



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS NATURALES TIPO
GOURMET EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2016.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

AUTOR

BR. PERCY DÁVILA GONZÁLEZ

ASESOR

MS.C. JUAN MANUEL ANTÓN PÉREZ

LINEA DE INVESTIGACIÓN

**Administración de Operaciones – Procesos Productivos y Comerciales en las
Organizaciones**

PERÚ - 2018

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Percy Dávila González egresado del Programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 40419531.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS NATURALES TIPO GOURMET EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2016.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestro en Administración de Negocios - MBA.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 28 de Febrero de 2018

Firma

Nombres y apellidos: Percy Dávila González

DNI: 40419531

DEDICATORIA

A mi hija, esposa y madre

Percy

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecer a Dios por permitirme la vida y a través de ella haber logrado muchas metas trazadas, un agradecimiento muy especial a mi amada esposa Eliana por su paciencia y perseverancia, a mi hija Alice Elaine, por ser el motor que me impulsa a seguir siempre adelante, a mi madre María, a mi familia, a mis amigos y compañeros por todo este tiempo de compartir experiencias; agradezco a todos los integrantes del gran equipo que formamos durante este recorrido, gracias Yovani Rafael, Carlos Inchaustegui, Ingrid Vásquez, Yessica Escudero, César Tepe y Jimmy Távara.

Un especial agradecimiento al profesor asesor Ms.C Juan Manuel Antón Pérez, por ser parte y guía de esta investigación; a todos y a cada uno de los destacados docentes que formaron parte de nuestra formación académica, por brindarnos sus conocimientos, logros y experiencia de muchos años.

Percy

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

De acuerdo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, el autor somete a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS NATURALES TIPO GOURMET EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2016

El motivo principal que me impulsó a realizar este trabajo de investigación fue contribuir con el desarrollo y bienestar de la ciudadanía Chiclayana

El presente trabajo de investigación es de tipo propositiva donde se ha diseñado un Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos lácteos tipo *gourmet* en la región Lambayeque 2016, para lograr que la población Lambayecana tenga acceso a una alimentación sana y de calidad con el desarrollo de este tipo de productos.

Dispuesto a aceptar su veredicto respecto a la ejecución del presente trabajo de investigación, se espera el reconocimiento de los aportes hechos en el mismo para asumir con humildad las correcciones y observaciones que se estimen conveniente.

Percy

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xii
RESÚMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCION	xvi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION	18
1.1. Planteamiento de la propuesta de negocio	19
1.2. Formulación del Problema.....	21
1.3. Justificación	21
1.4. Antecedentes	22
1.4.1. A Nivel Internacional	22
1.4.2. A Nivel Nacional	24
1.4.3. A Nivel Local	25
1.5. Objetivos..	25
1.5.1. Objetivo General	25
1.5.2. Objetivos Específicos	25
CAPITULO II: MARCO TEORICO	27
2.1. Análisis de los Factores Macro ambientales	28
2.1.1. Análisis Político	28

2.1.2. Análisis Económico	29
2.1.3. Análisis Social	30
2.1.4. Análisis Tecnológico.....	31
2.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental.....	31
2.2. Estructura Competitiva del Mercado	32
2.3. Análisis del Mercado	33
2.3.1. Clientes	33
2.3.2. Demanda Potencial	40
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	42
3.1. Tipo de investigación.....	43
3.2. Diseño o trayectoria metodológica	43
3.3. Hipótesis.....	43
3.4. Variable	43
3.4.1. Definición conceptual	43
3.4.2. Definición operacional	44
3.5. Operacionalización de la variable.....	45
3.6. Determinación del Método de Trabajo	46
3.6.1. Técnicas de Estudio de Mercado	46
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	51
4.1. Descripción del Negocio.....	52
4.2. Visión, Misión y Objetivos de la Empresa.....	53
4.3. Protección Legal.....	54
4.4. Plan de Marketing	55
4.4.1. Mezcla de Marketing	56
4.4.2. Plan de Comercialización y Ventas	61
4.4.3. Política de Inocuidad Alimentaria	62
4.4.4. Política de Proveedores	64

