboración: Autores de esta tesis.

El 95.8% de la población considera que el queso es parte de su canasta familiar. Con este valor se determinará al mercado objetivo.

6. ¿Con que frecuencia consume queso?

Figura 5.6: Frecuencia de consumo

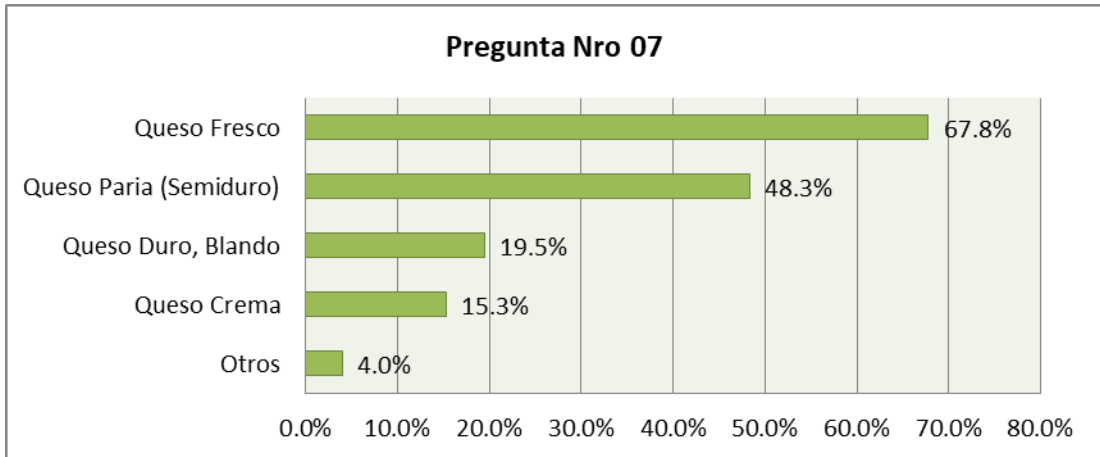


Elaboración: Autores de esta tesis.

El 61.0% de la población consume queso con una frecuencia semanal, el cual puede considerarse como un buen indicador para el plan de negocio planteado.

7. ¿Qué tipos de quesos consume o compra Usted? *Marcación múltiple

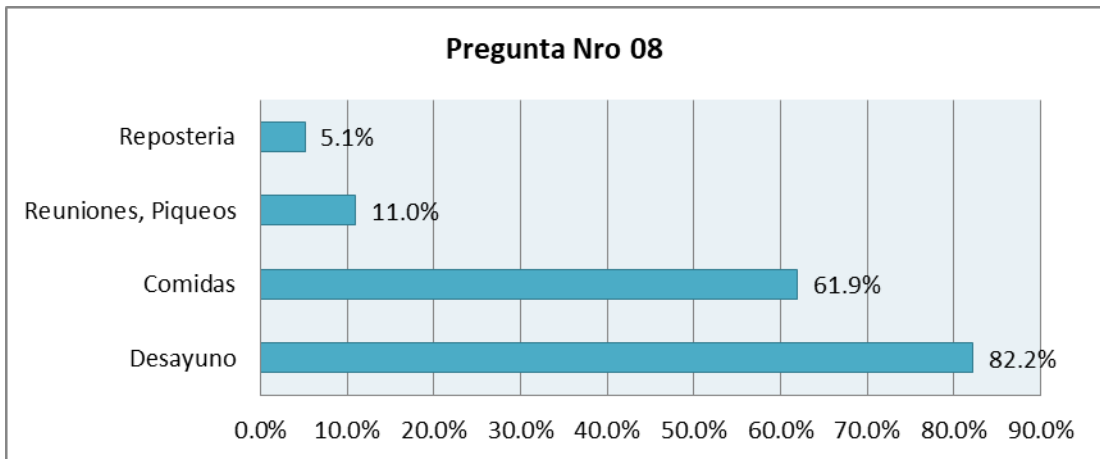
Figura 5.7: Tipo del queso (consume)



Elaboración: Autores de esta tesis.

8. ¿En qué utiliza más el queso? *Marcación múltiple

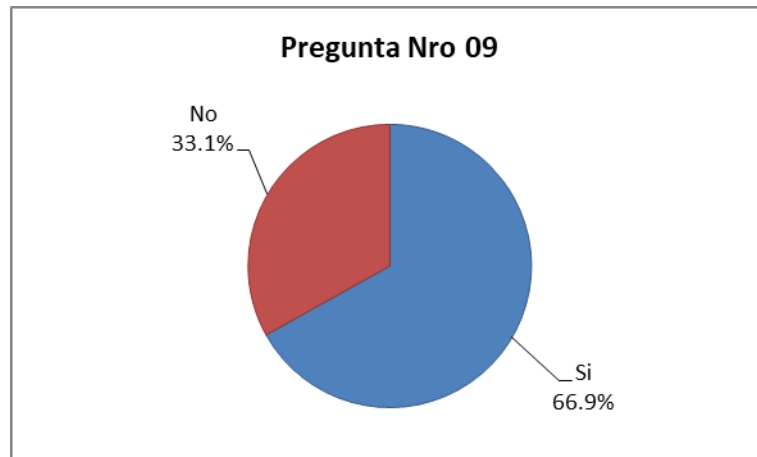
Figura 5.8: Utilización del queso (consume)



Elaboración: Autores de esta tesis.

9. ¿Alguna vez ha consumido queso crema?

Figura 5.9: Preferencia queso crema

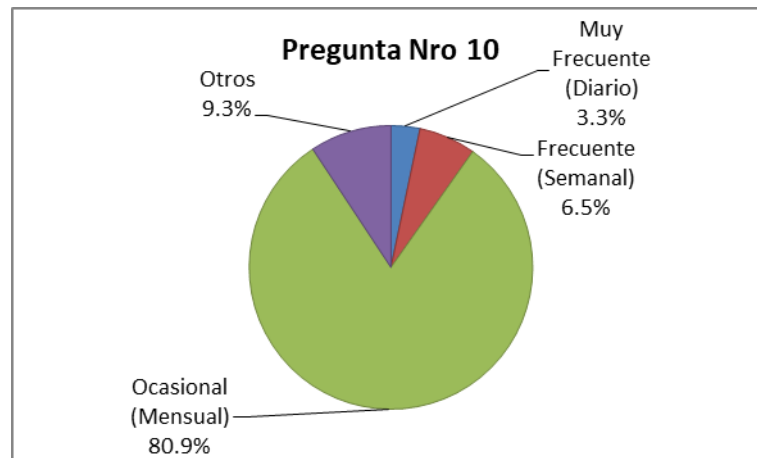


Elaboración: Autores de esta tesis.

El 67.0% de la población encuestada alguna vez ha consumido queso crema. Con este valor se ira aproximando más al mercado objetivo donde se ofertará el nuevo producto queso crema con kiwicha.

10. ¿Con que frecuencia consume queso crema?

Figura 5.10: Frecuencia de consumo de queso crema

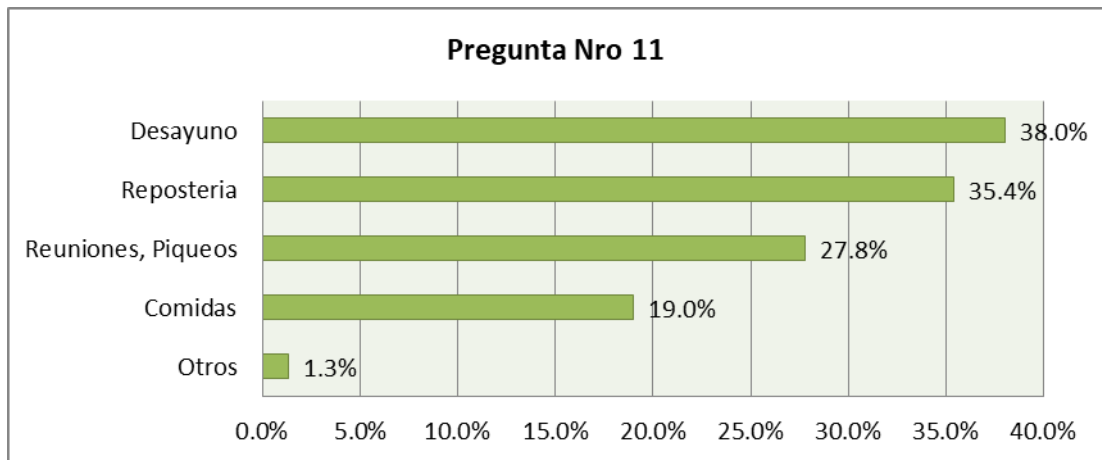


Elaboración: Autores de esta tesis.

Para fines de determinar el volumen de ventas mensuales, la frecuencia de consumo diario que representa el 3.3%, es dato más relevante a tomar en consideración para el plan de negocio planteado.

11. ¿En qué utiliza más el queso crema? *Marcación múltiple

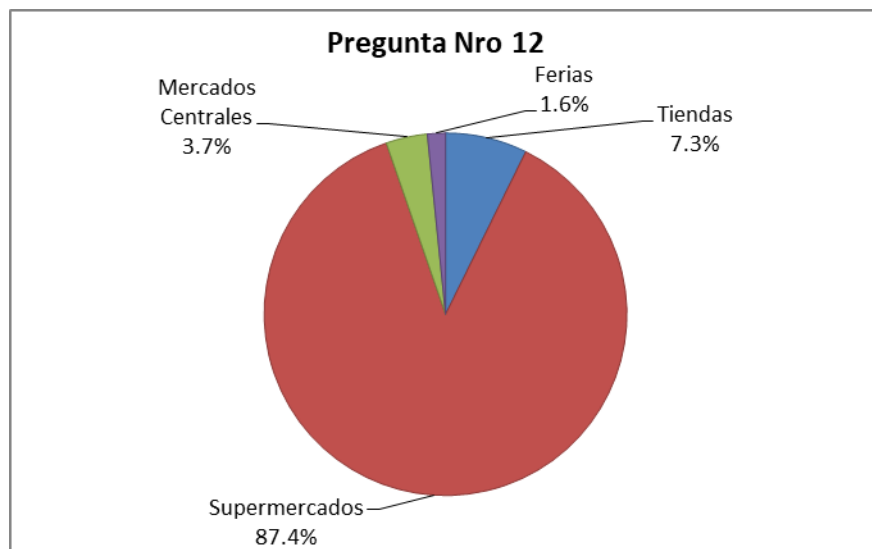
Figura 5.11: Utilización del queso crema



Elaboración: Autores de esta tesis.

12. ¿Dónde compra el queso crema?

Figura 5.12: Lugar de compra

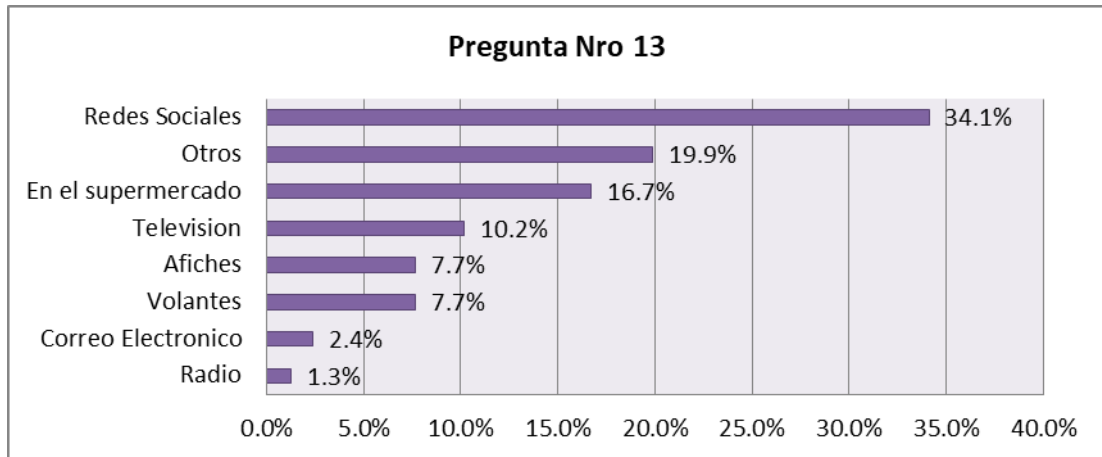


Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Los supermercados son los puntos de mayor compra de quesos crema que representan el 88.2%. En estos puntos de realizará primeramente la introducción al mercado del nuevo producto queso crema con kiwicha.

13. ¿Cómo te enteras de las ofertas y variedad de quesos crema que existen en el mercado?

Figura 5.13: Medios de comunicación

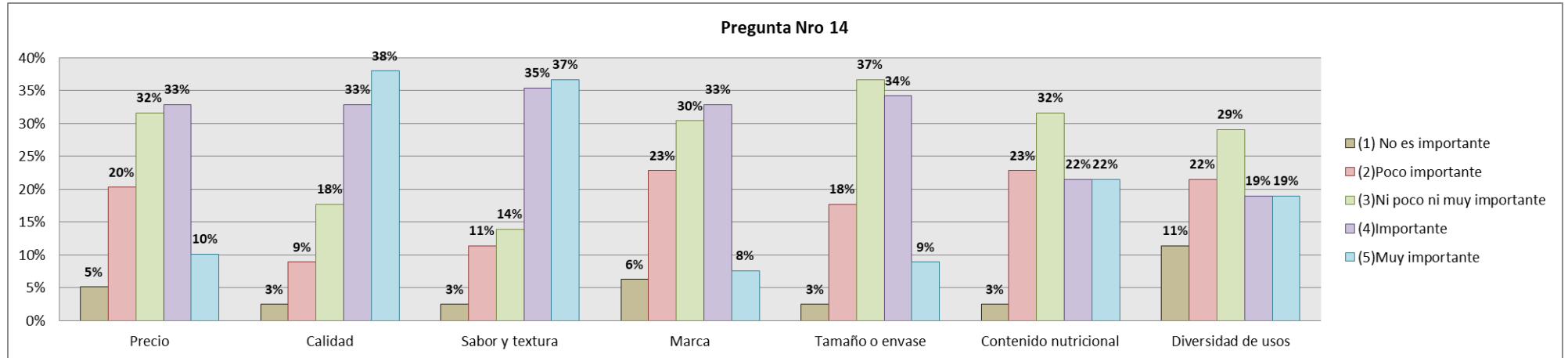


Elaboración: Autores de esta tesis.

14. ¿Al momento de comprar un queso, que atributos valora?

Se evidencia que las variables que poseen mayor prioridad al momento de la compra son el precio, sabor y textura, contenido nutricional y calidad. (Ver figura 5.14).

Figura 5.14: Atributos del producto (queso crema)



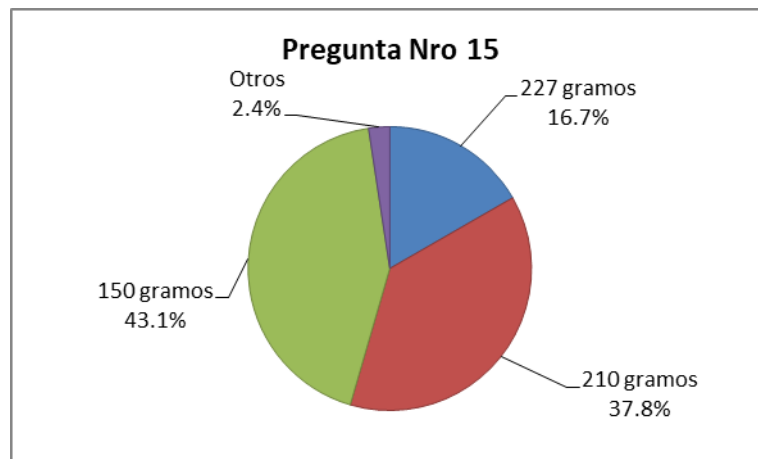
Elaboración: Autores de esta tesis.

*Valores de la figura redondeados a cero decimales.

Los atributos más valorados de queso crema son el sabor y textura (72.1%), la calidad (70.9%), el precio (43.0%) y el tamaño o envase (43.1%). Estos datos servirán para determinar el valor agregado del producto.

15. ¿En qué tamaño/porción acostumbra a comprar queso crema?

Figura 5.15: Tamaño del queso crema

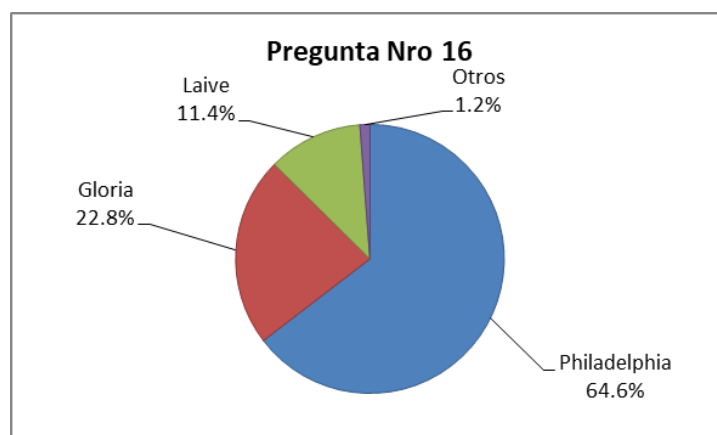


Elaboración: Autores de esta tesis.

El tamaño que prefieren los consumidores es de 210 gramos hasta 227 gramos, ya que representa el 54.5% de la preferencia, este dato servirá de referencia para determinar el tamaño de queso crema con kiwicha que se ofertará al mercado.

16. ¿Cuáles son las marcas de su preferencia?

Figura 5.16: Marcas de preferencia

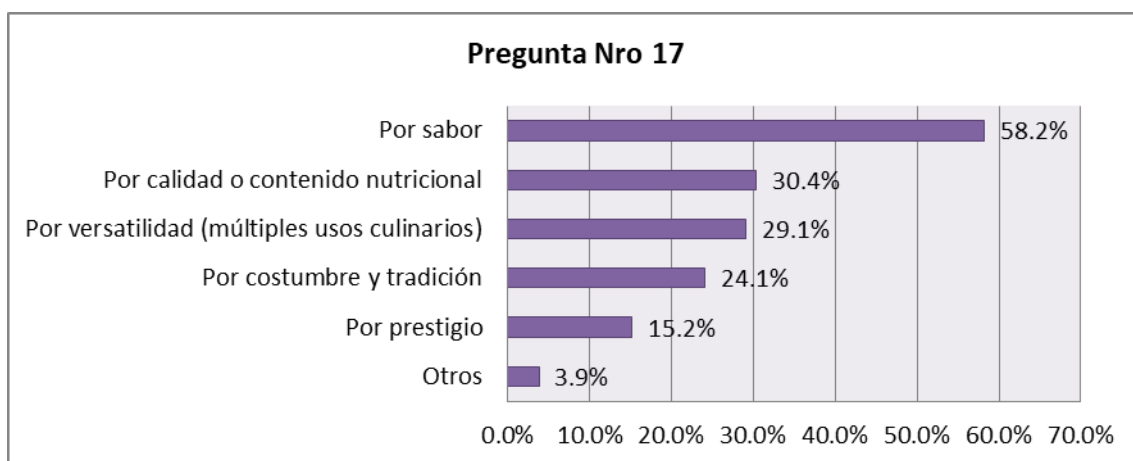


Elaboración: Autores de esta tesis.

El queso crema Philadelphia domina el mercado actual con un 64.6%, seguido por Gloria con 22.8%. La introducción de quesos crema con kiwicha tendrá alto rivalidad con los competidores para poder ganar la cuota de mercado.

17. ¿Por qué les gusta consumir ese o esos tipos(s) de queso(s) crema en el hogar? Puede elegir varias opciones *Marcación múltiple

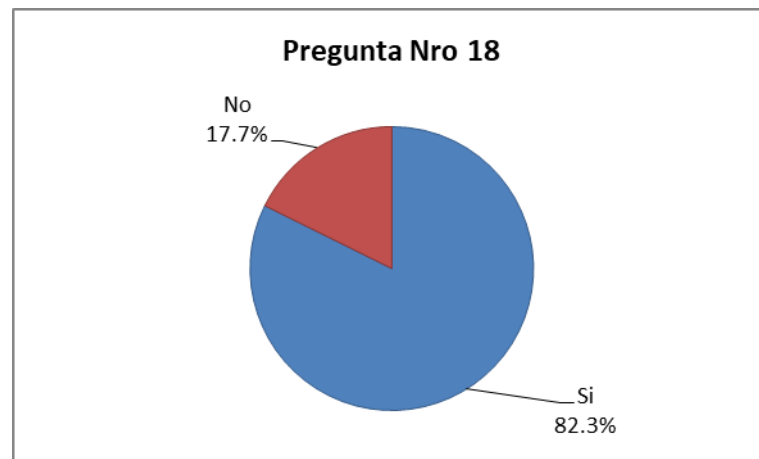
Figura 5.17: Atributos de compra (queso crema)



Elaboración: Autores de esta tesis.

18. ¿Le gustaría probar un queso crema con kiwicha?

Figura 5.18: Preferencia producto nuevo

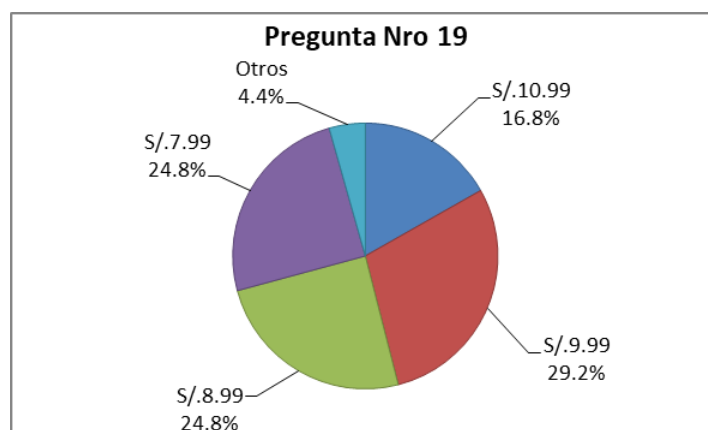


Elaboración: Autores de esta tesis.

El 82.3% de la población encuestada está interesado en probar un queso crema con kiwicha. Este valor es alto y un buen indicador para el producto que se ofertara al mercado.

19. ¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por un queso crema con kiwicha?

Figura 5.19: Fijación de precio

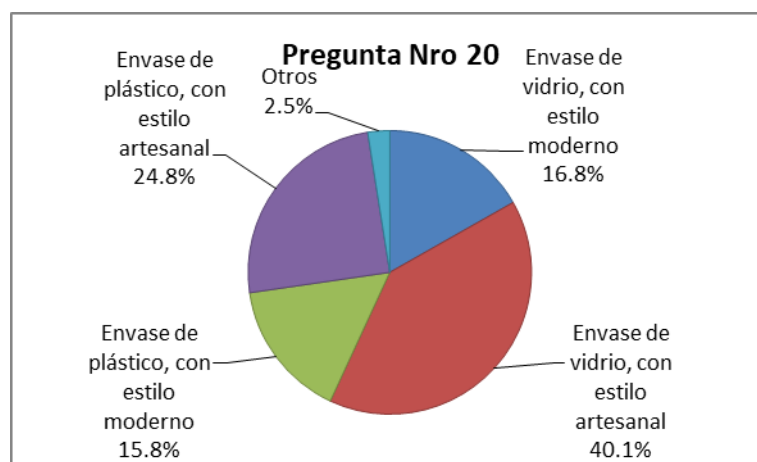


Elaboración: Autores de esta tesis.

El precio de queso crema con kiwicha debería variar entre S/.7.99 a S/.8.99, debido a que representa el 49.6% de la preferencia por los encuestados.

20. ¿Cómo le gustaría, que sea el envase del queso crema con kiwicha?

Figura 5.20: Preferencia de envase



Elaboración: Autores de esta tesis.

En base a los resultados se observa que el 56.9% tiene una preferencia por el envase de vidrio, y el restante considera que la presentación debería de estar dentro de envases de plástico.

5.6. Mercado efectivo

5.6.1. Perfil del encuestado

- El mayor porcentaje de los encuestados pertenecen al distrito de Yanahuara con un 60.1%, en tanto el 39.9% son del distrito de Cayma bajo, en los cuales se tiene identificado el estrato del segmento socio económico A y B.
- El 56.1% de los encuestados son hombres y el 43.9% son mujeres, de acuerdo al perfil del público que fue parte de la encuesta.
- El mayor porcentaje de los encuestados está en el rango de edad entre 21 a 30 años con 44.6%, de 31 a 40 años con 39.7% y mayores a 40 años con el 14.9%.

5.6.2. Interés por el producto

- De la muestra encuestada, el 95.9% precisan que el queso es parte de su canasta familiar, lo cual es un dato de alto valor para el estudio de mercado, por la aceptación inicial del queso como un producto de consumo.
- La frecuencia de mayor consumo de queso es semanal con 61.0%, el 20.7% de los encuestados indican que su frecuencia de consumo es mensual y un 16.9% indica que consume queso de manera diaria, lo cual confirma el alto nivel de consumo de queso.
- Sobre el tipo de queso que consumen, el mayor porcentaje va por el queso fresco con un 67.8%, luego el queso Paria o queso semiduro con un 48.3%, seguido de un 19.5% consume queso duro o blando y por último un 15.3% consumen queso crema (dato importante para el plan de negocios).
- Respecto al uso del queso, las respuestas en orden son para el desayuno (82.2%), comidas (61.9%) y finalmente para reuniones o piqueos (11.0%).
- Para el producto propuesto de queso crema, el 66.9% precisa que si ha consumido el queso crema, de este grupo el 80.9% consume queso crema una vez al mes, luego de manera semanal un 6.5% y diario el 3.3% de toda la muestra.

- Continuando con el análisis de los resultados de la encuesta, el mayor porcentaje de las respuestas precisa que usan el queso crema en el desayuno (38.0%), repostería (35.4%), reuniones o piqueos (27.8%) y finalmente comidas (19.0%).

5.6.3. Atributos deseados (motivación de compra)

- **Precio:** El 43.0% considera que es importante el precio en el producto queso crema, como un atributo deseado y que motivaría su compra.
- **Calidad:** El 70.9% considera que la calidad es importante en el producto queso crema y que por el alto porcentaje se desprende que es un atributo muy valorado por los consumidores.
- **Sabor y textura:** El 72.1% considera que el sabor y textura es importante en el producto queso crema y es un atributo muy valorado por los consumidores.
- **Marca:** El 40.5% considera que la marca es importante en el producto queso crema y es un atributo muy valorado por los consumidores.
- **Tamaño o envase:** El 43.1% considera que el tamaño o envase es importante en el producto queso crema y es un atributo muy valorado por los consumidores.
- **Contenido nutricional:** El 43.0% considera que el contenido nutricional es importante en el producto queso crema y es un atributo muy valorado por los consumidores.
- **Diversidad de usos:** El 38.0% considera que la diversidad de usos es importante en el producto queso crema y es un atributo muy valorado por los consumidores.

5.6.4. Preferencias del consumidor

- **Envase:** Las preferencias del queso crema que compra los encuestado está orientada por el tamaño/porción de 150 gramos con un 43.1%, de 210 gramos con 37.8% y 227 gramos con 16.7%.

- **Marca:** La preferencia de las marcas por el queso crema son Philadelphia con 64.6%, Gloria con 22.8%, Laive con 11.4% y otros dentro de los cuales está la marca blanca Tottus con el 1.2%.
- **Punto de venta:** De los encuestados el 87.4% compra en supermercados, un canal a tener en cuenta, en tanto el 7.3% compra en tiendas y finalmente en mercados centrales (3.7%) y ferias (1.6%).
- **Canales para publicidad:** El 34.1% se entera de las promociones por redes sociales, luego en el supermercado (16.7%), televisión (10.2%), afiches (7.7%), volantes (7.7%), correo electrónico (2.4%) y finalmente por radio (1.3%).
- **Producto propuesto (aceptación):** De los encuestados el 82.3% precisa que si estuviese dispuestos a probar un queso crema con kiwicha.
- **Producto propuesto (precios):** De los encuestados, el 49.6% estaría dispuesto a pagar entre S/. 7.99 y S/. 8.99 soles, así como el 29.2% estaría dispuesto a pagar S/. 9.99 y finalmente el 16.8% estaría dispuesto a pagar S/. 10.99.
- **Producto propuesto (envase):** Sobre el envase del queso crema, el 40.1% indica que le gustaría un envase de vidrio con estilo artesanal o tradicional, el 24.8% le gustaría un envase de plástico con estilo artesanal o tradicional, el 16.8% le gustaría un envase de vidrio con estilo moderno y el 15.8% le gustaría un envase de plástico con estilo moderno.

5.7. Estimación de la demanda

Partiendo de la información recolectada en el análisis cuantitativo (encuesta) y cualitativo (entrevista en profundidad), se determinó los siguientes valores de demanda, para un horizonte de 5 años. Se inició con una demanda potencial de 68,114 personas en el año 1 y se estima alcanzar al final de proyecto a 73,728 personas como se muestra en la tabla 5.4.

Tabla 5.3: Mercado potencial

Población Arequipa (2019)	
Edad: 18-55 años	866.3
Población Urbana	91.9%
Nivel socio-económico: A y B	16.2%
Mercado potencial	129.0
**(En miles de personas)	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.4: Mercado meta

Estimación de demanda					
Periodo(años)	1	2	3	4	5
Mercado potencial	129,000	131,580	134,212	136,896	139,634
Mercado efectivo	82,763	84,418	86,107	87,829	89,585
Mercado meta (demanda)	68,114	69,476	70,866	72,283	73,728
a: Tasa crecimiento (%)	2.00%				
b: Tasa de consumo queso (%)	95.90%				
c: Tasa de consumo queso crema (%)	66.90%				
d: Tasa de consumo queso crema kiwicha (%)	82.30%				
Mercado potencial: edad (18-55 años) *población urbana*nivel socio-económico A y B					
Mercado efectivo: Mercado total*b*c, para hallar el mercado disponible: Mercado total*b					
Mercado meta: Mercado potencial*d*e					

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrolló el plan estratégico del plan de negocio, para lo cual se utilizó la información recogida del análisis del sector y estudio de mercado. El plan consta del análisis SEPTE, matriz EFE, matriz de perfil competitivo, análisis de las 5 fuerzas competitivas, análisis del sector de quesos y análisis de la cadena de valor.

6.1. Análisis del entorno (PESTE)

El entorno PESTE se vincula con un análisis externo del proyecto y de aquellas influencias que pueden llegar a afectarle directa o indirectamente su competitividad. Su acrónimo responde a “P” para las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales, “E” para las económicas y financieras, “S” para las fuerzas sociales, “T” para las fuerzas tecnológicas y científicas, y “E” para las fuerzas ecológicas y ambientales. Estas fuerzas se valoran con un enfoque integral y sistémico (D’Alessio, 2015).

6.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el ámbito nacional, hay una crisis política manifiesta que va a impactar de manera negativa a la economía, esta crisis puede trascender a las elecciones del 11 de abril de 2021 (El Comercio, 2020). Aunque, desde todas las agrupaciones políticas se han lanzado propuestas para fortalecer a los pequeños productores del sector agropecuario, no se prevén variaciones significativas en las políticas de gobierno vigentes, enfocadas principalmente a resolver problemas tradicionales como el minifundio, asistencia técnica, acceso al crédito, sanidad, entre otros (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, s.f.).

En este sentido es importante destacar que, a finales de 2016, el gobierno peruano creó la Dirección General de Ganadería del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, como una unidad especializada en promover políticas públicas orientadas a aumentar la

producción de carnes, leche y derivados (El Comercio, 2017). Desde entonces, los esfuerzos de las políticas públicas se han enfocado en alcanzar los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Ganadero 2017-2027. En este plan se han establecido cinco objetivos específicos: (a) Gestionar adecuadamente los recursos naturales asegurando la sostenibilidad de los sistemas productivos ganaderos y reduciendo su vulnerabilidad frente a los eventos climatológicos adversos, (b) elevar los niveles de producción de los sistemas ganaderos, a través del uso eficiente de la tecnología y la innovación en sus procesos, (c) incrementar el valor agregado de los productos ganaderos, (d) mejorar la cobertura de servicios para el acceso adecuado al mercado de los productos ganaderos y (e) fortalecer la institucionalidad y la normatividad (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017) De manera que, en los próximos años se prevé que el gasto público en los tres niveles de gobierno, no podrán salirse de este marco, aunque los impactos dependerán del nivel de eficiencia y prioridad en cada especie local o regional.

Además, es importante señalar que, desde el 28 de junio de 2017, entró en vigencia el D.S. 007-2017-MINAGRI, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos, como el principal instrumento normativo de esta actividad.

Se tiene la siguiente normatividad peruana vigente:

- Reglamento de la Leche y Productos Lácteos, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2017-MINAGRI, publicado en el diario oficial El Peruano del viernes 30 de junio de 2017.
- NTP 202.190:2000 (revisada el 2015), LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS. Leche en polvo. Determinación de partículas quemadas. Esta Norma establece el método de ensayo para la determinación de partículas quemadas en la leche en polvo regular o instantánea (entera, parcialmente descremada y descremada).

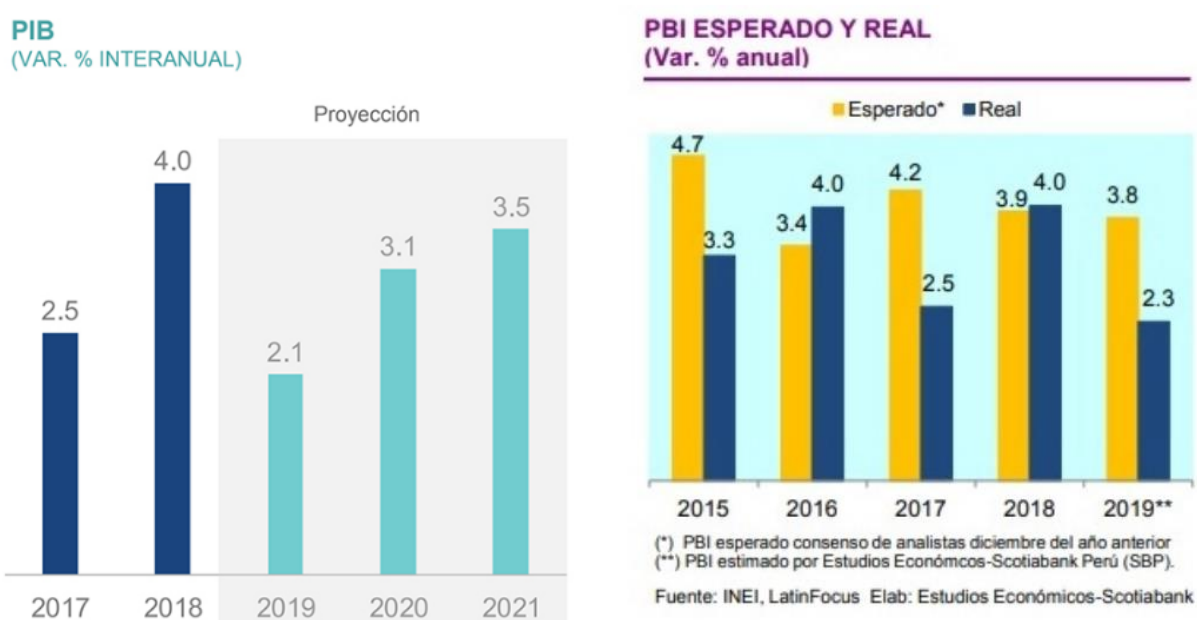
- NTP 202.191:2002 (revisada el 2015), LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS. Determinación de sacarosa en leche condensada por titulación iodo métrica. Esta Norma establece la determinación de sacarosa en leche condensada.
- NTP 202.004:1981 (Revisada el 2010), GRASAS DE LECHE. La presente Norma establece las definiciones, clasificación y requisitos de las grasas de leche para consumo humano.
- NTP 202.082:1983 (Revisada el 2010), GRASAS DE LECHE. Ensayos microbiológicos. Métodos de arbitraje. La presente Norma establece los métodos de ensayo microbiológicos para las grasas de leche.
- NTP 202.194:2010, LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS. Quesos madurados. Requisitos. 2a Edición. Establece los requisitos que deben cumplir los quesos madurados. La presente NTP se aplica a los quesos madurados.
- NTP 202.195 2004, LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS. Queso fresco. Requisitos. 2a. ed. Establece los requisitos que deben cumplir los quesos que se incluyan dentro del grupo de los quesos frescos.
- NTP 202.193:2010, LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS. Queso. Identificación, clasificación y requisitos. Establece la identificación, clasificación y requisitos del queso.

6.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Se estima un crecimiento de 3.1% a 4% durante 2020, tras haber afrontado "un año complejo" en 2019, el Gobierno ha decidido establecer metas específicas y "ambiciosas" de gestión y ejecución, tanto a nivel nacional como regional, que incluyen pasar del promedio de 720 millones a 1.000 millones de soles (de USD 218 millones a USD 303 millones) durante el primer trimestre del año. En el sector comercio y de alimentos, las principales empresas como Alicorp, Grupo Gloria, Nestlé, Inretail Perú, Supermercados Peruanos, Cencosud, y otros importantes de este sector, a setiembre de 2019 han mantenido sus niveles de ventas respecto al 2018, por lo que proveen aumentar

sus niveles de ventas para el 2020, con mayor inversión privada en infraestructura en nuevos canales de comercialización en Lima y provincias, de acuerdo con el reporte de BBVA Research. Así también, el desempeño de la inversión pública peruana mejorará en el 2020, como resultado de la celeridad y priorización del MEF en la ejecución del gasto en la reconstrucción del norte del país y que contempla 5.5 % de crecimiento respecto al presupuesto del 2019.

Figura 6.1: Evolución del PBI



Fuente: INEI.

Figura 6.2: PBI

PRODUCTO BRUTO INTERNO
(Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)

	Peso 2019 ^{1/}	2019	2019			2020		
			Ene.	Feb.	Ene.-Feb.	Ene.	Feb.	Ene.-Feb.
PBI Primario	22,1	-1,3	-5,5	-0,9	-3,3	2,6	6,9	4,6
Agropecuario	5,6	3,2	4,7	4,9	4,8	3,6	3,5	3,6
Pesca	0,4	-25,9	-33,1	-19,1	-28,4	-32,7	19,3	-13,1
Minería metálica	11,0	-0,8	-1,4	-5,8	-3,6	2,8	3,3	3,0
Hidrocarburos	1,9	4,6	-0,7	40,0	15,7	7,4	9,0	8,1
Manufactura	3,3	-8,8	-27,2	-9,4	-19,7	2,1	24,2	12,6
PBI No Primario	77,9	3,2	3,9	3,0	3,5	3,1	3,1	3,1
Manufactura	9,1	1,2	4,3	1,3	2,8	0,4	-0,2	0,1
Electricidad y agua	1,9	3,9	5,3	5,7	5,5	1,6	5,0	3,3
Construcción	5,8	1,5	-0,2	0,8	0,3	5,2	5,1	5,2
Comercio	10,8	3,0	2,5	1,8	2,1	2,7	2,5	2,6
Total Servicios	50,3	3,8	4,5	3,7	4,1	3,5	3,5	3,5
Producto Bruto Interno	100,0	2,2	1,7	2,2	2,0	3,0	3,8	3,4

^{1/} Ponderación implícita del año 2019 a precios de 2007.

Fuente: INEI, BCRP

BCRPData/NE01C012002

Fuente: INEI – BCRP.

Figura 6.3: Crecimiento del PBI

**ENCUESTA DE EXPECTATIVAS MACROECONÓMICAS:
CRECIMIENTO DEL PBI (%)**

	Encuesta realizada al:			
	31 de Oct.	30 de Nov.	31 de Dic.	
ANALISTAS ECONÓMICOS 1/				
2019	2,5	2,5	2,4	↓
2020	3,0	3,0	3,2	↑
2021	3,2	3,5	3,5	
SISTEMA FINANCIERO 2/				
2019	2,5	2,5	2,3	↓
2020	3,0	3,0	3,0	=
2021	3,3	3,3	3,4	
EMPRESAS NO FINANCIERAS 3/				
2019	3,0	2,8	2,6	↓
2020	3,5	3,2	3,2	=
2021	3,6	3,5	3,5	

Fuente: INEI.

La inflación estará en un valor de 2,0% en 2020 y más cerca de 2,4% en 2021. La moneda peruana cerrará este año (y en 2021) en un rango entre S/ 3,30 y 3,35 por dólar, aunque no descarta que se puedan dar episodios de volatilidad debido a un eventual aumento de la incertidumbre internacional y del ruido vinculado con el entorno político local.

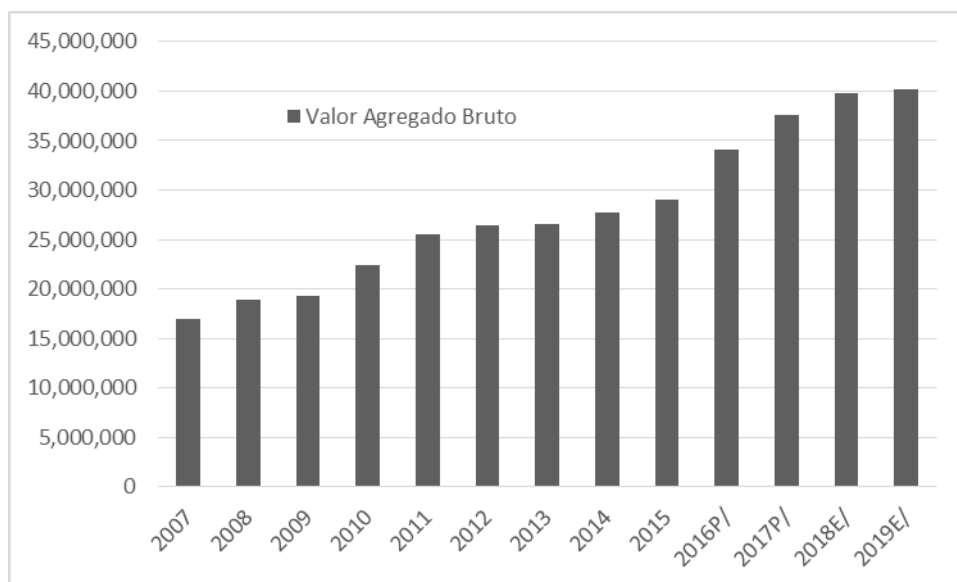
Figura 6.4: Tipo de cambio-inflación



Fuente: INEI.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) al 2019, se ha estimado que, las principales actividades que contribuyen al PBI de la región son la minería (34.9%), la manufactura (10.8%), el comercio (9.6%), la construcción (7.8%), y la agricultura y ganadería (5.6%). En general, el desempeño macroeconómico de la región tiene una tendencia creciente y sostenida desde el 2007. No obstante, por los impactos de la pandemia en el cuarto trimestre del 2020 se registró una caída de -7.8% en la actividad productiva (INEI, 2021).