4.5. Plan de Operaciones	65
4.5.1. Diseño de Producto	65
4.5.2. Diseño de Procesos	67
4.5.3. Localización y Tamaño de Planta.....	76
4.5.4. Diseño de Distribución en Planta	77
4.5.5. Planeamiento de la Producción.....	80
4.5.6. Regulaciones, Licencias y Políticas	80
4.6. Equipo de Trabajo	81
4.6.1. Cultura y Diseño Organizacional	82
4.6.2. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.....	87
4.7. Estructura de Contabilidad de Costos	88
4.7.1. Costos de Producción	88
4.7.2. Gastos Administrativos.....	89
4.7.3. Gastos de Ventas.....	90
4.8. Plan de Financiamiento	91
4.8.1. Inversiones	91
4.8.2. Estructura del Financiamiento	92
4.8.3. Capital de Trabajo	93
4.8.4. Punto de Equilibrio	93
4.9. Estados Financieros Proyectados	94
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1. Conclusiones.....	99
5.2. Recomendaciones.....	101
REFERENCIAS.....	103
APÉNDICES.....	107
APÉNDICE A. Matriz resumen de los Focus Group.....	108
APÉNDICE B. Formato de encuesta.....	110

APÉNDICE C. Cálculo de la demanda potencial.....	113
APÉNDICE D. Registro de marca ante Indecopi.....	114
APÉNDICE E. Registro del lema comercial ante Indecopi.....	116
APÉNDICE F. Colegios de Nse A y B de Chiclayo	118
APÉNDICE G. Tupa para la obtención de Registros Sanitarios.....	119
APÉNDICE H. Formato piloto de aplicación de BPM y POES	120
APÉNDICE I. Guía de diseño para la implementación del HACCP para productos lácteos	122
APÉNDICE J. Fichas técnicas piloto para productos lácteos de Artemisa.....	123
APÉNDICE K. Piloto de flujos de producción de Yogurt natural frutado y queso fresco pasteurizado	125
APÉNDICE L. Norma sanitaria del código alimentario para Yogures y quesos frescos.....	127
APÉNDICE M. Trámite para la inscripción de la empresa en Registros Públicos	128
APÉNDICE N. Detalle de las remuneraciones de nuestros colaboradores.....	130
APÉNDICE O. Detalle de los costos de producción para Artemisa.....	131
APÉNDICE P. Detalle de la inversión inicial para Artemisa – Lácteos.....	132
APÉNDICE Q. Flujo de caja económico, financiamiento neto y flujo de caja financiero para Artemisa – Lácteos S.A.C	134
APÉNDICE R. Estado de resultados proyectados para Artemisa	135
APÉNDICE S. Fichas de validación de expertos.....	136

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tamaño de Mercado Objetivo de la Empresa	41
Tabla N° 2: Operacionalización de la variable	45
Tabla N° 3: Inversión en Promoción y Publicidad para el primer año	60
Tabla N° 4: DOP para la producción de Yogurt Natural Frutado	75
Tabla N° 5: DOP para la producción de Queso Fresco Pasteurizado	75
Tabla N° 6: Simbología del método SLP	79
Tabla N° 7: Plan de producción para Artemisa Lácteos S.A.C	80
Tabla N° 8: Remuneraciones Netas Anuales de Artemisa - Lácteos S.A.C	88
Tabla N° 9: Costos de Producción Anual para Artemisa – Lácteos S.A.C	89
Tabla N° 10: Gastos Administrativos Anual para Artemisa – Lácteos S.A.C.....	90
Tabla N° 11: Gastos de Ventas Anual para Artemisa – Lácteos S.A.C.....	91
Tabla N° 12: Inversión Inicial de Artemisa – Lácteos S.A.C.....	92
Tabla N° 13: Estructura de Financiamiento de Artemisa – Lácteos S.A.C.	92
Tabla N° 14: Capital de Trabajo requerido para Artemisa – Lácteos S.A.C.....	93
Tabla N° 15: Punto de Equilibrio Anual para Artemisa – Lácteos S.A.C.....	94
Tabla N° 16: Indicadores Económicos y Financieros para Artemisa	97