Figura 6.5: Evolución del PBI



Fuente: INEI (2020). Evolución del PIB de la región Arequipa 2007-2019, en miles soles a precios corrientes. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Según el informe económico elaborado por la Cámara de Comercio de Lima (Peñaranda, 2019), Arequipa ocupa el puesto cinco en la lista de regiones con mejor PBI per cápita (S/. 29,719). La economía de la región se compone por un alto número de microempresas. Según el Directorio de Central de Empresas y Establecimientos, del INEI, al 2018 en la región Arequipa se habían registrado 133,846 empresas. De estas 127, 842 son microempresa que representan el 95.5%, 5,254 son pequeñas empresas y 498 entre medianas y grandes (INEI, 2019). Según los estudios de mercado, en la industria de los productos lácteos se identifican grandes cadenas de supermercados con productos de marcas tradicionales con fuerte posicionamiento. El resto de mercado se reparte entre pequeñas empresas artesanales, semi-industriales e industriales, debido a las pocas barreras de ingreso y salida que facilitan la competencia.

6.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Las fuerzas sociales conllevan creencias, valores, opinión, actitudes, y estilos de vida que se desarrollan desde las condiciones sociales, demográficas, culturales, religiosas, y étnicas que existen en el entorno de la organización (D'Alessio, 2015). Según un estudio de Datum Internacional y la Red WIN, el 72% de peruanos se considera saludable. El estudio analiza aspectos relacionados a la salud (peso, estado físico y estado de ánimo), así como los comportamientos relacionados al tema.

Figura 6.6: Percepción de salud



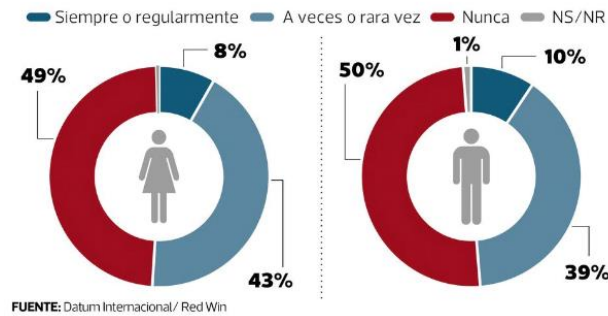
FUENTE: Datum Internacional/ Red Win

Fuente: Datum.

Figura 6.7: Frecuencia de compra (hábitos)

Frecuencia con la que compra productos basados en dietas

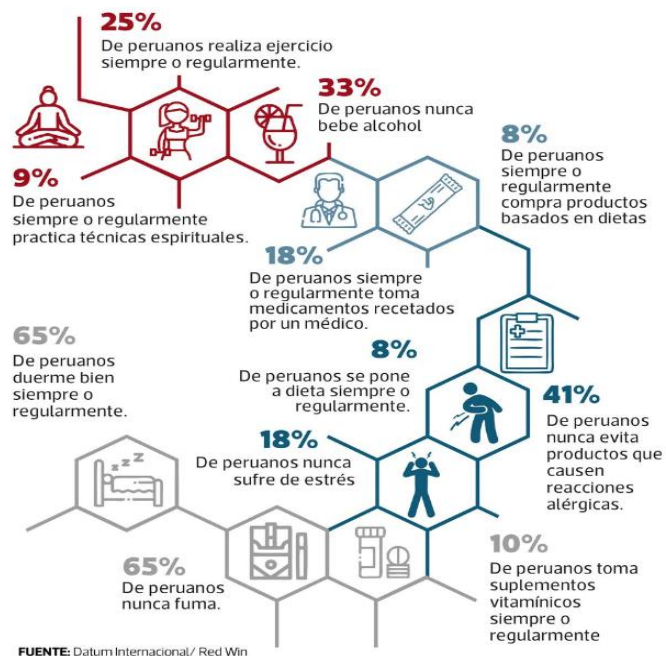
Sobre el Total de Perú, según género



Fuente: Datum.

Figura 6.8: Comportamiento al cuidado de salud

Comportamiento de peruanos con respecto al cuidado de su salud



Fuente: Datum.

Figura 6.9: Hábitos de consumo

5 de 6 canastas logran crecer en el primer trimestre del año

Cuidado del hogar incrementando visitas y de mayor valor



Fuente: Worldpanel Division

KANTAR

CONSUMER INSIGHTS 2019

Lácteos se mantiene como la canasta más afectada



Fuente: Worldpanel Division

KANTAR

CONSUMER INSIGHTS 2019

Fuente: Datum.

El departamento de Arequipa, es el cuarto más poblado del Perú. En 2017, la región tenía 1'382,730 de habitantes. El 91,8% pertenece a la población urbana y el 8,2% a la población rural. El 78.1% se ubica en la provincia de Arequipa (INEI, 2018). Es uno de los departamentos con menor incidencia de pobreza 12 – 14.6 % para el año 2019 (Carhuavilca, 2020).

En Arequipa, el 16.2% de los hogares urbanos pertenecen al nivel socioeconómico A y B. En este nivel el 99.2% de hogares posee refrigeradora o congeladora en el hogar, facilitando las compras y la conservación de alimentos que requieren cadena de frío como los derivados lácteos de. El gasto promedio en alimentos de estos hogares equivale a S/ 1,463 que representa el 27 % del ingreso mensual (APEIM, 2020).

En los aspectos tecnológicos para desarrollar canales de venta digital, se encontró que el 91.7 % de la población urbana perteneciente al nivel socioeconómico A usa internet, 95.3 % de esa población lo hace a través del móvil y 48.5% lo hace para comprar productos o servicios. En el nivel socioeconómico B 86.6% usa internet, 91.5 lo hace a través de acceso móvil y el 27 % lo hace para comprar productos o servicios (APEIM, 2020).

En relación a los valores culturales, la población de Arequipa se caracteriza por su elevado nivel de identidad y un exacerbado regionalismo. Los “*insights*” culturales que más destacan son: el sillar como símbolo de su legado cultural, el volcán y la canción “el regreso” que representan la pasión y la simbología que distingue a la región, el león y el toro que representan la personalidad de su gente, la comida y la picantería que representan la identidad que los distingue, el Arequipeñismo y el “*loncco*” que representa el orgullo expresado en su propio lenguaje (Palao, 2017).

6.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Como se puede apreciar según el reporte de competitividad global 2019, se muestra que el Perú posee una baja calificación en innovación y desarrollo. Limitando el desarrollo del proceso de transformación de productos del sector lácteo (queso). Los adelantos tecnológicos van a permitir la proliferación de nuevos productos, que se generen costos más competitivos en la industria, y la creación de procesos productivos más cortos y eficientes (D'Alessio, 2015).

En la industria cada vez más se trabaja para incorporar innovaciones tecnológicas. Ya para el año 2020, de cara a la World Dairy Innovation Awards 2020, se había anunciado el desarrollo de varias tecnologías para mejorar las prestaciones de la industria láctea. Entre la más importantes destacan sobre enfriamiento para mejorar la frescura, detección temprana de mastitis, “*blockchain*” para mejorar la transparencia, sabor y etiqueta limpia y la producción lácteos sintéticos (Huergo, 2020). Aunque, su llegada al país tomará cierto tiempo, cuando lo haga impactará de manera drástica la industria.

Por otro lado, la emergencia sanitaria que azota al mundo aceleró el comercio electrónico y los pagos sin contacto en toda América Latina (EFE, 2020). Un fenómeno que sin duda ha abierto oportunidades para desarrollar programas agresivos de marketing digital y comercio electrónico. De manera que el uso de aplicativos y medios de pago digital se han convertido en un factor clave para los negocios durante y luego de la pandemia.

Figura 6.10: Posición competitiva

Peru

65th /141

Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Rank in 2018 edition: 63rd/140

Performance Overview 2019 Key ◇ Previous edition ▲ Upper-middle-income group average □ Latin America and the Caribbean average



Fuente: Reporte de competitividad global 2019.

Figura 6.11: Pilares de competitividad

Pilares	2019 Posición	2019 Valor
Entorno habilitante		
1. Instituciones	94	48.9
2. Infraestructura	88	62.3
3. Adopción de TIC	98	45.7
4. Estabilidad macroeconómica	1	100
Capital humano		
5. Salud	19	94.6
6. Educación y habilidades	81	60.2
Mercados		
7. Mercado de productos	56	57.1
8. Mercado de trabajo	77	59
9. Sistema financiero	67	61.4
10. Tamaño de mercado	49	62.2
Innovación y ecosistema		
11. Dinamismo empresarial	97	55.8
12. Capacidad de innovación	90	32.7

Fuente: Reporte de competitividad global 2019.

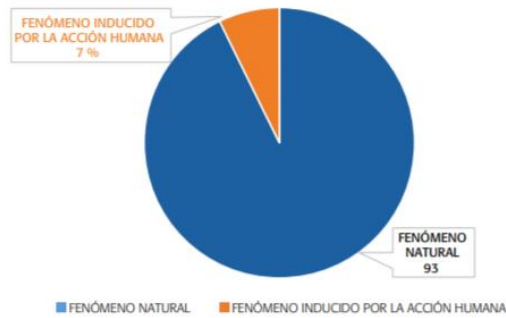
6.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El cambio climático impacta en las actividades económicas del Perú, siendo afectado por: el retroceso glaciar, el aumento de la frecuencia e intensidad del Fenómeno del Niño y elevación del nivel del mar, cualquier cambio climático y desastre natural afecta de manera directa en el desarrollo de las actividades productivas del sector lácteo, desde la disponibilidad de materia prima, calidad y acopio de la leche, hasta la distribución del producto terminado (queso crema).

Figura 6.12: Personas afectadas (emergencia)

Fuente: SINPAD - INDECI
Elaboración: SD Aplicaciones Estadísticas - DIPPE - INDECI

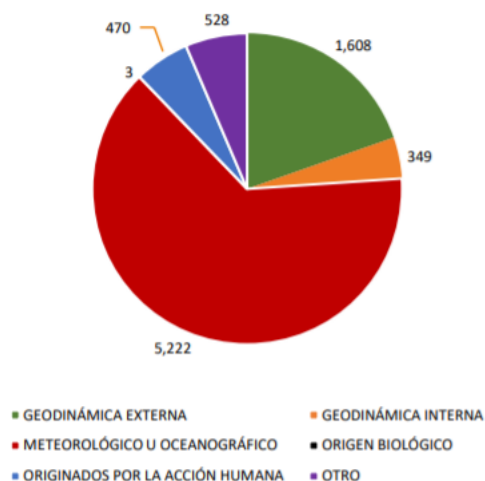
**PERSONAS AFECTADAS POR EMERGENCIAS SEGÚN TIPO DE FENÓMENO
PRIMER SEMESTRE 2019**



Fuente: Defensoría del pueblo 2019.

Figura 6.13: Fenómenos naturales (emergencias)

**EMERGENCIAS OCURRIDAS SEGÚN GRANDES GRUPOS DE FENÓMENOS,
PRIMER SEMESTRE 2019**



Fuente: Defensoría del pueblo 2019.

Es manifiestamente visible que cada vez los consumidores, son más exigentes con las industrias. En mercados de economías más desarrolladas esta exigencia es más notoria y las empresas que se perciban como poco amigables con el cuidado del ambiente pueden atravesar momentos difíciles producto de la presión de los consumidores.

El informe realizado por Euromonitor Internacional sobre las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019 (Angus & Westbrook, 2019) se puede identificar que por lo menos dos de estas 10 tendencias están relacionadas con aspectos de responsabilidad social. La primera está asociada a las prácticas de consumo consciente y la segunda a un mundo libre de plásticos. De manera que, más que una obligación producto de las regulaciones nacionales e internacionales, debe tomarse como una oportunidad para hacer negocios.

6.2. Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

Una vez identificado y analizada las fuerzas externas que impactan en el sector de lácteos, se procedió a realizar una matriz de evaluación de los factores externos.

Tabla 6.1: Matriz EFE

Factor determinante de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Economía peruana (en recuperación)	0.10	4	0.40
Crecimiento del sector agrícola y ganadero	0.08	3	0.24
Aumento del consumo per cápita de leche y sus derivados	0.12	4	0.48
Tendencia de consumo de productos saludables	0.13	3	0.39
Impacto de la información, en el comportamiento de compra	0.07	3	0.21
Apoyo del estado, para promover la industria (producción de productos lácteos).	0.10	3	0.30
Subtotal	0.60		2.02
Amenazas			
Fenómenos naturales afectan en las actividades productivas	0.05	2	0.10
Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo	0.06	2	0.12
Reglamentación y normatividad en productos lácteos y sus derivados	0.10	2	0.20
Fuerte posicionamiento de la marca, de los competidores (Gloria, Laive, Philadelphia, etc.).	0.05	2	0.10
Normatividad medio ambiental, para el sector lácteos y sus derivados	0.06	3	0.18
Proveedores de materia prima	0.08	3	0.24
Subtotal	0.40		0.94
Total			
	1.00		2.96

Nota. Valor: 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar, el proyecto respondería de manera adecuada para afrontar sus amenazas y aprovechar las oportunidades de sector. Dentro de las oportunidades, se debe enfocar en la economía peruana estable, aumento del consumo de leche y tendencia de productos saludables, adicional el proyecto debe contemplar las amenazas de mayor impacto como asegurar la calidad de los proveedores de materia prima y reglamentaciones ambientales y normativas del sector lácteo y sus derivados.

6.3. Matriz perfil competitivo (MPC)

A continuación, se analizó a los principales competidores en el sector de queso crema, tomando como base los factores de éxito del sector, que se ha identificado anteriormente, con la finalidad de apuntar a realizar un “*benchmarking*”, para proponer oportunidades de mejora, en los factores internos del proyecto

Tabla 6.2: Matriz de perfil competitivo

Factores de éxito	Peso	Gloria		Philadelphia		Laive	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Calidad de materia prima	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Marketing	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Desarrollo e innovación del producto	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Conocimiento y utilización de procesos productivos eficientes	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Participación de mercado	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Cadena de suministros	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Infraestructura y tecnología	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Distribución del producto (queso)	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
Total	1.00		3.24		3.52		2.87
Nota. Valor: 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal							

Elaboración: Autores de esta tesis.

Partiendo del resultado de la matriz de perfil, se ha determinado que la empresa Philadelphia, es líder en el sector de queso crema, se recomienda tomar como referencia los factores de éxito, para la elaboración del plan de negocios.

6.4. Análisis de las cinco (5) fuerzas de M. Porter

El análisis de las cinco fuerzas es un modelo desarrollado por Michael Porter en 1980. A partir de este modelo se explicó que existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado, de manera que, el análisis consistió en evaluar los recursos respecto a las cinco fuerzas que rigen en la industria.

Figura 6.14: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Las cinco fuerzas de Porter. Adaptado de “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, por (Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980)

6.4.1. Amenaza de nuevos competidores

- Producto fácil de copiar o imitar, por el bajo grado de tecnología y conocimiento que se requiere, para producir el queso crema fortificado con kiwicha.
- Las barreras de entrada son **medias**, porque se requiere un nivel mediano de inversión en infraestructura, maquinaria y equipos (mayor a USD 114,150),

adicional se debe cumplir con la normatividad peruana, respecto a leche y sus derivados (queso).

- El mercado nacional como el mercado local, se caracterizan por fuerte presencia de grandes marcas. El consumidor puede encontrar estos productos en variedad de presentaciones en las góndolas de supermercados, tiendas mayoristas y minoristas. Las principales marcas con presencia local se muestran en la siguiente tabla 6.3:

Tabla 6.3: Comparación de marcas

Marca	Presentación	Precio (S/.)
Gloria	Barra de 227gr	S/. 9.80 hasta S/. 10.20
Laive	Sachet 80gr, barra de 227gr y pote de 220gr	S/. 3.00 hasta S/. 11.00
Delice	Sachet 14gr, pote de 125gr, pote de 227gr, caja de 227gr y pote de 200gr	S/.9.90
Duman	Pote de 200gr	S/.13.00
Philadelphia	Barra de 210gr	S/.10.90

Elaboración: Autores de esta tesis.

- La investigación de mercado identificó siete marcas principales de quesos crema, en tres presentaciones clásicas “*pote*”, barra y sachet. El precio está en un rango de entre S/ 9.00 a S/13.00. La oferta se compone por los mismos insumos básicos por lo que el dominio del mercado podría explicarse a partir de la fortaleza de la marca.

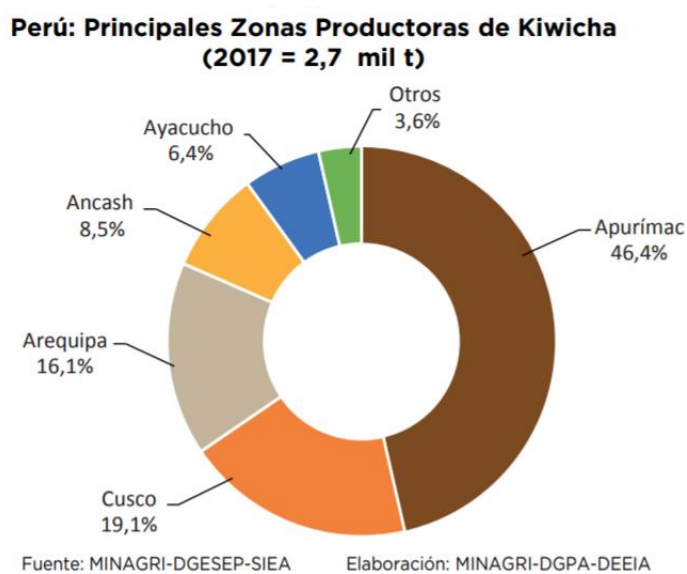
6.4.2. Poder de negociación de los proveedores

- El poder de negociación de los proveedores de insumos, es alto, ya que la calidad del producto propuesto, está sujeto a la calidad de sus insumos y su almacenamiento por el periodo de caducidad de sus principales insumos (leche y kiwicha).
- Como se puede apreciar en la figura 6.15, el 16.1% de la producción nacional de kiwicha, y el 17.7% de la producción nacional de leche, se da en Arequipa,

asegurando continuidad en el suministro de los insumos del queso crema fortificado con kiwicha.

- Las observaciones nos llevan a concluir que los principales proveedores de materia prima son campesinos parceleros y su poder de negociación está en relación a las oportunidades de transacción.
- Las cuencas lecheras donde hay un gran número de acopiadores, pequeñas empresas transformadoras y grandes compradores como Gloria, el productor puede cambiar con suma facilidad entre uno y otro frente a ligeras variaciones de precio o políticas de pago.

Figura 6.15: Zonas productoras de kiwicha



Fuente: INEI (2016).

Figura 6.16: Producción de leche según cuenca lechera

PERÚ: PRODUCCIÓN DE LECHE FRESCA, SEGÚN CUENCA LECHERA

Región	2005		2010		2015	
	Miles de Toneladas	Participación %	Miles de Toneladas	Participación %	Miles de Toneladas	Participación %
Cuenca del Sur	376,3	28,3	396,5	23,6	374,9	19,8
Arequipa	333,4	25,1	355,0	21,2	335,5	17,7
Moquegua	18,4	1,4	15,3	0,9	15,9	0,8
Tacna	24,6	1,8	26,2	1,6	23,5	1,2
Cuenca del Norte	336,0	25,3	404,1	24,1	470,4	24,8
Cajamarca	246,5	18,5	303,4	18,1	345,0	18,2
La Libertad	89,5	6,7	100,6	6,0	125,4	6,6
Cuenca del Centro	290,1	21,8	368,3	21,9	441,7	23,3
Lima	249,9	18,8	306,9	18,3	342,8	18,1
Junín	20,9	1,6	31,1	1,9	47,9	2,5
Ica	19,2	1,4	30,3	1,8	51,0	2,7
Otras regiones	327,0	24,6	509,5	30,4	608,1	32,1
TOTAL NACIONAL	1 329,3	100,0	1 678,4	100,0	1 895,1	100,0

Fuente: MINAGRI - DGESEP - DEA
Elaboración: MINAGRI - DGPA - DEEIA

Fuente: MINAGRI.

6.4.3. Amenaza de productos sustitutos

- En el mercado peruano, existe una amplia gama de productos sustitutos, ejemplo: quesos tradicionales y quesos crema de marcas nacionales y extranjeros, la amenaza de **productos sustitutos es alta**.
- “Se estima que a nivel nacional existen unas 6,000 plantas queseras entre industriales y artesanales, ubicadas en las cuencas lecheras del Perú (Cajamarca, Puno, Arequipa, Amazonas, Ayacucho, Junín, Cusco y Ancash) (god.pe, 2019).
- Dentro de los productos sustitutos, se puede considerar los alimentos procesados que puedan acompañar un desayuno o un lonche, que puede ser con galletas, pan u otras alternativas, y considerando a los derivados lácteos a la mantequilla como un potencial sustituto.
- Existe una gran variedad de productos sustitos como otras variedades de queso, mermeladas y otras cremas para untar de origen vegetal que pueden reemplazar al queso crema como un producto alimenticio o como un aperitivo.

6.4.4. Poder de negociación de los clientes

- El poder de **negociación del cliente es alto**, ya que el precio del producto propuesto, debe estar dentro del rango de precios vigentes en el mercado, sometido a una estrategia “pull”, el mercado es quien define el precio, y partiendo de este valor, se elabora la estrategia del proyecto (queso crema fortificado con kiwicha).
- Los consumidores son masivos, están dispersos y tampoco se prevé que pudieran agruparse y organizarse en torno a la defensa de un interés que pudiera darles algún poder sobre las transacciones en la industria. Salvo los clientes como los supermercados que trabajan marcas blancas y algunas de ellas tienen un interesante consumo en sus tiendas.
- Rango de precios: S/. 7.99 hasta S/. 10.99, en presentaciones de 150-220 gramos.

Figura 6.17: Precios referenciales

The image shows a screenshot of a website's product page for 'Queso Crema Regular'. At the top right, there is a sorting dropdown menu set to 'Orden inicial'. Below the header, five product listings are displayed in a row. Each listing includes a product image, a brand name, a description, and a price. The first three products are from the brand 'TOTTUS' and feature a '20% descuento' badge. The fourth product is from 'PHILADELPHIA' with a price of S/ 7.90. The fifth product is also from 'PHILADELPHIA' with a price of S/ 6.90. The prices are listed as S/ 8.99 UN, S/ 14.90 UN, S/ 7.99 UN, S/ 8.90 UN, and S/ 6.90 UN respectively.

Producto	Marca	Presentación	Precio
Queso Crema	TOTTUS	Pote 227 Gr	S/ 8.99 UN
Queso Crema	TOTTUS	Pote 456 Gr	S/ 14.90 UN
Queso Crema en Barra	TOTTUS	Caja 227 Gr	S/ 7.99 UN
Queso Crema Original	PHILADELPHIA	Caja 210 Gr	S/ 8.90 UN
Queso Crema Original	PHILADELPHIA	Pote 150 Gr	S/ 6.90 UN

Fuente: <https://www.tottus.com.pe/tottus/browse/Queso-Crema-Regular/13.03.02>.

6.4.5. Rivalidad entre los competidores

- La rivalidad entre los **competidores es alta**, ya que cada competidor trata de diferenciar su producto para posicionarse en la preferencia del consumidor y obtener

una participación de mercado beneficiosa con respecto a sus competidores. Las empresas que están presentes en los canales de comercialización de alimentos preparados, tienen la posibilidad de aumentar y potenciar su propia producción, con el arrastre que genera una marca consolidada, adicionalmente podrían importar un producto de alta calidad y que sea parte de su lista de productos como oferta para el mercado nacional.

- Los competidores actuales son un factor “clave” a tomar en cuenta para diseñar la estrategia de diferenciación, por ende se debe tomar en cuenta los factores de éxito identificados en la matriz de perfil competitivo (MPC), que permita obtener un mayor alcance en las zonas productoras de leche y kiwicha, poniendo foco en la gestión logística para mantener la cadena de frío y los canales respectivos para su comercialización obteniendo una presencia constante en las góndolas y vitrinas de los supermercados y mercados.

6.5. Análisis del sector de quesos

6.5.1. Análisis de cadena de valor

Para evaluar el contexto interno del negocio en la industria de lácteos se empleó el análisis de la cadena de valor desarrollado por Michael E. Porter y se evaluaron aquellas actividades que aportan a la generación de valor del producto final. En la perspectiva de que la propuesta consiste en elaborar un producto diferenciado de excelente calidad, denominado “súper queso”, por su valor intrínseco gracias a la fusión de la leche y la kiwicha y por el cuidado en el proceso de elaboración.

Figura 6.18: Cadena de valor



Fuente: Cadena de valor. Adaptado de “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, por (Porter, 1985).

- **Logística de entrada:** La creación de valor en esta actividad consiste en asegurar la provisión de materia prima de calidad y la fidelización del productor de leche para asegurar el suministro continuo, estableciendo alianza de largo plazo. Además, se sugiere integrarse al proceso de las actividades de producción la materia prima, para coadyuvar a mejorar su calidad. Ello implica apoyo a los productores para mejorar la alimentación, mejoramiento genético, buenas prácticas de manipulación para prevenir la adulteración, entre otras. El resultado debe reflejarse de manera cualitativa en la calidad de los suministros y de manera cuantitativa en la reducción del costo de los mismos.
- **Operaciones:** Esta es una actividad clave, por lo que se necesita dos recursos principales: recurso humano altamente capacitado y comprometido con la BMP y la implementación de herramientas de control como HACCP para evitar eventos de contaminación durante el proceso productivo.

- **Logística de Salida:** Consiste en asegurar el suministro continuo de queso crema, desde la planta de producción hasta el punto de venta. De manera que, el cliente no le compre a la competencia por falta de stock en la góndola, en tienda minorista o en el distribuidor mayorista.
- **Marketing y ventas:** Se brindará información principalmente a través de encartes y anuncios en radio, pero también a través de videos en la página web, redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter. También se sugiere participar en ferias locales y nacionales. El resultado debe reflejarse en la reducción de los costos de publicidad, pasando de medios tradicionales a medios de consumo masivo digital, así como en el incremento de las ventas.
- **Servicios:** Se considera brindar un servicio post venta, atención en línea, o vía telefónica, se aceptará devoluciones si el cliente no esté conforme y se implementará un método de trazabilidad para retirar de mercado cualquier lote de producto que pudiese afectar al consumidor. El resultado debe reflejarse en el alto grado de confiabilidad en el producto y el grado de seguridad del cliente.
- **Infraestructura:** La infraestructura de producción se estima en el promedio de la industria.
- **Recursos humanos:** Este componente tiene tres aspectos claves: saber hacer, poder hacer y querer hacer. El primero exige conocimientos en el proceso productivo, el segundo desarrollar habilidades para la manufactura y/o manipulación del producto. Estos dos primeros son posibles de alcanzar a través de capacitación y el entrenamiento. El tercero requiere actitud e identificación con los valores de la empresa. Por el proceso de reclutamiento e inducción debe realizar bajo este enfoque, acompañado de un proceso de capacitación y mejora continua.
- **Desarrollo de tecnología:** Se recomienda la adopción de equipamiento, aplicativos y/o herramientas tecnológicas que mejoren el proceso productivo y coadyuven al desarrollo transacciones electrónicas (control digital del proceso, ventas “online”,

pago con medios digitales, comprobantes digitales, atención al cliente digitalmente).

- **Compras:** Se sugiere una política de compras con pagos adelantados a los productores de leche y kiwicha para asegurar la continuidad en el suministro de estos insumos principales para la elaboración de queso crema con kiwicha.

Se ha identificado que el sector de quesos, presenta un crecimiento:

- En 2018, el producto queso, alcanzó ventas totales S/ 887.3 millones en el mercado “*retail*.” Tasa de crecimiento de mercado entre el año 2017 -2018, es de **5.76%**, con **una tasa promedio de crecimiento histórico (2013-2018) de 6.12%**.
- Los quesos más consumidos son los no procesados (96.4%), entre los que destacan los “quesos duros” (78.2% de los no procesados).
- Un factor clave es el acopio de la leche fresca, se evidencia una buena calidad de leche en los departamentos de Cajamarca y Arequipa.

Figura 6.19: Evolución de venta de quesos

**Evolución de la venta de queso, 2013-2018
(millones de S/)**



Fuente: MINAGRI.

Se ha determinado los siguientes factores de éxito del sector, como se muestra en la tabla 6.4:

Tabla 6.4: Factores de éxito del sector

Factores de éxito del sector
Calidad de materia prima (leche, kiwicha y otros)
Marketing (aplicación de las 4Ps, enfatizando en la publicidad y promoción)
Desarrollo e innovación del producto (queso y sus derivados)
Conocimiento y utilización de procesos productivos eficientes, aprovechando al "máximo" la materia prima
Participación de mercado (posicionamiento de la marca)
Cadena de suministros (desde el acopio de materia prima hasta la distribución del producto terminado)
Infraestructura y tecnología (impacta en la capacidad de producción)
Distribución del producto (queso), para determinar los puntos de venta y contacto con el cliente

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1. Visión y misión

- **Visión:** Ser la empresa de industrias de queso crema líder en el mercado de Arequipa al satisfacer las necesidades alimenticias y nutricionales de los clientes ofreciendo productos de primera calidad.
- **Misión:** Elaborar y comercializar queso crema con kiwicha de la más alta calidad.

7.2. Estrategia propuesta

Producir queso crema en empaques pequeños desde la zona productora de leche Chuquibamba (Arequipa), con bajos costos y alta calidad, diferenciado el producto con alto nivel de proteína por el uso de insumo de kiwicha.

7.2.1. Lineamientos estratégicos

La estrategia principal consiste en ofrecer un producto diferenciado por sus atributos intrínsecos (fusión de dos alimentos con alto valor nutricional) y la calidad de su proceso de elaboración.

- Calidad y valor nutricional de los insumos.
- Proceso productivo para proporcionar seguridad y confianza al cliente.

7.2.2. Estrategias funcionales

Las actividades estratégicas que se sugiere para crear valor son:

- **Estrategia de producción:** A fin de garantizar la calidad del producto en el proceso de elaboración y manipulación se producirá en las zonas productoras de leche con una planta de procesamiento habilitada por las autoridades competentes, generado un alto grado de confianza del cliente respecto del producto ofertado.

- Estrategia comercial o de marketing: A fin de posicionar el producto e impulsar su rápido crecimiento, la estrategia comercial es llegar con productos de empaques pequeños en supermercados.
- Estrategia financiera: Para garantizar la disponibilidad de producto, se gestionará una política de pago a 30 días a proveedores para compensar la venta a consignación en los supermercados.
- Estrategia de desarrollo, investigación e Innovación: Para desarrollar un proceso de mejora continua en la producción se van a integrar nuevos productos con nuevos ingredientes que sumen para dar un mayor sabor fuerte y también para incrementar el nivel proteico del producto.
- Estrategia de recursos humanos: Esta estrategia busca reclutar a los mejores colaboradores para crear equipos de alto rendimiento, reclutando a personal de la zona de producción, a la cual se formará para que sean parte del proceso productivo.

7.3. Matriz FODA

Tabla 7.1: Matriz FODA

MATRIZ FODA		Fortalezas	Debilidades
		Calidad de materia prima (leche, kiwicha y otros) Desarrollo e innovación del producto (queso y sus derivados) Conocimiento y utilización de procesos productivos eficientes, aprovechando al "máximo" la materia prima Cadena de suministros (desde el acopio de materia prima hasta la distribución del producto terminado) Infraestructura y tecnología (impacta en la capacidad de producción)	Baja capacidad de distribución del producto (queso) y en los puntos de venta Marca nueva en el mercado Baja participación de mercado (posicionamiento de la marca) Baja fidelización del cliente
Oportunidades			
Economía peruana (en recuperación) Crecimiento del sector agrícola y ganadero Aumento del consumo per cápita de leche y sus derivados Tendencia de consumo de productos saludables Impacto de la información, en el comportamiento de compra Apoyo del estado, para promover la industria (producción de productos lácteos).		Desarrollar la estrategia de diferenciación de producto, enfocado en alto valor nutricional y con identidad cultural Establecer alianzas estratégicas con los principales supermercados.	Desarrollar un agresivo plan de marketing Establecer alianzas con los proveedores de materia prima
Amenazas			
Fenómenos naturales afectan en las actividades productivas Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo Reglamentación y normatividad en productos lácteos y sus derivados Fuerte posicionamiento de la marca, de los competidores (Gloria, Laive, Philadelphia, etc.). Normatividad medio ambiental, para el sector lácteos y sus derivados Proveedores de materia prima		Potenciar la presentación del producto, para que sea agradable al cliente Explotar alternativas de diferentes sabores para fortalecer el producto	Desarrollar un plan de contingencia ante demoras o imprevistos en la cadena de suministros desde el acopio de leche hasta la colocación del producto en el mercado Promover acuerdos de cooperación con organización de productores de quesos Fortalecer alianzas con entidades financieras para asegurar fuentes de financiamiento

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4. Potencial de ventaja competitiva

Antes de evaluar el potencial de ventaja competitiva, resulta importante resaltar la ventaja comparativa que ofrece la localización del negocio. La disponibilidad de materia prima es un elemento importante que mejorar la posición de la empresa en relación a las empresas de la competencia que están ubicadas fuera del ámbito de la cuenca lechera.

Ahora bien, la ventaja competitiva está determinada por aquellas condiciones que le permiten a una empresa competir con éxito en un determinado mercado. No obstante, el éxito puede tener múltiples enfoques, según los objetivos propuestos, como por ejemplo ser líder de mercado, penetración de mercado, cuota de mercado.

En ese sentido, se sugiere como principales componentes de ventaja competitiva los siguientes elementos:

- Marca del producto.
- Atributos del producto (contenido nutricional elevado)
- Valores culturales locales “*insights*”.
- Responsabilidad social desde un enfoque de valor compartido, de manera que el crecimiento de la empresa también le aporte valor al pequeño productor, al comercializador y al ambiente.

7.5. Barreras de entrada (propuesta)

Se fomentará la formación de barreras de entrada para reducir el número de nuevos competidores, como se muestra en la tabla 7.2:

Tabla 7.2: Creación de barreras (propuesta)

Crear barreras	Comentario
Ventaja competitiva	Mantener la estrategia de diferenciación, mediante la innovación constante del queso crema para ampliar la cartera de productos, nuevos sabores y aditivos que contribuyan a mantener la propuesta de valor centrada en el contenido nutricional y producto saludable.
Cuidado de activos financieros	Realizar seguimiento continuo a los márgenes de ganancia de los puntos de ventas (supermercados), enfocado en cuidar los costos requeridos para la producción y comercialización del queso crema con kiwicha.
Activos intangibles	Formar alianzas estratégicas con los proveedores de kiwicha y leche de la zona sur del país apuntando a formar un “ <i>clúster</i> ” de queso crema, y también con los principales supermercados de Arequipa, para crear un valor compartido.
Conocer al cliente	Para lograr este aspecto se enfocará en crear una página web donde el consumidor podrá conocer los productos y brindar su “ <i>feedback</i> ” o apreciaciones, adicional el personal de ventas estará en forma periódica en los puntos de venta (supermercados) para captar estas sugerencias o recomendaciones, que servirá para identificar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer la propuesta de valor.
Reducción de costos	De manera interna se tendrá como filosofía de trabajo la mejora continua de los procesos para identificar oportunidades de mejora, enfocada en reducir los costos y maximizar los beneficios y nuevos métodos de trabajo.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.6. Modelo Canvas

- Segmentos de Mercado:** El estudio de mercado sugiere incursionar en el segmento de mercado por su nivel socioeconómico A y B. En mercado objetivo está compuesto por amas de casa o madres de familia entre 18 y 59 años, para satisfacer necesidades nutricionales de hogar, principalmente loncheras. El estilo de consumidor en este segmento corresponde a uno de tipo moderno, según la clasificación de Arellano. No obstante, también resulta atractivo el mercado de jóvenes de entre 18 y 35 años, de un estilo de vida sofisticado que se sienten atraídos por productos de calidad e innovadores, que contribuyen su imagen y cuidado personal. Son consumidores interesados en el valor nutricional de los alimentos.
- Propuesta de valor:** La propuesta de valor consiste en ayudar a las madres de familia a mejorar la lonchera del hogar o de la escuela, incorporando un queso mejorado, pasando de un producto que existe como una variedad de queso dentro de las tantas que ofertan en el mercado, que ofrece un alto valor nutricional producto de

la fusión de los principales alimentos de la canasta familiar como es la leche con uno de los mejores granos andinos de la cultura inca como es la kiwicha.

- **Canales:** Se sugiere que se tendrá un único canal denominado moderno, ya que los puntos de venta serán los supermercados.
- **Relaciones con clientes:** La relación propuesta tiene como propósito captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes y estimular las ventas. Para ellos se sugiere la combinación de relaciones personalizadas a través de canales de atención al cliente en los puntos de venta y mediante redes sociales y la página web. Además, se sugiere proporcionar la información suficiente en los puntos de venta para facilitar la evaluación del producto e inducir a la compra. Por otro lado, también deberá establecer una sólida relación personalizada con los proveedores a fin de fidelizarlos. En mediano plazo se sugiere impulsar la creación y desarrollo de comunidades en los segmentos de mercado en torno a temas de cuidado personal a través del consumo de alimentos altamente nutritivos.
- **Fuentes de ingresos:** El modelo de negocio desarrollado tiene como principal fuente de ingreso la venta del producto (queso crema con kiwicha) y de cualquier otro producto que se pudiera desarrollar en el futuro (ampliar la cartera de productos).
- **Recurso clave:** Se han identificado dos recursos clave en el modelo de negocio sugerido:
 - Recursos físicos: Con instalaciones suficientes para garantizar procesos inocuos y productos acabados de alta calidad. Medios de transporte para garantizar la logística de aprovisionamiento y distribución.
 - Recursos financieros: para sostener una política de crédito hacia los clientes mayoristas y una política de pago (30 días) para los proveedores.
- **Actividades clave:** Se han identificado las siguientes actividades clave:

- Gestión de la cadena de abastecimiento y distribución. Para garantizar el proceso productivo y la disponibilidad del producto en el punto de venta, según los volúmenes de rotación.
- El proceso productivo para garantizar la calidad del producto.
- Marketing.
- Atención al cliente.
- **Asociaciones clave:** La baja barrera de entrada facilitan el ingreso de nuevos competidores, acompañado del alto número de competidores existentes dificultan el desenvolvimiento del proyecto, ya que la presencia de grandes marcas, conlleva a establecer alianzas estratégicas con los productores o acopiadores para garantizar la continuidad de los suministros.
- **Estructura de costos:** Los principales costos considerados para el desarrollo de los productos son:
 - Costo de suministro de materia prima (leche entera fresca).
 - Costo de suministro de los insumos (kiwicha).
 - Costo de las herramientas y equipos (planta de procesamiento).
 - Costos de fabricación (empaquete y embalaje).
 - Costos de transporte (transporte al mercado).
 - Costos alquiler de los locales (oficinas).
 - Costo de ventas (venta a supermercados).
 - Costo de publicidad (para dar a conocer el producto y marca).
 - Costos indirectos (relacionados a la gestión del emprendimiento).
 - Impuestos (IGV y Renta).

Tabla 7.3: Modelo Canvas

(8) Socios clave	(7) Actividades clave	(1) Propuesta de valor	(4) Relaciones con clientes	(2) Segmentos de clientes
<p>Ganaderos de la zona: Ellos son los principales socios clave, ya que sin ellos tendríamos un cuello de botella en la materia prima.</p> <p>Agricultores de productos orgánicos (kiwicha).</p> <p>Dueños y administradores de supermercados.</p> <p>Bancos con financiamiento a medianos productores.</p> <p>Gobierno (mediante programas de financiamiento).</p>	<p>Control de registro sanitario y de calidad.</p> <p>Diferenciación y control en el proceso de elaboración del producto.</p> <p>Acceso a materia prima (ejemplo leche de la localidad de Chuquibamba).</p> <p>Publicidad y marketing.</p> <p>Red de acopio de materia prima (leche y kiwicha).</p>	<p>Queso crema con kiwicha, bajo en grasas.</p> <p>Producto con altos contenidos orgánicos y nutricionales.</p> <p>Ingredientes propios de la región sur del País.</p>	<p>Relación directa (asistencia personal por medio de fuerza de venta).</p> <p>Publicidad por medio de página web y redes sociales, degustaciones de producto y promociones.</p>	<p>"Personas preocupadas por el cuidado de su salud, que prefieren alimentos saludables y con un gran gusto por el queso".</p> <p>Personas entre los rangos de edad: 18-55 años.</p> <p>Nivel socio-económico: A y B.</p> <p>Ingresos medios y altos.</p> <p>Estilo de vida saludable.</p> <p>Sensibles a la calidad de los productos.</p>
	(6) Recursos clave		(3) Canales	
(9) Estructura de costos		(5) Flujo de ingresos		
<p>Financiamiento propio y bancario, dependiendo de la negociación de condiciones comerciales del mercado financiero (tasas de interés), Capacitación y sueldo del personal.</p> <p>Costos fijos (maquinaria, equipos y unidades de transporte).</p> <p>Costos variables (leche fresca, envases, kiwicha, etc.).</p>		<p>Es un negocio con margen regular a bajo, el volumen de producción es mediano.</p> <p>Política de crédito: 30 días para supermercados.</p> <p>Ventas de tipo B2C, con expectativas de llegar a ser B2B.</p>		

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

8.1. Objetivos

- Alcanzar una participación de 4.8% en el mercado arequipeño de quesos crema, durante el horizonte del proyecto.
- Brindar un producto basado en la estrategia de diferenciación enfocado en sabores, textura y contenido nutricional que permita ser una buena opción de compra de queso crema.

8.2. Mercado meta

El proyecto tiene como mercado meta el siguiente perfil de consumidor: Amas de casa y/o madres de familia y jóvenes modernos. Las motivaciones de compra en el caso de amas de casa están determinadas por el valor nutricional del producto destinado para la alimentación familiar (en casa o para llevar en la lonchera de sus hijos).

8.3. Producto

Los resultados del estudio sugieren dos tipos de consumidores: Amas de casa y/o madres de familia y jóvenes modernos. Las motivaciones de compra en el caso de amas de casa están determinadas por el valor nutricional del producto destinado para la alimentación familiar (en casa o para llevar en la lonchera de sus hijos). Aquí desempeña un papel clave la fusión de la leche como alimento básico de la canasta familiar enriquecida con un grano andino de alto valor nutricional, para este tipo de clientes la presentación del producto es en “*pote*” de 220 gramos.

Por otro lado, en el segmento de jóvenes, se identifica que el consumidor busca practicidad y rapidez, de manera que el sachet de 60 gramos es lo más aconsejable en este segmento.

En consecuencia, el portafolio debe estar integrado por dos presentaciones:

- Queso crema enriquecido con kiwicha en presentación familiar en “*pote*” de 220 gramos.
- Queso crema enriquecido con kiwicha en presentación individual en sachet de 60 gramos.

Para el mediano plazo, es recomendable desarrollar otras opciones (ampliar la cartera de productos) como queso crema con frutas exóticas andinas o nativas, que otorguen mayor sabor al queso.