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Género del encuestado en porcentaje	34
Figura N° 2: Porcentaje de conocimiento de un producto natural	34
Figura N° 3: Ingreso Familiar Mensual de los encuestados	35
Figura N° 4: Rango de edades de los encuestados	36
Figura N° 5: Lugares de compra para los productos lácteos.....	36
Figura N° 6: Frecuencia de compra de los productos lácteos para el hogar	37
Figura N° 7: Productos lácteos consumidos en el hogar de los encuestados	37
Figura N° 8: Productos lácteos consumidos en el hogar de los encuestados	38
Figura N° 9: Alimentos que más contribuyen a la salud según los encuestados .	39
Figura N° 10: Factores que afectan la compra de productos lácteos naturales ...	39
Figura N° 11: Productos lácteos naturales a través de un sistema delivery	40
Figura N° 12: Porcentaje de encuestados que estarían dispuestos a pagar por productos lácteos naturales a diferencia de los industrializados.....	41
Figura N° 13: Logotipo de la marca de la empresa	58
Figura N° 14: Marmita Yogurtera.....	70
Figura N° 15: Cámara de Refrigeración	70
Figura N° 16: Mini furgón con sistema de refrigeración.....	70
Figura N° 17: Marmita Quesera.....	73
Figura N° 18: Lira para el cortado de queso.....	73
Figura N° 19: Moldes de polietileno para quesos frescos	73
Figura N° 20: Mesa de trabajo	73
Figura N° 21: Tamaño y Distribución de planta Artemisa – Lácteos S.A.C	77
Figura N° 22: Matriz diagonal usando el método SLP para Artemisa.....	80
Figura N° 23: Organigrama de Artemisa - Lácteos S.A.C	84

RESÚMEN

En los últimos años nuestro país ha experimentado un crecimiento económico, cultural y social, el cual ha contribuido de alguna forma a mejorar la calidad de vida de sus habitantes; pues ahora nos encontramos con consumidores más exigentes con nuevos estilos de vida, más orientados a una cultura saludable, preocupados por la calidad y nutrición de los alimentos consumidos; por tal razón me llevó a interesarme en desarrollar un Plan de Negocio para una empresa que se dedique a la producción y comercialización de productos lácteos Naturales exentos de aditivos químicos.

Por tal razón el trabajo tuvo por finalidad encontrar factores de diferenciación para el respectivo posicionamiento de la marca que represente a la empresa a través de la calidad de sus productos, y a la vez el desarrollo de una estructura de operaciones que promueva y garantice la calidad de producción y comercialización de sus productos a ofrecer.

Los resultados estadísticos de la investigación determinaron que dentro del 12% de habitantes que pertenecen a los NSE A y B del distrito metropolitano de Chiclayo, el 37% de ésta población conformarían nuestro mercado potencial, habitantes que cuentan con ingresos económicos familiares mayores a S/. 3500 soles y que manifiestan estar dispuestos a pagar un promedio del 25% más por la compra de productos naturales que Artemisa – Lácteos S.A.C. ofrezca; pero por estrategia comercial de la futura empresa, ésta solo tomaría en un inicio el 30% del mercado potencial convirtiéndose en su mercado objetivo; para satisfacer dicha demanda la empresa tendrá que procesar y vender al año un estimado de 142,546 litros de leche fresca entera de vaca, convertidos tanto en yogurt frutado como queso fresco pasteurizado, los cuales serán distribuidos con una atención personalizada a través del sistema *delivery*, y en un inicio a través de su presencia física en un stand de exhibición y ventas.

Finalmente, se pudo estimar que en menos de un año los socios recuperarán su capital invertido, con un retorno de inversión de S/ 2.01 soles por cada sol invertido en el primer año, y pese a los altos pagos de impuestos por el

motivo de estar la materia prima exonerada de estos. En un futuro no muy lejano Artemisa – Lácteos S.A.C. se proyectaría a abarcar todo el mercado potencial y también a expandirse a otros distritos de la región que sus habitantes compartan estas mismas características socioeconómicas y de estilo de vida.