8.3.1. *Producto ampliado (empaques, garantía)*

- De acuerdo al estudio de mercado, los consumidores están muy motivados por un producto que tenga respaldo en una marca con trayectoria que ofrezca seguridad en relación a la inocuidad del producto. Además, se ha identificado una tendencia del consumidor por el producto local, y no por el producto importado.
- En el punto de venta al consumidor, se ofertará un queso crema en dos presentaciones: Presentación familiar de “*pote*” de plástico de 220 gramos y en presentación individual en sachet de 60 gramos.
- La manufactura de los envases debe tener resistencia a la manipulación y brindar la opción de apilarse uno sobre otro, así de apertura fácil, logrando traducirse en envases de alta calidad y estatus, para brindar la garantía de inocuidad ante los consumidores. Adicionalmente, se debe considerar que la información de etiquetado debe incorporar canales de atención al cliente y un código QR que le permita saber cómo fue elaborado el producto, a fin de darle seguridad respecto del proceso de elaboración e inocuidad.

8.3.2. *Marca*

Considerando que el cliente está orientado al consumo de marcas con trayectoria que transmiten seguridad y confianza, se ha previsto una marca que fusiones cuatro elementos:

- Valor nutricional (leche + kiwicha).
- Calidad (marca).
- Seguridad e inocuidad (proceso de elaboración).
- Identidad regional (valores culturales).

En este sentido, el nombre del producto (marca) sugerida es “*Kiwi*”. Para el “*benchmarking*” se sugiere emplear de modo referencial el concepto desarrollado de productos del mercado enfocado en ingredientes andinos, fusión cultural, la originalidad de la marca, entre otras variables o atributos que el consumidor valora al momento de la compra.

Figura 8.1: Propuesta de envase (prototipo)



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 8.2: Propuesta de etiqueta del Queso crema



Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.3. *Ciclo de vida*

El ciclo de vida del producto comprende 4 momentos: introducción, crecimiento, madurez y declive. A partir de la investigación de mercado, Se sostiene que este es un producto que se encuentra en etapa de crecimiento en el mercado de Arequipa, sin embargo, para la propuesta de queso crema con kiwicha está en el momento de introducción y debe ser agresivo para igualar a la situación de las otras empresas proveedores de queso crema.

Por lo que se ha previsto una estrategia intensiva para desarrollar un producto mejorado que se diferencie de la competencia por su alto valor nutricional, alta calidad, inocuo y con identidad regional. Además, se debe considerar la ubicación del producto en un punto de venta (supermercados) que debe estar cerca de los productos complementarios (ejemplo: galletas, panes, bebidas, etc), de manera que, a las amas de casa o los jóvenes se les haga más simple la compra de la ración completa en un solo lugar.

8.4. Canales de distribución

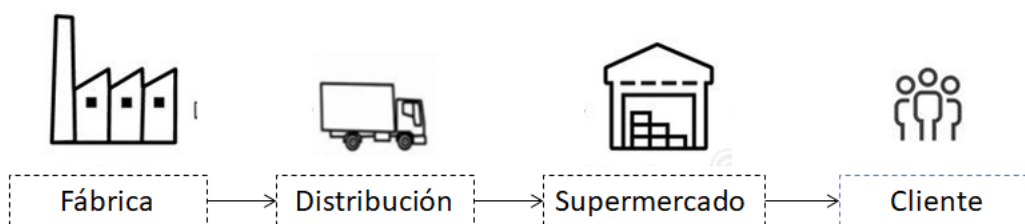
El mercado meta se compone por un segmento de nivel socioeconómico A y B, este a su vez se divide en dos micros segmentos: (a) amas de casa/madres de familia y (b) jóvenes de estilo moderno.

En la investigación de mercado se determinó que el 87.4% del mercado meta realiza sus compras de quesos crema en los supermercados, por ese motivo se utilizará el canal moderno (supermercados) para vender el queso crema con kiwicha, la logística comprende la carga del producto en la planta de producción, transporte hasta el almacén de supermercados, con especial cuidado en mantener la cadena de frío para conservar el queso. Las rutas deberán establecerse usando un método de optimización para reducir costos de transporte, además, se sugiere la implementación de un sistema de gestión de inventarios para reponer de manera oportuna el producto en la góndola de los

supermercados. Los principales supermercados identificados en la ciudad de Arequipa son: Tottus, El Super, Metro, Franco y Kostos.

Para realizar la negociación en los puntos de venta se estima un costo de 15% del costo del producto en ambas presentaciones: “*pote*” de 220 gramos y sachet de 60 gramos, este valor se le otorgara a los supermercados, con la finalidad de eliminar o mitigar el riesgo de la cláusula de negociación (exclusividad del producto), se brindara un incremento de 3% al costo inicial de 12% que cobran por utilizar sus puntos de venta (consignación).

Figura 8.3: Esquema de distribución logística



Elaboración: Autores de esta tesis

8.4.1. Registro sanitario

Se consideró que para el proceso de negociación con las diferentes empresas donde se comercializará el Queso Crema “Kiwi”, el producto debe poseer un Registro Sanitario que habilita el producto para el consumo humano.

Para tal efecto el costo del trámite administrativo asciende al 10% de la UIT, siendo el valor de S/. 440, y se realiza por la plataforma denominada VUCE, cuyo trámite demora 7 días hábiles, También se debe considerar que la vigencia del registro es de 5 años a partir de la fecha en que fue aprobada la solicitud (Digesa, 2021).

En el **Anexo F** se detalla los requisitos necesarios para su inscripción.

8.4.2. *Fuerza de ventas*

Las ventas las realizará un profesional con experiencia en ventas de productos de consumo que visite los supermercados, monitoree el nivel de inventario en cada punto de venta, estimación de ventas “*forecasting*” y atención de los pedidos. Como lineamientos se propone visitar a los supermercados una vez por semana y establecer contacto con el consumidor final para captar preferencias (oportunidades de negocio) y percepción del producto actual (queso crema con kiwicha).

El servicio que se brinda a los supermercados es la entrega del producto según programación, así como renovación de stock en góndolas, selección del producto, generación de pago y confirmación para luego llamar al cliente y precisar que su orden del queso crema va en camino. Para impulsar las ventas se requiere de “personal clave”, siendo los siguientes:

- **Vendedores:** Responsable de marketing y ventas, encargados de ejecutar el plan de marketing, tomar pedidos, procesar la orden, monitoreo del nivel de inventario en los puntos de venta, responsable de elaborar estrategias orientadas al cliente, con la finalidad de fidelizar y conocer las nuevas preferencias del mercado, así como del “*forecasting*” del producto en las góndolas del supermercado.
- **Almacenero:** Responsable de la recepción de la materia prima, despachos y entrega de los productos terminados cuidando los empaques y la conservación de la mercadería, custodia de los materiales del almacén, manteniendo y asegurando el cumplimiento de los protocolos de sanitarios.

Las metas de ventas estimadas son:

Tabla 8.1: Estimación de ventas

Horizonte: Año 01	Unidades	Precio (S/.)	Venta anual (S/.)	Envase	Kilogramos
Canal moderno (supermercados)	519,924	6.61	3,436,698	220 gramos	114,384
	453,000	2.03	919,590	60 gramos	27,180

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.2: Estimación de venta (canal moderno)-Zona A

Horizonte: Año 01	Unidades	Precio (S/.)	Venta anual (S/.)	Envase	Kilogramos
Venta total en sedes	311,954	6.61	2,062,016	220 gramos	68,630
	271,800	2.03	551,754	60 gramos	16,308
*Sede: Franco- ubicación: Av. Emmel /Lambramani					
*Sede: El Super- ubicación: Piérola/Plaza de armas					
*Sede: El Kostos- ubicación: Flora Tristán/Paseo central					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.3: Estimación de venta (canal moderno)-Zona B

Horizonte: Año 01	Unidades	Precio S/.	Venta anual	Envase	Kilogramos
Venta total en sedes	207,970	6.61	1,374,682	220 gramos	45,754
	181,200	2.03	367,836	60 gramos	10,872
*Sede: Tottus- ubicación: mall plaza Cayma-Porongoche y av. Parra					
*Sede: Metro- ubicación: Av. Ejercito/ Arequipa center cerro colorado/Parque lambramani/Centro comercial Arequipa norte					

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.3. Políticas de crédito

El análisis del entorno y el modelo de negocio propuesto a partir del modelo Canvas, coinciden en la necesidad de establecer alianzas estratégicas en la cadena de aprovisionamiento y en la cadena de distribución. Además, es una práctica común en el comercio de alimentos las ventas al crédito o en consignación, de manera que no hay razones para pensar en una forma distinta. En este contexto, para el canal de supermercados las condiciones están dadas por las políticas del cliente con créditos de entre 30 días.

8.5. Precio

La política de precios es una decisión alineada al negocio de manera dinámica. En esta primera etapa, se sugiere como objetivo de marketing: penetrar al mercado e incrementar ventas. Se ha previsto el precio de lanzamiento del producto sea regular en comparación de la competencia, con la finalidad de dar a conocer el producto, en los segmentos definidos (mercado meta), generando compras y rotación de inventario del producto en las góndolas de los supermercados. El precio debe combinar las expectativas del cliente (valor esperado) y los precios de la competencia.

Tabla 8.4: Estimación de precio

Presentación	Valor en el mercado
Envase 140 hasta 227 gramos	S/. 6.99 hasta S/. 11.99
Envase 80 gramos	S/. 2.30 hasta S/. 2.50

Elaboración: Autores de esta tesis.

En este sentido el precio podría ubicarse en un rango de S/ 6.99 – S/.11.99 por unidad para la presentación de “*pote*” de 220 gramos y en un rango de S/. 2.30 – S/. 2.50 para la presentación sachet de 60 gramos. Se estimó un valor de precio venta de S/. 6.61 (con IGV S/. 7.80) para el “*pote*” de 220 gramos y para el sachet de 60 gramos se tiene un valor de precio venta de S/. 2.03 (con IGV S/. 2.40).

8.6. Promoción

La promoción del queso crema con kiwicha tomara como iniciativas o actividades activaciones de campañas promocionales por lanzamiento en diferentes puntos de venta (supermercados), con degustaciones y entrega de muestras gratuitas.

Durante el año se propone campañas de descuento y ofertas, promociones de: 2x1, cupones de descuento en fechas especiales navidad y año nuevo, fiestas patrias, día de la madre y otros. Por otro lado, la publicidad se enfocará en anuncios a través de redes sociales según segmento (Facebook, Instagram, etc) y pagina web, ya que según la investigación de mercado se determinó que el 34.1% del mercado meta se entera de los productos por redes sociales, seguido de publicidad en los puntos de venta (supermercados), afiches y anuncios en radio. Tanto las promociones como los anuncios deben enfocarse en resaltar los atributos intrínsecos del producto (valor nutricional) asociado a un valor de estatus social que posicione la identidad regional de un producto de Arequipa.

Figura 8.4: Propuesta de promoción



Elaboración: Autores de esta tesis.

8.7. Presupuesto

Tabla 8.5: Presupuesto

Actividades	Tiempo de duración	Sub total (S/.)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Campaña de degustación en los puntos de venta: Por las restricciones sanitarias, se entregara los quesos crema acompañado de un paquete de galletas de soda. Colocar "banners" en lugares visibles y a la entrada de los supermercados (Tottus, El Super, Kostos y Franco).	4 meses	12,000												
Muestras gratuitas en eventos deportivos y educativos: Entregar los quesos crema acompañado de un paquete de galletas de soda. Colocar un "stand" de degustación y entrega de productos Colocar "banners" en lugares visibles.	4 meses	40,000												
Publicidad en medios (redes sociales y radio): Diseño de página Web, redes sociales e inserción de publicidad con "influencers" y consejos nutricionales. Concurso en la página web, tiene como regalo una canasta de quesos crema con kiwicha. Colocar en la publicidad las frases dejadas por los visitantes de la página web. Publicidad en radio, detallando los lugares de venta disponible y dando consejos nutricionales.	12 meses	80,000												
Entrenamiento de personal: Comunicación asertiva, persuasión, técnicas de negociación y otros temas.	2 meses	10,000												
Promociones: Entrega de lapiceros, bolsas de tela, agendas y folletos. Sorteos promocionales para descuentos y regalos. Colocas afiches cerca de la ubicación del producto. Colocar "flanger" en ubicaciones visibles y en la entrada del supermercado. Descuentos: Campaña 2x1. Vales de descuento (Alrededor al 10%).	4 meses	39,950												
Monto total		181,950												

Elaboración: Autores de esta tesis

8.8. Indicadores o KPI

Tabla 8.6: Indicadores o KPI

Objetivo	Actividad	Indicador o KPI	Frecuencia (actividad)
Alcanzar una participación de mercado de 4.8%.	Kiwi: "Queso saludable", desarrollo de contenido visual en las redes sociales.	Visitante de página web: Número de visitas a la página web	Mensual
	Kiwi digital, los consumidores podrán ingresar a la página web para que conozcan el producto, los beneficios nutricionales, proveedores, promociones y puntos de venta		Mensual
	Incluir en la página web "kiwi", videos de personas influyentes de Arequipa que inviten al público a consumir el queso crema con kiwicha.		Trimestral
	Premiar a los clientes que califiquen el producto, adicional que brinden sus sugerencias y recomendaciones	Puntuación neta de promotores (NPS): Numero de publicaciones que recomienden el producto	Mensual
	Entregar material publicitario (afiches, boletines, etc.) en los diferentes puntos de venta (supermercados), sobre los beneficios nutricionales de la kiwicha y de la leche	Valor de la vida del cliente (LTV): Nivel de ventas por puntos de venta (supermercado)	Trimestral
	Ser auspiciadores en actividades educativas y deportivas, con publicidad del queso crema "kiwi"	Ventas (variación %): 100%* (ventas del periodo anterior - ventas actuales)/ventas del periodo anterior	Trimestral
	Publicidad en medios de comunicación (redes sociales, televisión y radio)		Mensual
	Promociones en fechas festivas (ejemplo 2 x 1, descuentos, etc.)		Trimestral
	Campañas de degustación y regalo de muestras gratuitas en los puntos de venta (supermercados)		Trimestral
	Regalar muestras gratuitas en los puntos de venta (supermercados) y en eventos (educativos-deportivos)		Trimestral
	Capacitación al personal de ventas sobre comunicación asertiva, persuasión, técnicas de negociación, etc.	Capacitación: Nro. de horas de capacitación	Semestral

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

9.1. Capacidad instalada

Los resultados del estudio de mercado han determinado que el “*core business*” del negocio consiste en ofrecer al cliente un producto diferenciado por su valor nutritivo y su alta calidad en el proceso de producción. El producto tiene una presentación familiar en “*pote*” de 220 gramos y una presentación personal en sachet de 60 gramos. En este sentido se han identificado dos tipos de proceso para la elaboración del producto:

- Procesos externos: Abastecimiento de la materia prima.
- Procesos internos: Transformación de la materia prima y elaboración de queso crema.

De acuerdo a los equipos, se ha establecido que la maquina pasteurizadora tiene una capacidad de 500 litros por hora, por ende, se podría trabajar en un turno de 8 horas alcanzando una producción diaria de 4,000 litros, en un mes de operación (24 días) se tendría una producción mensual de 96,000 litros o de 57,600 kilogramos, partiendo que se tiene una tasa de conversión de 60% (1 litro de leche= 0.60 kilogramos), lo cual es un dato a considerar para analizar el crecimiento del negocio teniendo en cuenta la capacidad instalada. Se estimó una tasa de utilización del equipo de 20.5%, teniendo una producción mensual de 19,662 litros o 11,797 kilogramos de queso crema.

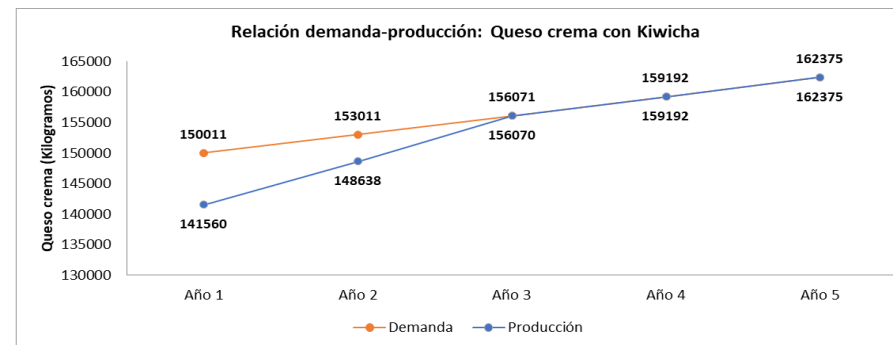
Partiendo de la demanda estimada del mercado meta y del consumo per-cápita de queso se determinó la siguiente demanda en kilogramos y la capacidad de producción proyectada para el horizonte del proyecto, para ver el detalle del plan de producción **ver el anexo E.**

Tabla 9.1: Brecha entre demanda y producción

Periodo(años)	1	2	3	4	5
Consumo queso crema (kilogramos)	182,273	185,918	189,637	193,429	197,296
Consumo queso crema kiwicha (kilogramos)	150,011	153,011	156,071	159,192	162,375
Producción (capacidad instalada)	141,560	148,638	156,070	159,192	162,375
% Producción (brecha)	94.37%	97.14%	100.00%	100.00%	100.00%
*Tasa de consumo per-cápita queso: 4kg/habitante					
*Consumo queso crema kiwicha (kilogramos): Tasa de consumo per-cápita *Tasa de consumo queso crema (%) *Tasa de consumo queso crema kiwicha (%)					
*Fuente: Andina (2020). Minagri: Perú duplicó consumo per cápita de queso en últimos diez años. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-minagri-peru-duplico-consumo-per-capita-queso-ultimos-diez-anos-819447.aspx					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 9.1: Relación demanda - producción



Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2. Objetivos de operaciones

- Garantizar el suministro de leche fresca de manera oportuna, desde el productor hasta la planta de transformación.
- Fortalecer las relaciones de confianza con los productores locales y sus organizaciones.
- Asegurar la calidad de los productos terminados.
- Establecer un control sistemático para cada una de las etapas de producción.
- Optimizar las etapas del proceso productivo a través de programas de mejora continua.

9.3. Diseño de operaciones y flujo de proceso

Operaciones externas:

- Ordeño.
- Acopio.
- Transporte hasta la planta.

Operaciones internas:

- Recepción de leche.
- Análisis físico químico.
- Homogeneización.
- **Pasteurización:** pasteurizar a fuego directo removiendo para evitar que se quemara a 73° c*15 seg.
- **Calentamiento:** realizar un calentamiento a 60° c emulsionar con la crema de leche en licuadora durante 5 minutos.
- **Pasteurizar:** pasteurizar a 90° c*2 segundos.
- **Enfriamiento:** enfriar hasta 38° c.

- **Adición de fermento:** inocular el fermento. Realizar la fermentación de 38° c*30 min.
- **Adición de cuajo:** añadir el CaCl₂ y en cuajo a 35° c*40 min
- **Corte:** cortar los coágulos formados con ayuda de liras de manera horizontal y vertical realizando cortes de 1 cm.
- **Elevación de temperatura:** elevar la temperatura de 43° c a 55° c manteniendo dicha temperatura por 30 min, después vuelva a elevar la temperatura de 55° c a 62° c durante 30 minutos.
- **Adición de kiwicha:** añadir los granos de kiwicha previamente tostados en los diferentes porcentajes.
- **Desuerado:** desuerar con ayuda de una tela y hacer presión.
- **Desmoldado y batido:** desmoldar el queso y batirlo para obtener una crema compacta.
- **Almacenado:** almacenar a 4° c.
- **Rendimiento:** 60%.