Palabras claves: Plan de negocios, productos lácteos naturales, producción y comercialización.

ABSTRACT

In recent years our country has experienced economic, cultural and social growth, which has contributed in some way to improve the quality of life of its inhabitants; now we are faced with more demanding consumers with new lifestyles, more oriented to a healthy culture, concerned about the quality and nutrition of the food consumed; for this reason, I became interested in developing a Business Plan for a company dedicated to the production and commercialization of natural dairy products free of chemical additives.

For this reason the work was aimed at finding differentiation factors for the respective positioning of the brand that represents the company through the quality of its products, and at the same time the development of an operations structure that promotes and guarantees the quality of production and marketing of their products to offer.

The statistical results of the investigation determined that within the 12% of inhabitants belonging to NSE A and B of the metropolitan district of Chiclayo, 37% of this population would make up our potential market, inhabitants with family income greater than S/. 3500 soles and that they are willing to pay an average of 25% more for the purchase of natural products than Artemisa - Lácteos S.A.C. offer but by commercial strategy of the future company, it would only initially take 30% of the potential market becoming its target market; To satisfy this demand, the company will have to process and sell an estimated 142,546 liters of fresh whole cow's milk a year, converted into fruity yogurt and fresh pasteurized cheese, which will be distributed with personalized attention through the delivery system, and in the beginning through his physical presence in an exhibition and sales stand.

Finally, it could be estimated that in less than a year the partners will recover their invested capital, with a return on investment of S/. 2.01 soles for each sun invested in the first year, and despite the high tax payments for the reason of being the raw material exonerated from these. In the not too distant future Artemisa - Lácteos S.A.C. it would be designed to cover the entire potential market and also to expand to other districts in the region that share the same socio-economic and lifestyle characteristics.

Keywords: Business plan, natural dairy products, production and marketing.

INTRODUCCION

Es en el siglo pasado donde las industrias se desarrollaron con mayor auge, entre ellas las industrias de alimentos que por sus enormes cantidades de producción y la creciente demanda de alimentos se han elaborado una serie de productos más duraderos, los cuales tienen que llevar casi obligatoriamente aditivos químicos que alarguen su periodo de vida útil, y por otro lado la guerra de precios entre empresas, las cuales se han visto obligadas a desarrollar productos con un mínimo costo, los cuales cuentan con aditivos químicos que simulen a los diferentes sabores, colores y olores que la naturaleza ofrece; desencadenándose con esto una serie de enfermedades en las últimas décadas, muchas de estas atribuidas al consumo de alimentos con conservantes, colorantes, saborizantes, etc. Pero en estos últimos años se pretende regresar al consumo de alimentos más sanos, que se encuentren en lo posible en su estado natural o que hayan sufrido las mínimas alteraciones necesarias para su comercialización; en países desarrollados como los que conforman el viejo continente sus habitantes están apostando por el consumo de alimentos naturales nutritivos y sanos que contribuyan con su salud y bienestar; y esto, no es ajeno en nuestro país el cual en la actualidad está atravesando por un crecimiento económico favorable, cambiando de alguna forma los estilos de vida de muchas personas, las cuales optan por una vida más sana y valoran la calidad de los productos naturales.

No se debe olvidar que los alimentos lácteos son una fuente muy importante de nutrición en nuestra dieta diaria; un tema preocupante es que nuestro país es uno de los últimos de la región en consumo per cápita de productos lácteos; pero que en los últimos años se ha logrado un pequeño crecimiento de consumo, el cual se tiene la esperanza que siga creciendo, siendo esto de mucha importancia para nuestra alimentación.

Mediante esta sinopsis pretendemos de alguna forma exponer el objetivo del presente plan de negocio, el cual nos ayudará a determinar la viabilidad de la creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos lácteos naturales tipo *gourmet*, que ofrezca sus diferentes productos a los sectores

socioeconómicos con mayor poder adquisitivo de la región Lambayeque y aquellas personas con una cultura de alimentación más sana. Para ello se ha planteado una investigación que está dividida en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento de la propuesta de negocio

Dado que la demanda de productos lácteos no aumenta a tasas iguales en todo el mundo, sino que apenas aumenta en el mundo desarrollado mientras que en algunas regiones en desarrollo crece mucho, los desafíos que afrontan las empresas de lácteos varían de acuerdo al mercado en que trabajan. Las empresas activas en los mercados de leche grandes pero maduros de Europa y los Estados Unidos tienen ante sí limitadas oportunidades de crecimiento del mercado, desde el punto de vista del volumen respecto al consumo per cápita, es de los más elevados del mundo y sólo puede crecer si aumenta la participación en el mercado o si se pasa a productos de valor añadido más elevado. Debido a estas oportunidades limitadas en el mercado de los países desarrollados, las multinacionales lecheras a menudo se orientan a los mercados de fuerte crecimiento de los países en desarrollo. Para beneficiarse del crecimiento de sus propios mercados internos, las empresas locales tendrán que elevar la calidad de sus productos y su eficacia, a fin de poder competir con las empresas foráneas. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2013, p.5)

El consumo de leche en algunos países de América Latina está dado de la siguiente manera: en Uruguay los habitantes consumen 242 litros de leche por persona al año, en Argentina se consumen 205 litros per cápita por año, en Brasil 161 litros per cápita por año, en Chile 132 litros al año por persona, en Colombia 67 litros per cápita y el país tiene una producción anual de 6.500 millones de litros de leche, en México 66 litros al año, finalmente en Perú es de 64 litros al año per cápita. (FAO, 2013, p.5)

La FAO nos recomienda que el consumo debe de ser de 150 litros per cápita anuales; y cómo podemos apreciar varios de los países de América Latina, no alcanzan el consumo sugerido.

En el mundo y en nuestro país los productos lácteos industrializados o las grandes industrias de lácteos, están obligadas a utilizar aditivos químicos como conservantes, saborizantes, colorantes artificiales, acidulantes, espesantes, alargadores de rendimiento, coagulantes artificiales, etc.; con el fin de alargar la vida de anaquel de estos derivados lácteos, que por su origen biológico - nutricional son altamente perecibles; que por cierto mucho de estos aditivos químicos son dañinos para la salud y el bienestar de los consumidores, desencadenando una serie de enfermedades que son producto de la acumulación de estos químicos en el organismo.

Las personas en Estados Unidos gastan el 90 por ciento de su presupuesto para alimentos en productos procesados, los cuales contienen una amplia variedad de aditivos, conservadores, colores y potenciadores de sabor artificiales. El hecho de que su salud pueda verse perjudicada como consecuencia de este ataque químico no debería sorprendernos. Después de todo, el cuerpo no es una máquina diseñada para funcionar con químicos sintéticos. (Mercola, 2015, p.12).

En el mercado Lambayecano no existe la oferta de productos lácteos naturales (gourmet), o si los hay las empresas que los producen no están formalizadas y se ofertan de forma casera; además existe un desconocimiento de las bondades que ofrecen los productos naturales sanos a diferencia de los industrializados (con aditivos químicos) que se venden a escala masiva en cualquier mercado de la región y el país.

Naciendo de esto, la idea y la oportunidad de crear una empresa que se dedique a la producir y comercializar productos lácteos naturales de tipo gourmet, exento de estos aditivos químicos, ofertando de esta manera a la población Lambayecana, productos naturales, saludables y de calidad para contribuir con su salud y bienestar.

1.2. Formulación del Problema.

¿Qué factores sustentan un Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo *gourmet* en la región Lambayeque 2016?