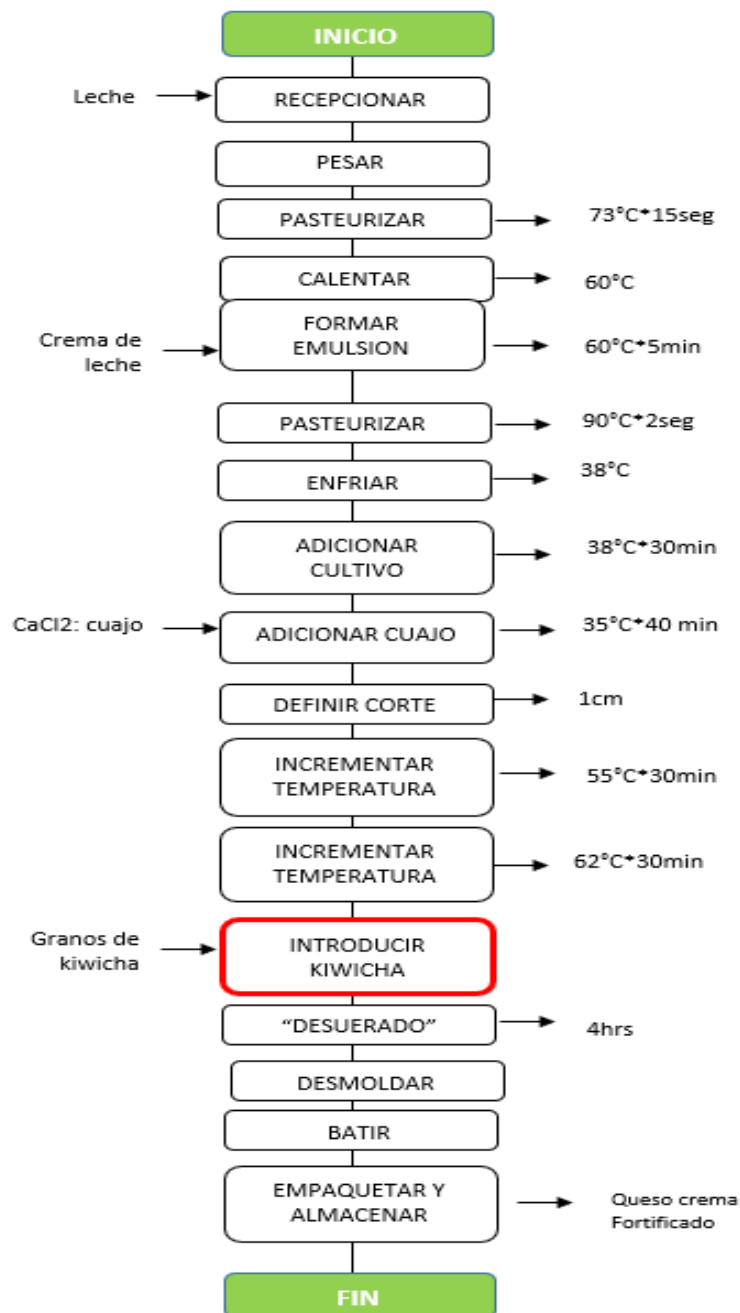
Tabla 9.2: Costo unitario del queso crema kiwicha

Insumos	Cantidad	Unidad	Subtotal (S/.)
Leche	1.000	Litro	1.10
Kiwicha	20.000	Gramos	0.50
Sal	20.000	Gramos	0.10
Cuajo	0.080	Gramos	0.04
Fermento	0.025	Gramos	0.08
CaCl ₂ (Cloruro de calcio)	0.020	Gramos	0.04
Agua		Varios	0.19
Energía eléctrica (luz)		Varios	0.29
Total (costo unitario)			2.34
*Para preparar 0.60 kilogramos			
*Precio competitivo S/. 1.10 - acopio de leche con ganaderos			
*1kg de queso crema con kiwicha (S/.)			3.91

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4. Flujo de procesos

Figura 9.2: Elaboración de queso crema con kiwicha



Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5. Localización de la planta

Para determinar la localización de la planta de producción se hizo una matriz de ponderación en función de la disponibilidad y accesibilidad a los componentes claves para el desarrollo del negocio. Se ha considerado como factores a la disponibilidad de la materia prima, las vías de acceso para llegar al mercado, los costos de alquiler de local, el acceso a servicios y recursos básicos, así como las características de la materia prima, como componentes clave para alcanzar la propuesta de valor y mantener la ventaja competitiva desarrollada. La evaluación cuantitativa se presenta en la tabla 9.3.

Tabla 9.3: Factores de ubicación de planta

Elaboración: Autores de esta tesis.

Variables	Peso	Chuquibamba		Caylloma		Majes	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Disponibilidad de materia prima	0.30	5	1.5	4	1.2	5	1.5
Vías de acceso	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Costo de alquiler de local	0.20	4	0.8	1	0.2	1	0.2
Acceso a recursos y servicios básicos	0.20	2	0.4	3	0.6	2	0.4
Características de la materia prima	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Puntaje total	1.00		3.6		2.9		3.2

*Calificación: 1: nulo, 2: bajo; 3: regular; 4: alto y 5: muy alto.

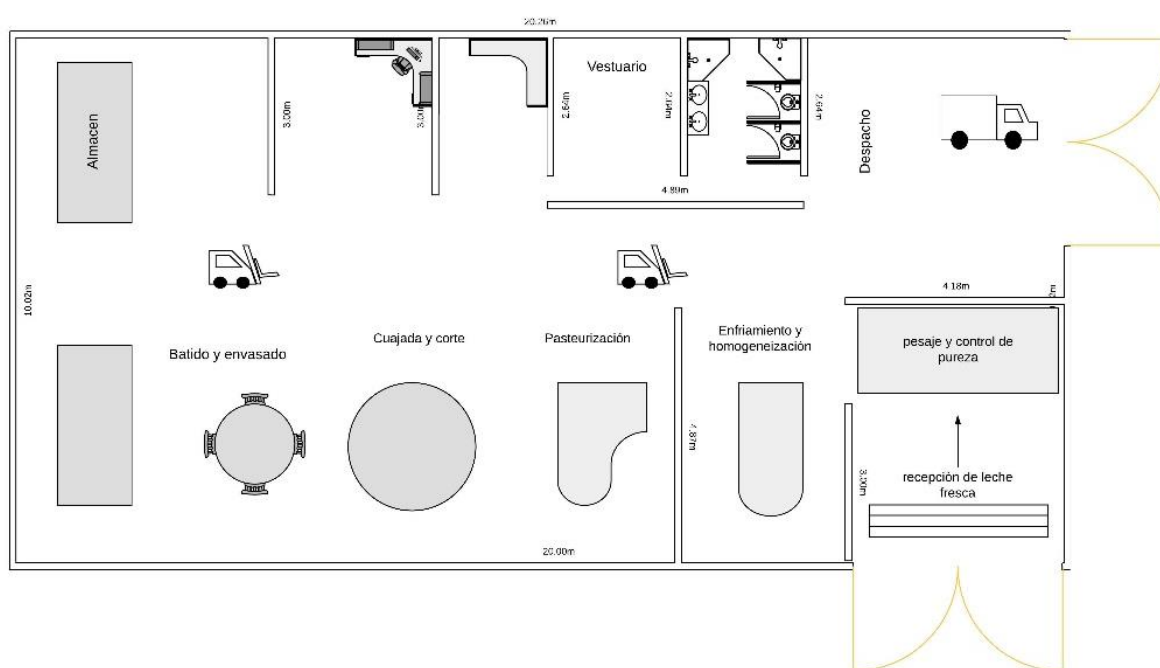
De la evaluación de la localización de planta, se determina que Chuquibamba es la localización con mayor calificación, con la disponibilidad de materia prima, vías de acceso, alquiler de local, acceso a recursos y servicios básicos.

9.6. Diseño de planta

La capacidad de la planta ha sido estimada en función del volumen de producción esperado para satisfacer la demanda mensual de unidades de producto. Según el estudio de mercado se espera procesar 141,560 kilogramos de queso crema con kiwicha en el primer año de operación. Se ha previsto el abastecimiento diario con la materia prima y con un ritmo constante de producción para lo cual se usarán equipos de enfriamiento.

Se ha previsto una sola línea de producción que acaba con un volumen en bruto del producto terminado a partir de este punto, el producto puede ser envasado en cualquier tipo de presentación (“*pote*”, sachet, barra, etc.). El diseño de la planta fue desarrollado a partir del flujo de producción propuesto, teniendo en cuenta el diseño de planta con las líneas de producción y las principales actividades del proceso.

Figura 9.3: Distribución de planta (propuesta)



Elaboración: Autores de esta tesis.

9.7. Costos de equipamiento

A continuación se muestra en las figuras 9.4 y 9.5, las maquinas requeridas para la operación del proyecto:

Figura 9.4: Inventario de máquinas (parte 1)

Inventario de máquinas y equipos	
Tanque de enfriamiento 1000 litros	
Pasteurizador de leche UHT	
Tina quesera 500 litros	
Mesa desueradora	

Fuente: Web de jmaquinariasperu.
 Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 9.5: Inventario de máquinas (parte 2)

Inventario de máquinas y equipos	
Batidora industrial de 50 litros	
Cámara de frío	
Máquina dosificadora y selladora de potes	
Maquina sachetera de 90 /min	

Fuente: Web de [jmaquinariasperu](http://jmaquinariasperu.com).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los costos de equipamiento se componen por principales máquinas y equipos que intervienen en el proceso de elaboración del producto. En la tabla 9.4 se muestran los costos estimados de los equipos y máquinas.

Tabla 9.4: Costo de equipos y maquinas

Equipos	Costo unitario (S/.)	Cantidad	Subtotal (S/.)
Tanque de enfriamiento 1000 L	15,000	1	15,000
Pasteurizador 2500 L	30,000	1	25,000
Tina quesera 500 L	10,000	1	8,000
Batidora industrial 60 L	8,000	1	6,000
Dosificadora y selladora	16,000	1	14,000
Sachetera	15,000	1	13,000
Cámara de frio	20,000	1	18,000
Lactodécímetro	150	1	200
Monto total	114,150		114,150

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.8. Personal clave

El personal clave está determinado por las necesidades de obtener un producto de alta calidad por su valor nutritivo y por su proceso de elaboración, cumplimiento con las metas de producción a fin de mantener la ventaja competitiva.

En este sentido se ha previsto el siguiente personal:

- **Jefe de producción:** Responsable organizar el proceso de elaboración de producto. Sus principales actividades son la compra de materia prima y adquisición de insumos, dirección y control del proceso de producción, control de calidad, prevención de pérdidas y prevención de riesgos.
- **Operario recepción de materia prima:** Es el responsable ejecutar el protocolo de desinfección para el ingreso de la materia prima, medir el porcentaje de agua, pesar y registrar las cantidades por cada proveedor, transportar la leche fresca al tanque de homogenización.

- **Operario en planta de procesamiento:** Encargado de ejecutar todo el proceso desde la pasteurización hasta el batido y envase del producto final.
- **Operario de etiquetado, empaque, embalaje y almacenamiento:** Sus actividades consisten en etiquetar el producto terminado, embalar en cajas de cartón y organizar el almacenaje de productos terminados.

9.9. Plan de mantenimiento

El plan de mantenimiento tiene como principales objetivos reducir los costos de reparación, alargar la vida útil de los equipos, eliminar mermas y eliminar daños personales y materiales. Se ha previsto agrupar las actividades de mantenimiento, en dos grupos de tareas: mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

Para el mantenimiento preventivo se divide en dos bloques, en el primer bloque se ha previsto las siguientes actividades:

- Inspección de equipos después de cada ciclo productivo (una vez por semana).
- Limpieza y mantenimiento de máquinas.

El segundo bloque de actividades consiste en hacer un diagnóstico por cada equipo de los partes y componentes con mayor desgaste y/o más alta probabilidad de avería, a fin de adquirir un stock de piezas de cambio.

Tabla 9.5: Estimación de costo de mantenimiento

Equipos	Frecuencia	Costo por equipo S/.	Costo total S/.
Tanque de enfriamiento 1000 L	Trimestral	250	1,000
Pasteurizador 2500 L	Trimestral	450	1,800
Tina quesera 500 L	Trimestral	250	1,000
Batidora industrial 60 L	Trimestral	150	600
Dosificadora y selladora	Trimestral	450	1,800
Sachetera	Trimestral	250	1,000
Cámara de frío	Trimestral	600	2,400
Monto total		2,400	9,600

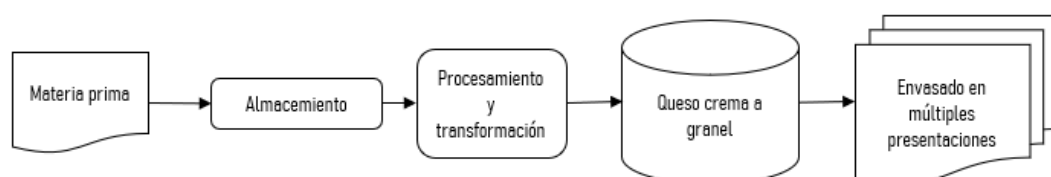
Elaboración: Autores de esta tesis.

9.10. Estimación de costos y gastos

9.10.1. Estructura de costo directo

La producción mensual estimada es de 11,797 kg de queso crema en el primer año de operación, para esto el proceso de elaboración se realiza en una sola línea de producción que comienza con la recepción de la materia prima, almacenamiento, procesamiento y transformación y acaba con una masa a granel de queso crema. A partir de aquí el producto puede ser envasado en cualquier tipo de presentación.

Figura 9.6: Línea de producción (propuesta)



Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.6: Estimación de costos directos

ítems	Pote 220 gramos S/.	Sachet 60 gramos S/.
Insumos	3.16	0.75
Envase	0.30	0.15
Etiqueta	0.20	0.20
Costo directo	3.66	1.10

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.10.2. Costos indirectos de fabricación

Se estimó los siguientes costos mensuales de la tabla 9.7, para la fabricación del queso crema con kiwicha.

Tabla 9.7: Estimación de costos indirectos de fabricación

Costos indirectos de fabricación	Cantidad	Costo Unit. S/	Subtotal (S/.)
Guantes	4	59	236
Botas	6	24	143
Mandil de tela	3	40	120
Tapa-oidos	6	4	21
Mascarillas	6	45	269
Lentes de seguridad	6	11	63
Mameluco	3	30	90
Gorro de tela	3	10	30
Materiales indirectos (diversos)	Varios		492
Monto total			1,464

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.11. Presupuesto estimado

Partiendo del plan de producción y de los costos se estima un presupuesto anual para el año 01 como se muestra en la tabla 9.8.

Tabla 9.8: Estimación de costos anual (año 01)

Ítems	Subtotal (S/.)
Pote (220 gramos)	1,901,602
Sachet (60 gramos)	498,430
Mano de obra directa	59,040
Costo indirecto fabricación	17,574
Monto total	2,476,646

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.12. Gestión logística

Se debe planificar la compra diaria de leche para asegurar el abastecimiento y luego ser enfriada hasta la fecha programa de procesamiento. La estructura del sistema logístico para la provisión de la materia prima y de los insumos está a cargo del jefe de producción acompañado por un operario de materia prima y un ejecutivo de ventas.

El jefe de producción es responsable de la gestión de la materia con los productores para garantizar la provisión continua de la materia prima. Se ha previsto que el suministro se realice de manera diaria, dado que el productor no tiene condiciones para almacenar la leche. Hacia el cliente deberá prever como política principal se considere el principio de “*just in time*”; de manera que el producto final debe ser entregado al vendedor en el menor tiempo posible para su reposición en la góndola del autoservicio. La compra de insumos, según el nivel de producción se recomienda cada seis meses.

El almacenamiento del producto debe realizarse en una cámara de frío a baja temperatura y su transporte cámaras portátiles o camión refrigerado para no romper la cadena de frío desde el almacén en planta de procesamiento hasta la góndola del supermercado. La evaluación de proveedores se realizará en base a dos indicadores: composición fisicoquímica de la leche fresca y grado de pureza y buenas prácticas de manipulación.

Figura 9.7: Cadena de suministros (propuesta)



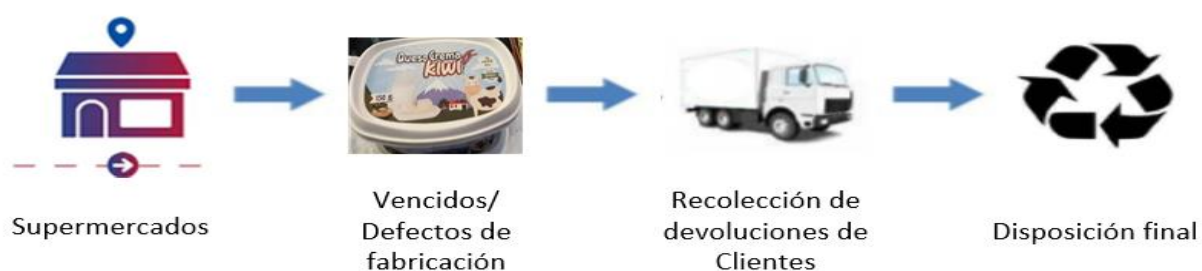
- *Materia prima: Kiwicha y leche
- *La cadena de frío es muy importante en todo el proceso

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.12.1. Logística inversa

A continuación, se detalla y analiza el proceso de logística inversa para los quesos crema con kiwicha, que hayan vencido o presenten daño, es decir, que no se hayan logrado venderse dentro de los 30 días después de su fabricación en los puntos de venta o que no hayan sido preservados por daño o defecto en la cadena de fríos (presencia de Moho). El objetivo es minimizar las devoluciones permanentes ya que esto afecta a la rentabilidad e imagen del producto (*kiwi*), para esto se realizara un seguimiento continuo por parte de los vendedores para analizar propuestas de mejora que ayuden a reducir la tasa de devoluciones. Se plantea llevar un control de aquellos productos que son devueltos nuevamente a la fábrica y clasificarlos por: fecha de producción, fecha de expiración y circunstancias.

Figura 9.8: Proceso de logística inversa



Elaboración: Autores de esta tesis.

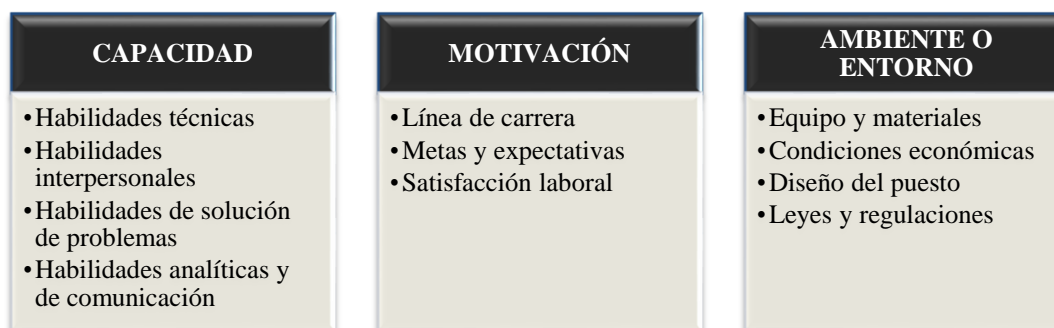
Los quesos crema serán vendidos en los principales supermercados de Arequipa, Tottus, Kostos, El Super, Franco y Metro. En caso que un producto haya alcanzado su fecha de vencimiento o presente deterioros, serán almacenados en un deposito temporal de “dañados”, para evitar su consumo y venta, en paralelo el administrador del supermercado comunicara a los vendedores para su recojo y posterior disposición final respetando la normatividad medioambiental vigente. Luego que se reciba los productos “observados” del centro de distribución, estos deben ser controlados para evitar el consumo en condiciones no aptas y asegurar la calidad e imagen de la marca.

CAPÍTULO X. PLAN ORGANIZACIONAL

10.1. Filosofía de la organización

La filosofía organizacional para la implementación de una planta de procesamiento de queso crema, se fundamenta mediante una cultura organizacional orientada al mercado, metas y a la productividad, el desarrollo de competencias del personal (gestión del talento humano), dominio de la operación de la producción, distribución y venta de queso crema. También como parte de la filosofía de la organización se considera la adaptación al cambio por parte de los procesos y del equipo de personas, buscando generar capacidades de adaptación y habilidades para el manejo de contingencias, enfocado en la ventaja competitiva mediante la diferenciación del producto (queso crema con kiwicha).

Figura 10.1: Factores que influyen en el desempeño



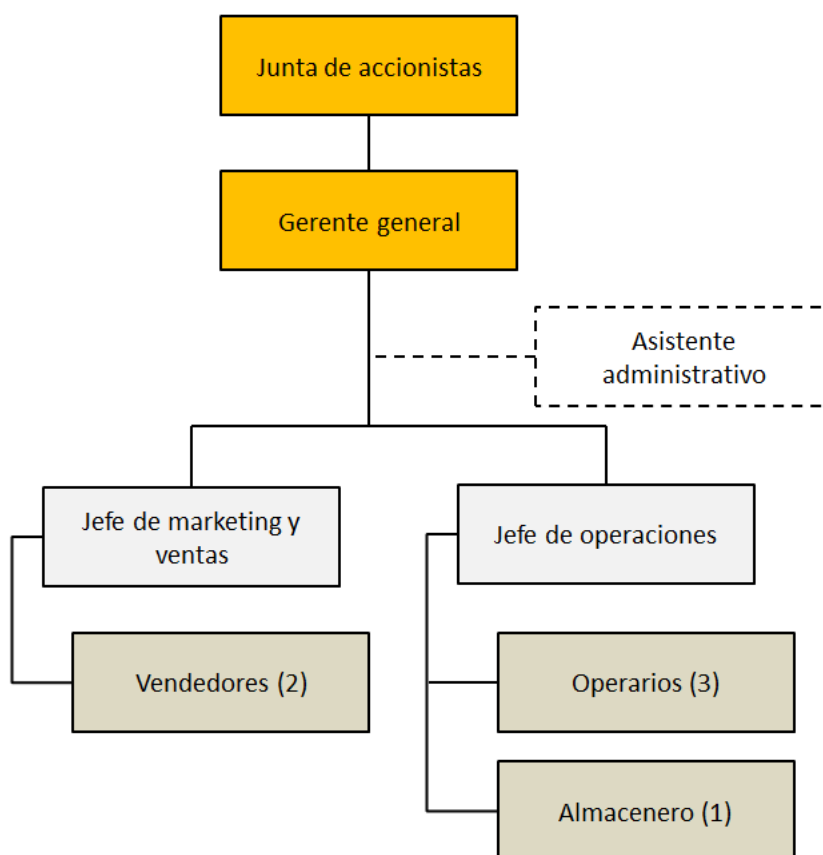
Fuente: Adaptado de Bohlander (2017).

10.2. Estructura de la organización

La estructura de la organización para la implementación del plan es jerárquica vertical, con la junta de cuatro accionistas y tendrá como representante legal al gerente, quien asume la responsabilidad administrativa, está dividido en tres áreas: el área administrativa con el gerente como responsable y un asistente administrativo, área de

marketing y ventas con un jefe, vendedores y un almacenero y un área de operaciones, con un jefe de operaciones y operarios; teniendo en total 10 trabajadores en planilla, un contador externo y un especialista de TI externo.

Figura 10.2: Organigrama de la empresa



Elaboración: Autores de esta tesis.

10.3. Personal clave de la organización

10.3.1. Junta de accionistas

Los integrantes de la junta de accionistas toman las decisiones estratégicas y son parte de las acciones tácticas y de las actividades operativas. Su responsabilidad es nombrar al Gerente para que gestione el negocio, así mismo será responsable de realizar el planeamiento de las estrategias comerciales, y tendrá que organizar, dirigir y controlar el desarrollo e implementación de la planta de procesamiento de queso crema “*Kiwi*”.