1.3. Justificación

El 1º de Junio se celebra en el mundo entero el día mundial de la Leche, instituido desde 2001 por la FAO, para promover la importancia de la producción y consumo de este alimento tan fundamental en la dieta del hombre, la leche y sus derivados son alimentos de gran valor nutricional por lo que no pueden ser fácilmente desplazados ni sustituidos por otros productos en la alimentación diaria. Son especialmente ricos en proteínas y calcio de fácil asimilación, nutrimentos muy importantes en las etapas de crecimiento y desarrollo, así como para el mantenimiento de la masa ósea y muscular y tienen un impacto muy importante en la promoción de la salud. (FAO, 2016, p.2)

En los últimos años existe una creciente preocupación relacionada con el consumo de alimentos saludables y por ende un mercado potencial que permita satisfacer la demanda de productos naturales. Por lo tanto existen nuevas oportunidades de producción y comercialización de productos lácteos naturales haciendo uso de técnicas saludables, los cuales contribuirían con la salud y el bienestar del consumidor; dichos productos podrían comercializarse directamente al consumidor (*delivery*), mercados locales, centros de ejercitación física (*fitness*), hoteles y restaurantes.

En Lambayeque proliferan los negocios que ofertan productos lácteos industrializados, comercializados por empresas que lo producen a gran escala (de consumo masivo), esta razón les obliga a utilizar aditivos químicos para preservarlos por un largo tiempo; por ende la presente investigación se realiza para tener una propuesta diferente o contraria a lo que se vende en el mercado,

con el propósito de ofrecer productos lácteos naturales frescos y sanos estilo *gourmet*.

1.4. Antecedentes

1.4.1. A Nivel Internacional

Avaroma (2013), en su tesis: “Plan de negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de quesos en la población de San Javier en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra-Bolivia” (p.1). Nos muestra que para su estudio:

La planta contará con una capacidad utilizada de 4 mil litros de leche, una infraestructura amplia siguiendo todas las normas de sanidad establecidas, con maquinaria mecanizada lo que mejora la eficiencia operacional logrando controlar de mejor manera los tiempos y la utilización de recursos, con una combinación correcta de persona y tecnología, y con una producción propia de leche de un hato de 350 cabezas raza Holandesa y Gir Holando; la estrategia de negocio es el enfoque en diferenciación con bajos costos, y la estrategia de Marketing es penetración de mercado. El segmento objetivo es toda la familia, con ingresos medios y altos, que compran en supermercados, y viven en la ciudad de Santa Cruz. Además nos demuestra que existe viabilidad en el proyecto donde el mercado objetivo a abarcar es 1,2% para el primer año con un incremento del 5% anual, producción de 290 mil unidades equivalentes a 105 kg de queso. La inversión total del proyecto asciende a 1.004.548 dólares. Se hará un aporte de capital del 60%, y el 40% restante se obtendrá con préstamo bancario. (BNB, tasa 6,68% anual, con 2 años de gracia). El VAN del proyecto con financiamiento es de 231,190 dólares a una tasa de descuento de 14.35%. (Avaroma, 2013, p.178)

Bernal (2013), En su investigación: “Plan de negocios para una empresa procesadora de lácteos, realizado en el municipio de San Jacinto departamento de Bolívar – Colombia” (p.1). Nos muestra que para su negocio:

El objetivo central del presente plan de negocio se basó, específicamente, en elaborar un proyecto productivo para la creación de una empresa productora de yogurt en el municipio de San Jacinto, en el departamento de Bolívar; para ello, en primer lugar, se analizó la viabilidad del montaje de una planta productora de yogurt en el municipio de San Jacinto en el departamento de Bolívar; en segundo lugar, se evaluó la viabilidad financiera de la distribución de yogures de la procesadora El Capiro en la Ciudad de Medellín; y, finalmente, se realizó un análisis de mercado que permita la evaluación del potencial del producto en las dos ciudades que fueron escogidas como mercados objetivos. Una de las principales conclusiones a las que se pudo llegar en el desarrollo del proyecto es que no es viable el acceso a la ciudad de Medellín, ya que los altos costos de los fletes en el transporte refrigerado y un volumen pequeño de abastecimiento encarecen el costo del producto y hacen que esto no sea rentable para el negocio. (Bernal 2013, p.62)

Criollo (2013), En su investigación realizada sobre la elaboración de un “Plan de negocios para el montaje de una empresa productora y comercializadora de derivados lácteos en el corregimiento de La Laguna municipio de Pasto departamento de Nariño – Colombia (p.1). Dicho autor manifiesta que:

En el estudio de mercado se determinó que existe una demanda insatisfecha considerable, de la cual el siguiente proyecto cubrirá el 5% el primer año, con un incremento anual del 5%. El diseño de planta se hizo bajo los parámetros establecidos, con la maquinaria y personal requerido para llevar a cabo todas las actividades de transformación del producto; se realizaron pruebas a nivel de piloto para mejorar la calidad de los productos que ofrece la empresa con el fin de brindar productos de calidad. El estudio planteado presento favorabilidad respecto al costo de inversión por el tamaño de la empresa y la participación del mercado que se desea

alcanzar, y el cumplimiento de las ventas proyectadas. (Criollo, 2013, p.167)

1.4.2. A Nivel Nacional

Vizcarra (2014), en su proyecto: “Plan de negocios para la producción y comercialización de mantequilla saborizada” (p.1). Desarrollado en la ciudad de Lima y el negocio consiste en:

Producir y comercializar mantequilla saborizada tipo *gourmet*, 100% natural para ser ofertada en los niveles socioeconómicos A y B de Lima y Callao. Su estudio de mercado revela la existencia de una relevante demanda efectiva, un aspecto significativo para su desarrollo es la creciente apertura de supermercados e hipermercados, que son espacios comerciales donde la industria de los alimentos y la de productos lácteos en particular, ha logrado alcanzar un singular dinamismo. Además nos muestra que las proyecciones del estado de ganancias y pérdidas revelan que el proyecto generaría utilidades, después de impuestos, desde el primer año de operación. (Vizcarra, 2014, p.136)

Mejía y Romero (2016), en su proyecto: “Proyecto de inversión para una planta de derivados lácteos en la ciudad de Cutervo - Cajamarca” (p.1). Nos manifiesta que:

La metodología desarrollada para lograr el objetivo comprende los estudios de mercado, organizacional, técnico-operativo y económico financiero. Finalmente, se concluye que es viable la instalación de una planta de derivados lácteos en la ciudad de Cutervo, ya que los principales indicadores como el VAN económico y financiero son mayores a cero siendo de S/. 1'555,838.00 y S/. 3'626,226.00 respectivamente, con una inversión de S/. 1'235,649.08 y una TIR económica y financiera de 25% y 67% respectivamente. (Mejía et al., 2016, p. 202)

1.4.3. A Nivel Local

Bautista y Dávila (2014), en su investigación “Plan de negocios para el mejoramiento integral de la empresa familiar Cheese Delicious en la ciudad de Lambayeque” (p.1). Encontraron que:

El segmento de mercado atender son los hogares de la ciudad de Lambayeque del nivel socioeconómico B y C que les gusta los quesos naturales y artesanales libre de conservantes y aditivos; además en el estudio de mercado se demostró que el queso de corte es el más consumido por nuestro segmento en presentaciones de 0.25 kg seguido de 0.5 kg; lo prefieren en su punto de sal y lo compran en el mercado seguido de las bodegas; así mismo se encontró que la frecuencia de compra es de una a dos veces a la semana; de acuerdo con el estudio financiero el proyecto es rentable y viable dado que la Tasa Interna de Retorno es del 40% y el Valor Actual Neto es de S/. 99,688. (Bautista et al., 2014, p.188)

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo *gourmet*, de acuerdo a los factores que lo sustentan, en la región Lambayeque 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de este plan de negocio son los siguientes:

1. Realizar un estudio de mercado que nos permita identificar la oferta y la demanda de productos lácteos tipo *gourmet* en la región Lambayeque.

2. Segmentar el mercado identificando el nicho que mejor ubique los productos y se obtenga las mejores oportunidades para su comercialización.
3. Definir estrategias para posicionar la marca en el mercado segmentado (mercado objetivo).
4. Evaluar los factores de tipo de materia prima y establecer el diseño de las instalaciones, equipos a emplear para la producción y los canales de comercialización para el desarrollo de las actividades del negocio.
5. Desarrollar la evaluación tanto económica como financiera del plan de negocio para definir el costo del capital involucrado además de los flujos de caja para definir la viabilidad y la rentabilidad de la futura empresa.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

Para realizar el análisis de las oportunidades es apropiado primeramente conocer la situación actual del país, el cual estará compuesto por los elementos de la sociedad que puedan influir sobre un tipo de industria y sus empresas, lo cual dicho análisis permitirá identificar la viabilidad y factibilidad del nacimiento del nuevo negocio.