Perfil de accionistas:

- Visión a futuro del negocio de alimentos.
- Capacidad de análisis.
- Asumir riesgos y tolerancia.
- Capacidad de decisión de inversión.

Funciones de la junta de accionistas:

- Elaboración de estrategias tácticas y operativas del negocio para lograr resultados propuestos.
- Elaborar planes de inversión para cubrir las necesidades del flujo operativos y para lograr la sostenibilidad del negocio.
- Controlar en coordinación con la gerencia las estrategias que se ejecutaran a corto, mediano y largo plazo.
- Controlar y ejecutar las decisiones con las áreas de marketing y operaciones de una manera eficaz.

10.3.2. Gerente

Es el representante legal de la empresa y tiene bajo su cargo la planificación estratégica del negocio y la administración efectiva de todos los recursos para el logro del plan.

Perfil del gerente:

- Profesional en administración de negocios de alimentos.
- Habilidades de planificación de producción y ventas.
- Enfoque en el consumidor.
- Habilidades blandas para dirigir equipos de personas.

Funciones del gerente:

- Es responsable de todas las contrataciones generales.
- Planifica y desarrolla metas a corto, mediano y largo plazo.
- Elabora planes de desarrollo para la producción y distribución del queso crema.
- Dirige y controla las actividades administrativas planificadas.

10.3.3. Asistente administrativo

Profesional que asiste en todas las funciones administrativas al gerente del negocio y tiene a su cargo la responsabilidad de la caja chica y velar por todos los trámites administrativos de simple ejecución.

Perfil del asistente administrativo:

- Profesional en administración de empresas.
- Habilidades de organización y control de documentos.
- Enfoque centrado en apoyo a la gerencia.
- Habilidades de comunicación.

Funciones del asistente administrativo:

- Es responsable de la caja chica.
- Organiza los documentos de personas y trámites.
- Lleva al día el control de documentos.
- Organiza toda la documentación a ser firmada por la gerencia.

10.3.4. Jefe de marketing y ventas

Es el encargado de planificar, analizar las ventas y las actividades de promoción comercial con los clientes y usuarios interesados en el producto.

Perfil del jefe de marketing y de ventas:

- Profesional en ventas.
- Habilidades de comunicación y ventas.
- Enfoque centrado en el cliente.
- Dominio de ventas de alimentos.

Funciones del jefe de marketing y ventas:

- Maneja las redes sociales.
- Genera órdenes de compra.
- Diseña y publica el contenido de la página web y de las propuestas comerciales.
- Mantiene en buen nivel las relaciones comerciales con los clientes.

10.3.5. Jefe de operaciones

Es el encargado de planificar, analizar y ejecutar el proceso de la producción de queso crema, coordinando el abastecimiento de materia prima y la distribución del producto.

Perfil del jefe de operaciones:

- Profesional en ingeniería de alimentos.
- Habilidades en procesamiento y balance de materia.
- Enfoque en procesos y calidad de alimentos.
- Dominio de producción de queso y derivados.

10.4. Infraestructura de administración y TI

Las oficinas estarán ubicadas en la ciudad de Arequipa, para generar una respuesta mucho más efectiva con los clientes. Inicialmente se ha previsto tres ambientes, uno para la gerencia, otro para el asistente administrativo y otro para recepción de posibles clientes.

- **Tecnología de información:** Se ha previsto manejar el ingreso de materia prima e insumos mediante un procesador de datos como Excel, en el cual también se manejará las ventas. La empresa contará con una página web que permitirá ofrecer al público detalles sobre el producto, el precio y la disponibilidad o inventario, así mismo recabar información de los visitantes como preferencias, recomendaciones, quejas y una calificación del producto mediante el indicar NPS (Net Promoter Score) para medir la satisfacción del cliente.

10.5. Política remunerativa

La política remunerativa prevista para el plan de negocio busca atraer y retener a los mejores talentos en la estructura organizacional prevista, respetando la igualdad de oportunidades y trato, en cumplimiento con el marco legal que regula la producción y distribución de alimentos y en el contexto de la pequeña empresa, así como alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Se ha previsto las siguientes variables en la política remunerativa:

- **Valoración de puestos:** Mediante la valoración de puestos se busca determinar el valor relativo o importancia de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, valorando su contribución hacia los intereses de la empresa.
- **Encuestas salariales de mercado:** Tener de forma frecuente la información salarial, sobre los puestos de trabajo, de un grupo de empresas con características comunes, que producen queso en Arequipa.
- **Rango salarial:** Se establece un rango salarial para cada puesto de trabajo. El diseño del rango es resultado de la valoración de puestos y los resultados de las encuestas salariales de mercado.
- **Rol:** Se propone estructurar la organización basada en puestos de trabajo que compartan la filosofía de la organización y su despliegue como la misión, responsabilidad y competencias.

Figura 10.3: Plan de compensaciones

DIRECTA	INDIRECTA	NO MONETARIA
<ul style="list-style-type: none"> • Salario Base. • Gratificaciones. • CTS. • Bono de productividad, se dará 5% de bono a los trabajadores sobre los ingresos que excedan la meta mensual establecida en el Plan Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • EsSalud. • Seguro ley vida • Descuentos a familiares de un 30% para comprar productos relacionados a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Vacaciones • Día libre por cumpleaños. • Canasta navideña.

Fuente: Adaptado de Bohlander (2017).

10.6. Régimen de contratación

Se aplica el régimen de Promoción y Formalización de las MYPES que considera a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que presten servicios en las Micro y Pequeñas Empresas, así como a sus conductores y empleadores.

- Remuneración Mínima Vital (RMV): S/ 930.
- Jornada de trabajo de 8 horas.
- Protección de la jornada máxima de trabajo, horario de trabajo y horas extras: 8 horas / día, 48 horas / semana.
- Horario diurno, no habrá jornada nocturna.
- Descanso semanal: 24 horas semanales consecutivas. Descanso vacacional: 15 días calendario por año de labor completa. Descanso por días feriados: Igual al Régimen General.
- Indemnización por despido injustificado: 10 remuneraciones diarias por cada año completo de labor con un máximo de 90 remuneraciones diarias.
- Indemnización por vacaciones no gozadas: Igual al Régimen General aplicable a 15 días de vacaciones no gozadas.
- Remuneración por trabajo en sobretiempo.
- Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD) y cobertura previsional.

Tabla 10.1: Escala salarial

Puesto de trabajo	Salario (S/.)
Gerente	4,000
Asistente administrativo	1,800
Jefe de marketing y ventas	3,000
Vendedor	2,100
Jefe de operaciones	3,000
Almacenero	1,500
Operario	1,500
Monto total	16,900

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.7. Políticas de reclutamiento y contratación

El reclutamiento y selección del personal se ha definido desde el requerimiento de personal hasta su ingreso a la empresa. Se buscará al personal idóneo que permita lograr la conformidad de los servicios que van acorde a su calificación y competencias de cada

uno de los puestos requeridos. Se utilizarán medios como correos corporativos, bolsas de trabajo web, referencias de colaboradores, entre otros.

- **Contratación:** Para la contratación, se establecen los requisitos exigidos para cada función desempeñada y de las responsabilidades de cada cargo. El tipo de contrato que se aplicara a cada trabajador es temporal de 6 meses de prueba y renovación por 12 meses o 1 año. Los contratos serán elaborados por un abogado laboralista para cerciorarse que las condiciones estén dentro del marco legal peruano.

Este contrato deberá incluir los siguientes puntos: datos de la empresa y del trabajador. Fecha de inicio de la relación laboral, duración y tipo de contrato. Objeto del contrato, es decir, el cargo y funciones principales. Las condiciones en las que se va a prestar el servicio, tales como el lugar (centro de trabajo), los días de la semana, el horario y el periodo de prueba. De acuerdo a la Ley N°28015, la empresa se clasifica como Pequeña Empresa por las siguientes características: El número total de trabajadores de la pequeña empresa es de 1 a 50 trabajadores y por el nivel de ingresos por venta que este dentro del rango de 150 UIT y 1,700 UIT.

10.8. Presupuesto estimado

A continuación, se realiza la estimación del presupuesto mensual, para más detalles ver la tabla 10.2.

Tabla 10.2: Presupuesto de recursos humanos

Puesto de trabajo	Salario (S/.)	Personal	SNP (13%) S/.	ESSALUD (9%) S/.	CTS (4.17%) S/.	Vacaciones (4.17%) S/.	Gratificación (8.33%) S/.	Costo mensual(S/.)
Gerente	4,000	1	520	313	145	145	290	4,373
Asistente administrativo	1,800	1	234	141	65	65	130	1,968
Jefe de marketing y ventas	3,000	1	390	235	109	109	217	3,280
Vendedor	2,100	2	273	164	76	76	152	4,592
Jefe de operaciones	3,000	1	390	235	109	109	217	3,280
Almacenero	1,500	1	195	117	54	54	109	1,640
Operario	1,500	3	195	117	54	54	109	4,920
Monto total	16,900	10	2,197	1,323	613	613	1,225	24,053

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA

11.1. Marco de evaluación

- Partiendo del análisis de mercado, se planteó iniciar el plan de negocio con un ingreso estimado en el primer año de S/. 3,994,963, con una tasa de crecimiento para el año 02 de 14.5%, para el año 03 de 5.0% y para el año 04 y 05 de 2.0%, en el año 03 se alcanza la demanda del mercado meta.
- El periodo u horizonte de evaluación es de 5 años.
- El impuesto a la renta es de 29.5%
- La depreciación se realizará utilizando el método de línea recta.
- Todas las operaciones se realizarán en moneda nacional.
- En el plan de negocios no se considera el reparto de dividendos.

11.2. Inversiones en activo fijo

Se estima el valor de inversión en activos fijo como se muestra en la tabla 11.1.

Tabla 11.1: Inversiones en activo fijo

Inversión Fija	
Inmueble, maquinaria y equipo	Subtotal (S/.)
Terreno y construcción	90,000
Maquinaria y equipo	114,150
Muebles y enseres	10,000
Equipos diversos	4,200
Monto total	218,350

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.3. Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo está determinada por el valor más alto del resultado de la diferencia entre ventas y costos (fijos y variables), obteniendo un valor de S/. 263,724.

Tabla 11.2: Capital de trabajo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	-	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178
Ventas	-	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178	363,178
Pote (220 gramos)	-	286,399	286,399	286,399	286,399	286,399	286,399	286,399	286,399	286,399	286,399	286,399
Sachet (60 gramos)	-	76,780	76,780	76,780	76,780	76,780	76,780	76,780	76,780	76,780	76,780	76,780
Costo de venta	6,384	406,390	206,387	206,387	206,387	206,387	206,387	206,387	206,387	206,387	206,387	206,387
Costo directo	4,920	404,925	204,923	204,923	204,923	204,923	204,923	204,923	204,923	204,923	204,923	204,923
Pote (220 gramos)	-	316,934	158,467	158,467	158,467	158,467	158,467	158,467	158,467	158,467	158,467	158,467
Sachet (60 gramos)	-	83,072	41,536	41,536	41,536	41,536	41,536	41,536	41,536	41,536	41,536	41,536
Mano de obra directa	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920
Costo indirecto	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464
Gasto de venta	30,991	90,991	60,991	60,991	60,991	60,991	60,991	60,991	60,991	60,991	60,991	60,991
Gastos de administración	25,435	25,435	25,435	25,435	25,435	25,435	25,435	25,435	25,435	25,435	25,435	25,435
Otros gastos + DIGESA**	638	40,639	20,639	20,639	20,639	20,639	20,639	20,639	20,639	20,639	20,639	20,639
Egresos (S/.)	63,448	563,455	313,451	313,451	313,451	313,451	313,451	313,451	313,451	313,451	313,451	313,451
Saldo	- 63,448	- 200,276	49,727	49,727	49,727	49,727	49,727	49,727	49,727	49,727	49,727	49,727
Saldo acumulado	- 63,448	- 263,724	- 213,997	- 164,270	- 114,543	- 64,816	- 15,088	34,639	84,366	134,093	183,820	233,547

Elaboración: Autores de esta tesis.

*Política de crédito (proveedores): 45 días (solo primer mes)

*Otros gastos: 10% del costo de ventas, considera imprevisto y pérdida por productos dañados, solo para el mes de enero se ve afectado por DIGESA.

**DIGESA: costo de solicitud de registro sanitario, vigencia por 5 años, pago único (mes enero) del 10% UIT: S/. 440.

11.4. Estimación de ventas

Partiendo de los costos y gastos para la fabricación y comercialización del queso crema con kiwicha se ha estimado los valores de precio de venta unitario para las presentaciones de 220 gramos y 60 gramos, como se muestra en la tabla 11.3.

Tabla 11.3: Estimación del precio

ítems	Pote 220 gramos (S/.)	Sachet 60 gramos (S/.)
Costo directo	3.66	1.10
Gastos de ventas y otros	1.08	0.26
Ganancia de los canales de distribución (15%)	0.99	0.31
Monto total	5.73	1.66
*Margen de ganancia	0.88	0.37
Precio venta unitario	6.61	2.03
IGV (18%)	1.19	0.37
Precio cliente unitario	7.80	2.40
*Margen de ganancia (%)	15.44%	22.43%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tomando como base la demanda y la capacidad de producción se estima los valores de venta anual que se muestra en la tabla 11.4.

Tabla 11.4: Estimación de ventas anual

Periodo(años)	1	2	3	4	5
Ventas (unid)					
Pote (220 gr)	476,597	545,892	573,216	584,676	596,340
Sachet (60gr)	415,250	475,596	499,404	509,400	519,600
Ventas (S/.)					
Pote (220 gr)	3,150,387	3,608,439	3,789,055	3,864,807	3,941,908
Sachet (60gr)	844,576	967,314	1,015,737	1,036,068	1,056,814
Ingresos	3,994,963	4,575,753	4,804,792	4,900,875	4,998,722

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.5. Estimación de gastos de venta

Se estima los siguientes valores de gastos de venta, como se muestra en la tabla 11.5.

Tabla 11.5: Estimación de gasto de venta

Gastos de venta	Cantidad	Costo (S/.)	Subtotal (S/.)
Alquiler (almacén y oficina en Arequipa)	1	2,500	2,500
Traslado (acopio de leche)	1	3,500	3,500
Traslado de producto terminado	1	3,500	3,500
Sueldo de vendedores	2	2,296	4,592
Comisión por venta (10%)	-	-	459
Campaña de marketing	1	15,162	15,162
Gastos varios (imprevistos)	-	-	319
Costo de consignación 15%	-	-	30,959
Monto total	-	-	60,991

Elaboración: Autores de esta tesis.

* Costo de consignación (punto de venta), representa el 15% de las ventas

11.6. Estimación de gastos de administración

Se estima los siguientes valores de gastos de administración, como se muestra en la tabla 11.6.

Tabla 11.6: Gastos indirectos de fabricación

Gastos de administración	Cantidad	Costo (S/.)	Subtotal (S/.)
Sueldo de personal	1	14,541	14,541
Servicio de mantenimiento (externo)	1	800	800
Servicio de contabilidad (externo)	1	2,100	2,100
Servicio de vigilancia	1	1,500	1,500
Servicios: agua	1	2,296	2,296
Servicios: luz (energía eléctrica)	1	3,421	3,421
Servicio de internet y comunicación	-	-	530
Servicios varios (imprevistos)	-	-	246
Monto total	-	-	25,435

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.7. Estado de resultados proyectado

Tomando como base los datos obtenidos en el desarrollo de la tesis se estima los siguientes valores de estado de resultados proyectado, que se muestran en la tabla 11.7.

Tabla 11.7: Estado de resultados proyectado

Periodo(años)	1	2	3	4	5
Ingresos (ventas)	3,994,963	4,575,753	4,804,792	4,900,875	4,998,722
Ventas	3,994,963	4,575,753	4,804,792	4,900,875	4,998,722
Costos de ventas	2,476,646	2,600,478	2,730,502	2,867,027	3,010,378
Utilidad bruta	1,518,317	1,975,274	2,074,290	2,033,848	1,988,344
Gastos de venta	731,891	768,486	806,910	847,256	889,619
Gastos de administración	305,214	320,475	336,499	353,324	370,990
Otros gastos	247,665	260,048	273,050	286,703	301,038
Depreciación	43,670	43,670	43,670	43,670	43,670
Utilidad operativa	189,877	582,596	614,161	502,896	383,027
Intereses (préstamo)	17,210	14,496	11,458	8,059	4,256
Utilidad antes de impuestos	172,667	568,100	602,703	494,837	378,771
Impuesto a la renta	50,937	167,590	177,797	145,977	111,738
Utilidad neta	121,730	400,511	424,905	348,860	267,034

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.8. Financiamiento del proyecto

El financiamiento es a cinco años, con una tasa del 30% de terceros o préstamo bancario, un 70% como aporte de los socios. La tasa de la deuda de 11.90% se obtuvo de una evaluación de préstamo otorgado por el banco de crédito del Perú (BCP), como se muestra en la tabla 11.8.

Tabla 11.8: Estructura de financiamiento

Estructura financiamiento	
Inversión	S/.482,074
Capital Propio	70%
Financiamiento	30%
Monto del financiamiento	S/.144,622
Tasa efectiva anual	11.90%
Tasa efectiva mensual	0.94%
Plazo (año)	5
Plazo (mes)	60
Cuota anual	S/.40,020
Cuota mensual	S/.3,166

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.9. Costo de capital

Para realizar la evaluación de los flujos económicos y financiero y determinar el VAN y TIR del proyecto se iniciara con estimar los valores de COK (costo de oportunidad del capital o tasa de rendimiento mínima de la inversión) y WACC (costo promedio ponderado del capital), tomando como referencia la tasa libre de riesgo (bono de estado peruano), el rendimiento del mercado, el riesgo país, el coeficiente de volatilidad (referencial al sector de lácteos), el rendimiento de la deuda (tasa de interés) y la estructura de financiamiento, obteniendo los valores que se muestran en la tabla 11.9.

Tabla 11.9: Estimación de COK y WACC

COK y WACC		
Variable	Abreviatura	Valor
Tasa libre de riesgo	Rf	2.03%
Prima de riesgo	Rm-Rf	14.45%
Riesgo país	Rp	1.75%
Coefficiente de volatilidad del activo (beta apalancado)	B	0.76
Inflación EEUU	--	1.40%
Inflación Perú	--	2.00%
Costo del capital accionario (Rs o COK) dólares	--	14.72%
Costo del capital accionario (Rs o COK) soles	--	15.40%
Tasa de interés o deuda	Rb	11.90%
Impuesto a la renta	Tc	29.50%
Capital	S	S/.337,452
Deuda (préstamo)	B	S/.144,622
Valor de empresa	VL	S/.482,074
WACC (costo promedio ponderado del capital)	--	13.30%
<p>*Tasa libre de riesgo. Fuente: BCRP (2021). Nota Semanal N° 15. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/ns-15-2021.pdf</p> <p>*Prima de riesgo. Fuente: S&P Dow Jones Indices (2021). S&P 500. Recuperado de https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500. valor obtenido 15.25% (a 5 años) menos 0.80% (BONOS DEL TESORO EE.UU. - 5 AÑOS). Recuperado de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04718XD/html</p> <p>*Riesgo país. Fuente: BCRP (2021). Nota Semanal N° 15. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/ns-15-2021.pdf</p> <p>*Coeficiente de volatilidad del activo (beta). Fuente: Damoradan (2021). Beta por sector. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/. Valor beta apalancado: 0.53* (deuda/capital del proyecto)</p> <p>*Inflación de EEUU. Fuente: SWISSINFO.CH. (2021). EEUU registra en 2020 una inflación del 1,4 %, la menor en cinco años. Recuperado de https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-inflaci%C3%B3n_eeuu-registra-en-2020-una-inflaci%C3%B3n-del-1-4----la-menor-en-cinco-a%C3%B1os/46283864#:~:text=%2D%20Estados%20Unidos%20cerr%C3%B3%202020%20con,c%20considera%20saludable%20para%20la%20econom%C3%ADa.</p> <p>*Inflación de Perú. Fuente: BCRP (2020). Reporte de inflación. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/report-de-inflacion-marzo-2021-sintesis.pdf</p>		

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.10. Cálculo de indicadores (VAN – TIR)

Con los datos recolectados se procederá a estimar los flujos económico y financiero como se muestra en la tabla 11.10 y tabla 11.11, que permitirá obtener los valores de VAN y TIR para evaluar la viabilidad del proyecto.

Tabla 11.10: Flujo económico

Periodo(años)	0	1	2	3	4	5
Ingresos		3,994,963	4,575,753	4,804,792	4,900,875	4,998,722
Costo de venta		2,476,646	2,600,478	2,730,502	2,867,027	3,010,378
Gasto de venta		731,891	768,486	806,910	847,256	889,619
Gastos de administración		305,214	320,475	336,499	353,324	370,990
Otros gastos		247,665	260,048	273,050	286,703	301,038
Impuesto a la renta IR		50,937	167,590	177,797	145,977	111,738
Egresos		3,812,353	4,117,076	4,324,758	4,500,286	4,683,762
Saldo	-	182,610	458,676	480,034	400,589	314,960
Inversiones						
Activos fijos	218,350					
Capital de trabajo	263,724					
Flujo económico	- 482,074	182,610	458,676	480,034	400,589	314,960

*Se asume que el proyecto continúa después de 5 años, por eso no hay recuperación del capital de trabajo

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 11.11: Flujo financiero

Periodo(años)	0	1	2	3	4	5
Flujo económico	- 482,074	182,610	458,676	480,034	400,589	314,960
Financiamiento						
Préstamo (30%)	144,622					
Saldo inicial		144,622	121,812	96,287	67,725	35,764
Pago		40,020	40,020	40,020	40,020	40,020
Intereses		17,210	14,496	11,458	8,059	4,256
Principal		22,810	25,525	28,562	31,961	35,764
Saldo final		121,812	96,287	67,725	35,764	-
Flujo financiero	- 337,452	165,400	444,181	468,575	392,530	310,704

*Tasa de interés: 15% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tanto en el VAN económico como financiero, tiene valores mayores a cero, así mismo los valores de TIR tiene valores mayores al COK (costo de oportunidad del capital o tasa de rendimiento mínima de la inversión) y WACC (costo promedio ponderado del capital) por lo tanto, el **proyecto de negocios es viable**.

Tabla 11.12: Indicadores económicos y financieros

Indicadores	Económico	Financiero
COK o Rs	15.40%	
WACC	13.30%	
VAN	S/.617,628	S/.708,394
TIR	62.66%	85.86%

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.11. Evaluación de escenarios

11.11.1. Escenario optimista

Partiendo de los flujos económico y financiero bajo el escenario esperado se realizará las variaciones porcentuales para crear una simulación de un escenario optimista, bajo la siguiente estructura:

- Variación en el monto de inversión: -1%.
- Variación en el precio del “pote” 220 gramos: 1%.
- Variación en el precio del sachet 60 gramos: 2%.
- Variación en el monto del costo de venta: -2%.

Tabla 11.13: Indicadores - escenario optimista

Indicadores	Económico	Financiero
COK o Rs	15.40%	
WACC	13.30%	
VAN	S/.882,307	S/.1,057,473
TIR	82.64%	112.17%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tanto en el VAN económico como financiero, tiene valores mayores a cero, así mismo los valores de TIR tiene valores mayores al COK (costo de oportunidad del capital o tasa de rendimiento mínima de la inversión) y WACC (costo promedio ponderado del capital) por lo tanto, el **proyecto de negocio es viable en el escenario optimista.**

Tabla 11.14: Flujo del escenario optimista

Periodo(años)	0	1	2	3	4	5
Ingresos		4,043,359	4,631,183	4,862,997	4,960,245	5,059,277
Costo de venta		2,427,113	2,548,469	2,675,892	2,809,687	2,950,171
Gasto de venta		724,869	761,112	799,168	839,126	881,082
Gastos de administración		305,214	320,475	336,499	353,324	370,990
Otros gastos		242,711	254,847	267,589	280,969	295,017
Impuesto a la renta IR		83,691	203,294	215,237	184,720	151,836
Egresos		3,783,598	4,088,197	4,294,385	4,467,825	4,649,096
Saldo	-	259,761	542,986	568,612	492,419	410,181
Inversiones	462,749					
Activos fijos	216,167					
Capital de trabajo	246,582					
Flujo económico	- 462,749	259,761	542,986	568,612	492,419	410,181
Financiamiento						
Préstamo (30%)	138,825					
Saldo inicial		138,825	116,929	92,427	65,010	34,331
Pago		38,416	38,416	38,416	38,416	38,416
Intereses		16,520	13,915	10,999	7,736	4,085
Principal		21,896	24,501	27,417	30,680	34,331
Saldo final		116,929	92,427	65,010	34,331	-
Flujo financiero	- 323,924	243,240	529,072	557,614	484,683	406,096

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.11.2. Escenario pesimista

Partiendo de los flujos económico y financiero bajo el escenario esperado se realizará las variaciones porcentuales para crear una simulación de un escenario pesimista, bajo la siguiente estructura:

- Variación en el monto de inversión: 1%.
- Variación en el precio del “pote” 220 gramos: -1%.
- Variación en el precio del sachet 60 gramos: -2%.
- Variación en el monto del costo de venta: 2%.

Tabla 11.15: Indicadores – escenario pesimista

Indicadores	Económico	Financiero
COK o Rs	15.40%	
WACC	13.30%	
VAN	S/.352,701	S/.447,161
TIR	42.96%	60.52%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tanto en el VAN económico como financiero, tiene valores mayores a cero, así mismo los valores de TIR tiene valores mayores al COK (costo de oportunidad del capital o tasa de rendimiento mínima de la inversión) y WACC (costo promedio ponderado del capital) por lo tanto, **el proyecto de negocio es viable en el escenario pesimista.**

Tabla 11.16: Flujo del escenario pesimista

Periodo(años)	0	1	2	3	4	5
Ingresos		3,946,568	4,520,322	4,746,587	4,841,506	4,938,167
Costo de venta		2,526,179	2,652,488	2,785,112	2,924,368	3,070,586
Gasto de venta		738,914	775,860	814,653	855,385	898,155
Gastos de administración		305,214	320,475	336,499	353,324	370,990
Otros gastos		252,618	265,249	278,511	292,437	307,059
Impuesto a la renta IR		18,180	131,882	140,355	107,232	71,638
Egresos		3,841,104	4,145,953	4,355,130	4,532,745	4,718,427
Saldo	-	105,463	374,369	391,457	308,760	219,739
Inversiones	501,692					
Activos fijos	220,534					
Capital de trabajo	281,159					
Flujo económico	- 501,692	105,463	374,369	391,457	308,760	219,739
Financiamiento						
Préstamo (30%)	150,508					
Saldo inicial		150,508	126,769	100,206	70,481	37,220
Pago		41,649	41,649	41,649	41,649	41,649
Intereses		17,910	15,086	11,924	8,387	4,429
Principal		23,739	26,563	29,724	33,262	37,220
Saldo final		126,769	100,206	70,481	37,220	-
Flujo financiero	- 351,185	87,553	359,283	379,532	300,373	215,310

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se tiene el siguiente resumen entre los escenarios pesimista, esperado y optimista, como se muestra en la tabla 11.17.

Tabla 11.17: Resumen de escenarios (variaciones)

Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimo
Inversión	1.00%	0.00%	-1.00%
Precio (pote 220 gramos)	-1.00%	0.00%	1.00%
Precio (sachet 60 gramos)	-2.00%	0.00%	2.00%
Costos de venta	2.00%	0.00%	-2.00%
COK	15.40%	15.40%	15.40%
VAN	S/.352,701	S/.617,628	S/.882,307
TIR	42.96%	62.66%	82.64%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Frente a los escenarios planteados, se evidencia que existe una alta sensibilidad por el precio del “*pote*” de 220 gramos y a la variación del costo de venta, a pesar de estas variaciones el proyecto responde de manera adecuada, ya que pese a las variaciones se obtiene un VAN con valor positivo (mayor a cero) y los valores de TIR mayores al valor de COK (costo de oportunidad del capital o tasa de rendimiento mínima de la inversión).

11.12. Análisis de punto muerto o crítico

Se tiene los siguientes puntos de sensibilidad que hacen que el VAN sea cero, tomando en consideración las variables de inversión, precio del producto (“*pote*”-sachet) y del costo de venta, como se muestra en la tabla 11.18.

Tabla 11.18: Análisis punto muerto (VAN=0)

Escenarios	Variación (%)
Inversión	166.71%
Precio (pote 220 gramos)	-8.23%
Precio (sachet 60 gramos)	-30.70%
Costos de venta	8.47%

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.13. Análisis unidimensional del proyecto

A continuación, se realizará variaciones porcentuales a las variables de inversión, precio del producto (“*pote*”- sachet) y del costo de venta, obteniendo valores de VAN como se muestra en la tabla 11.19, se evidencia que las variables de precio “*pote*” de 220 gramos y el costo de venta son sensibles a las variaciones o imprevistos.

Tabla 11.19: Análisis unidimensional

Variación (%)	Inversión	Precio (pote 220 gramos)	Precio (sachet 60 gramos)	Costos de venta
-30%	728,772	- 1,783,698	14,001	2,804,635
-20%	691,724	- 913,190	215,210	2,075,632
-10%	654,676	- 132,928	416,419	1,346,630
0%	617,628	617,628	617,628	617,628
10%	580,580	1,368,184	818,837	- 111,374
20%	543,532	2,118,740	1,020,046	- 848,549
30%	506,484	2,869,296	1,221,255	- 1,686,737

Elaboración: Autores de Tesis.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

- El mercado meta hace referencia a personas preocupadas por el cuidado de su salud, que prefieren alimentos saludables y con un gran gusto por el queso, poseen un rango de edad: 18-55 años, con un nivel socio-económico A y B, con ingresos medios y altos, que tiene un estilo de vida saludable y sensible a la calidad de los productos.
- Se ha determinado mediante el estudio de mercado que existe un mercado meta de alrededor de 68,114 personas, con una estimación de crecimiento anual de 2%.
- El producto tiene una aceptación estimada de 82.3%, este valor se ha obtenido en la encuesta, el consumidor ha precisado que si estaría dispuestos a probar un queso crema con kiwicha.
- Se ha identificado los atributos o preferencias que tiene el consumidor de queso crema para realizar la compra: precio (43.0%), calidad (70.9%), sabor y textura (72.1%), marca (40.5%), tamaño o envase (43.1%), contenido nutricional (43.0%) y la diversidad de usos (38.0%).
- El proyecto responderá de manera adecuada a su entorno, se ha obtenido un puntaje de 2.96 en la matriz EFE, indicando que puede afrontar sus amenazas y aprovechar las oportunidades de sector. Dentro de las oportunidades, se debe enfocar en la estabilidad (recuperación) de la economía peruana, aumento del consumo de leche y tendencia de productos saludables, adicional el proyecto debe contemplar las amenazas de mayor impacto como asegurar la calidad de los proveedores de materia prima y reglamentaciones ambientales y normativas del sector lácteo y sus derivados.

- Mediante el análisis de la matriz de perfil competitivo se ha identificado que el líder en el mercado de queso crema es la marca Philadelphia, ha obtenido un puntaje de 3.52, este valor es mayor en comparación al puntaje obtenido de las marcas Gloria y Laive.
- La propuesta de valor del producto propuesto es brindar un queso crema con kiwicha, bajo en grasas con altos contenidos orgánicos y nutricionales, utilizando ingredientes de la región sur del país, que son reconocidas por su calidad y alto contenido nutricional.
- La estrategia que la empresa utilizara está enfocada en la diferenciación del producto, ya que contamos con insumos o materia prima con alto grado de nutrientes y orgánico que hasta el momento no ha sido promocionado por ninguna marca de queso crema dentro del mercado nacional.
- Se estima posicionarse en el mercado arequipeño con una participación del 4.8% en el segmento de quesos crema, mediante estrategias de marketing enfocadas en redes sociales, pagina web y radio.
- El proyecto requiere para iniciar operaciones un total de 10 trabajadores en planilla, un contador externo y un especialista de TI externo. La cultura organizacional está orientada al mercado.
- La producción mensual es de 19,662 litros o 11,797 kilogramos de queso crema, con una tasa de crecimiento anual de 5% (ajustada a la demanda y una tasa de utilización de la maquina pasteurizadora al 20.5%).
- Se requiere una inversión inicial de S/. 218,350 en activos fijos, un capital de trabajo de S/. 263,724, así mismo se ha diseñado una estructura de financiamiento con aporte de capital propio de 70% (S/. 337,452) y un crédito bancario de 30% (S/. 144,622), obteniendo un VAN económico de S/. 617,628 con un TIR económico de 62.66%.

12.2. Recomendaciones

- La posición de la planta de Chuquibamba es estratégica para el acceso a la materia prima, para un horizonte a mediano y largo plazo se debe evaluar la opción de expandir el mercado, aprovechando el acceso a la vía panamericana sur.
- Se recomienda ampliar una estrategia digital que permita interactuar con el cliente o consumidor, para recoger sus sugerencias, este “*feedback*” ayudara a identificar nuevas oportunidades de negocio (preferencias y tendencias) para ampliar la cartera de productos.
- Se recomienda a mediano y largo plazo controlar las operaciones de la planta con mayor tecnología que permitan alcanzar la excelencia operacional, enfocado en controlar los costos, esta iniciativa permitirá fortalecer la estrategia de expansión en nuevos mercados, soportados en un plan de marketing agresivo.
- Estimar el impacto que tendría el sector en la creación de un “*clúster*” en Chuquibamba Arequipa, para incrementar la productividad dinamizando la economía del sector para tener una amplia cartera de proveedores (con altos estándares de calidad).
- Profundizar en el desarrollo de una gestión de inventarios de quesos y materia prima a través de una comunicación “*on line*”, que permita el monitoreo en tiempo real del inventario en cada punto de venta.
- Se recomienda realizar una encuesta (investigación cuantitativa) enfocada en explorar nuevos sabores para incluir en el queso crema, con la finalidad de ampliar la cartera de productos a un mediano y largo plazo.
- Se recomienda evaluar en el segundo año de operación, la opción de ampliar el presupuesto de marketing, para fortalecer la estrategia y asegurar el posicionamiento de la marca “*kiwi*”, en el mercado arequipeño.

REFERENCIA

- Alais, C. (1994). Ciencia de la leche: principios de técnica lechera. Edición. México. México: CIA Editorial Continental S.A de C V México.
- Angus, A., & Westbrook, G. (2019). Euromonitor Internacional. Recuperado de <https://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas. (2020). Informes NSE. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Agencia Peruana de Noticias (2020). Tras un "complejo" 2019, Perú prevé un crecimiento económico de 4% durante 2020. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/tras-un-complejo-2019-peru-preve-un-crecimiento-economico-de-4-durante>
- BBVA (2020). BBVA Research proyecta un crecimiento de 3,1% para la economía peruana en 2020. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-proyecta-un-crecimiento-de-31-para-la-economia-peruana-en-2020/>
- BCRP (2020). Actividad Económica: febrero 2020 Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-28-2020.pdf>
- Bohlander, G. W. (2017). Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning.
- Borjas, E. (1998). Tecnificación de los procesos de manufactura y caracterización de quesos artesanales centroamericanos para exportación. Zamorano: Zamorano.

Caretas (2019). Kiwicha: un alimento inca altamente nutritivo. Recuperado de <https://caretas.pe/estilo-de-vida/kiwicha-un-alimento-inca-altamente-nutritivo/>

Carhuavilca, D. (2020). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_pobreza2019.pdf

CODEX. (2006). CODEX STAN A-6-1978, Rev. 1-1999, Enmendado en 2006. Roma: FAO.

Cuentas, I., Medina, S., Morales, M., & Sáenz, R. (2018). Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña de Lácteos. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.

CPI (2019). Market report. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf

Datsa, C. (2017). Quesos madurados, composición química, clasificación, Características, formas de procesamiento y equipos y. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle.

Digesa (2021). Texto Único de Procedimientos Administrativos - (TUPA), Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>

EFE. (2020). Agencia de Noticias EFE. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-covid-19-acelera-comercio-electronico-y-pagos-sin-contacto-en-america-latina/20000011-4251480>

- El Comercio. (2017). Ministerio de Agricultura: "En el Perú cada persona consume 87 litros de leche al año". El Comercio.
- El Comercio. (2020). Moody's: Efectos de la crisis política en Perú. Moody's: Efectos de la crisis política en Perú.
- Gestión (2020). Analistas económicos elevan expectativas de crecimiento del PBI para el 2020. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/analistas-economicos-elevan-expectativas-de-crecimiento-del-pbi-para-el-2020-noticia/>
- Gestión (2019). ¿Qué tan saludables son los hábitos de los peruanos? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/que-tan-saludables-son-los-habitos-de-los-peruanos-noticia/>
- Gestión (2019). Día de la Leche: Perú busca elevar consumo per cápita de 87 a 96 litros hacia el 2021. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dia-leche-peru-busca-elevar-consumo-per-capita-87-96-litros-2021-268859-noticia/>
- Gestión (2019). WEF: Perú retrocede dos puestos en el Ranking Global de Competitividad. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-retrocede-dos-puestos-en-el-ranking-global-de-competitividad-wef-mef-sni-noticia/>
- Gob.pe (2019). MINAGRI promueve la cadena de producción y mayor consumo de queso peruano. recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/26977-minagri-promueve-la-cadena-de-produccion-y-mayor-consumo-de-queso-peruano>.
- Gestion.pe. (2019). Tres empresas tienen 'capturado' más del 90% del mercado de productos lácteos en Perú. Lima: El Comercio.
- GLORIA. (2018). Gloria. Recuperado de <https://www.gloria.com.pe/>

- Huergo, E. (2020). Agrositio. Recuperado de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/209438-las-cinco-innovaciones-que-nos-traera-la-industria-lactea-en-2020>
- INDECI (2019). Compendio estadístico del INDECI 2019. Recuperado de <https://www.indeci.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/COMPENDIO-FINALBAJA.pdf>
- INEI (2017). Perfil sociodemográfico. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf
- INEI. (2018). Censos 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/censos-2017-departamento-de-arequipa-cuenta-con-1-382-730-habitantes-11029/>
- INEI. (2019). Estructura empresarial 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- INEI. (2020). PBI DE LOS DEPARTAMENTOS, SEGÚN ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>
- INEI. (2021). Nueve departamentos registraron crecimiento en el cuarto trimestre del 2020. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/nueve-departamentos-registraron-crecimiento-en-el-cuarto-trimestre-del-2020-12780/>
- IPSOS. (2018). Perfil de la mujer peruana urbana. Lima: IPSOS.

- Lopez Tintaya, G., Montenegro Mera, L., Zavala Ygrede, M., & Loayza Tintaya, R. (2018). PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE QUESOS PARIÁ DEL “FUNDO SAN ANTONIO”. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Lozano, P. (2001). Diseño y verificación de un sistema de diagnóstico de las condiciones sanitarias en el sector quesero artesanal de Honduras. Zamorano, Honduras: Zamorano.
- Mercados&Regiones (2019). Análisis sectorial: Quesos en Perú. Recuperado de <https://mercadosyregiones.com/2019/10/01/analisis-sectorial-quesos-en-peru/>
- MINAGRI (2017). Producción agroindustrial alimentaria. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-produccion-agroindustrial-alimentaria?limitstart=0>
- MINAGRI (2018). Anuario Estadístico de Producción Agroindustrial Alimentaria. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuario-estadistico-de-produccion-agroindustrial-alimentaria>
- Montero C. (2018). Nota técnica de granos andinos. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe › portal › analisis-economico › analisis-2018>
- Madrid, A. (1994). Nuevo Manual de Tecnología Quesera. Madrid: Igara S.A.
- MINAG. (2018). IV Censo Nacional Agropecuario. Recuperado de [www.minag.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro.:](http://www.minag.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro.)
<http://www.minag.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro.>
- MINAGRI. (2018). Nota Técnica de Granos Andinos. Lima: MINAGRI.

- MINAGRI. (2020). MINAGRI promueve la cadena de producción y mayor consumo de queso peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/26977>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027. Perú.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (s.f.). <https://www.midagri.gob.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?start=3>. Recuperado de <https://www.midagri.gob.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?start=3>.
- MINSA. (1998). 2.3.2 Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. D. S. N° 007-98-SA. Lima: MINSA.
- Mulky, Y. (2012). Desarrollo del proceso de elaboración del queso crema para impulsar la industrialización de la leche en la parroquia Chaupi Machachi. Quito: Universidad Tecnológica Enuccial.
- Mulky, Y. (2012). Desarrollo del Proceso de Elaboración del Queso Crema para Impulsar la Industrialización de la Leche en la Parroquia el Chaupi Machachi. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Padilla, H. (2002). Elaboración de Queso Crema con Loroco. Honduras, Honduras: Zamorano.
- Padilla, H. (2002). Elaboración de queso crema con Loroco (*Fernaldia pandurata*). Honduras: Zamorano.
- Palao, R. (2017). Consumer truth. Recuperado de <http://www.consumer-truth.com.pe/2017/08/15/insights-culturales-arequipa-mas-rocoto-sillar-misti/>

- Peñaranda, C. (2019). Más inversiones elevarán el PBI de las regiones. Recuperado de Cámara de Comercio de Lima: <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/09/190722.pdf>
- Pérez, J. (2019). Definición de queso crema (<https://definicion.de/queso-crema/>). Recuperado de (<https://definicion.de/queso-crema/>)
- Philadelphia. (2020). Recuperado de www.philadelphia.es/nuestra-historia
- PerúRetail (2019). Perú: Consumo se recupera y crece 4% en primer trimestre del 2019. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-consumo-recupera-primer-trimestre-2019/>
- PerúRetail (2020). Perú: ¿Cuáles son las perspectivas de la economía para este 2020? Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-perspectivas-economia-2020/>
- Ponce, P. (2014). Evaluación tecnológica de las plantas queseras de los distritos de pampacolca, viraco, Chuquibamba e iray de la región Arequipa. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- Rospigliosi J. (2017). Estudio de la ganadería lechera en el Perú. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe › portal › analisis-economico › analisis-2018>
- RPP (2019). Perú sigue perdiendo competitividad y cae dos posiciones en ranking global. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/peru-sigue-perdiendo-competitividad-y-cae-dos-posiciones-en-ranking-global-economia-foro-economico-mundial-wef-noticia-1223595>

- Revilla, A. (2000). Tecnología de la Leche. Zamorano: Cuarta Edición. Zamorano Academic Press.
- Scott, R. (1991). Fabricación de Quesos. Saragoza: Acribia.
- Valencia, P. (2014). Evaluación Tecnológica de las Plantas Queseras de los distritos de Pampacolca. Arequipa: UNSA.
- Valencia, P. (2014). Evaluación tecnológica de las plantas queseras de los distritos de Pampacolca, Viraco, Chuquibamba e Iray de la Región Arequipa. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Valencia, P. (2014). Evaluación Tecnológica de las Plantas Queseras de los distritos de Pampacolca, Viraco, Chuquibamba, e Iray de la Region Arequipa. Arequipa: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN.
- Vizcardo, J. (2012). El Queso Chuquibambino en Festival de Arequipa. Arequipa.