2.1. Análisis de los Factores Macro ambientales

Los factores del macro entorno que afectan a un negocio o a una industria son muy elevados, para ello se analiza a través de una herramienta estratégica para analizar el entorno llamado por sus iniciales PESTE, los cuales son:

2.1.1. Análisis Político

El análisis de los factores que afectan los entornos políticos y legales de una nación, han cogido fuerza a medida que el mundo se ha globalizado. La entrada de nuevas naciones a la globalización, con diferentes factores políticos y legales, hace que la clasificación de los potenciales mercados sea objeto de análisis más profundos. Las repercusiones políticas y legales pueden ser determinantes en un momento dado del fracaso de una actividad económica de productos y servicios en un país objetivo. (Diario del Exportador [DEE], 2016, p.4)

El Perú tiene un entorno legal y político muy favorable para el desarrollo de la inclusión financiera y el reto en la actualidad pasa porque esta se expanda y sea más rápida, con la finalidad de dar mayor acceso a la población, afirmó el líder en Sector Financiero del Banco Mundial [BM] (Andina, 2016, p.2)

En el caso de producirse una política expansiva afectará positivamente a nuestro negocio, porque se dispondrá de mayor capital para invertir en maquinaria, tecnología, etc., por ende se pagará menos impuestos. Si es el caso que se produzca una política fiscal restrictiva,

en este caso aumentarán los impuestos, descenderá la producción y el empleo aparte de una reducción en nuestras inversiones.

2.1.2. Análisis Económico

El Perú en la última década se destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, obteniendo una tasa de crecimiento anual en promedio de 5,9%, manteniendo una las inflaciones más bajas de la región con el 2.9% en promedio. Gracias a políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos concurren y dieron lugar a un escenario de elato crecimiento económico y baja inflación como muestran los datos estadísticos.

En el año 2015 nuestro PIB llegó a 3.3% recuperándose levemente con respecto al año anterior que fue de 2.4% , después de haber registrado en seis años el índice más bajo; el leve crecimiento en el 2015, fue gracias al fuerte aumento de los inventarios y a una recuperación de nuestras exportaciones, en cambio por el otro lado las inversiones se fueron contrayendo, lo que se debió a una situación económica externa y así como a la lentitud en la ejecución de los proyectos de infraestructura a nivel nacional; además el consumo privado sufrió una desaceleración el cual se debió al deterioro en las condiciones del mercado laboral. A principios de este año la inflación fue ascendiendo llegando a su punto máximo de 4.6%, pero felizmente ha ido disminuyendo hasta mediados de año llegando nuevamente a 2.9% que según el BCR es un indicador justo por debajo del límite superior del rango meta; la causa de la reducción de la inflación es debido a una menor presión por depreciación de la moneda nacional, y también a la normalización sobre los precios de los alimentos en los meses anteriores

Entonces podemos concluir, que nuestro país económicamente es uno de los que más crecen en la región, y en los últimos años se ha demostrado una estabilidad económica, por lo tanto como es sabido si

un país crece también lo hacen sus habitantes contando con familias con mayores ingresos económicos, por lo tanto mayor poder adquisitivo, lo cual es muy importante para el nacimiento y crecimiento de las empresas que se desarrollen en nuestro país; siendo esto un indicador muy importante para la sostenibilidad de la futura empresa.

2.1.3. Análisis Social

Nuestro país debe priorizar la atención de la necesidades básicas para de esta forma mejorar su desarrollo social, estos es lo que se encontró en un estudio comparativo del Índice de Progreso Social realizado entre 133 países que no solo miden los indicadores económicos, sino además de factores como las oportunidades que los habitantes de un país encuentran para una mejor calidad de vida.

Nuestra prioridad, sin duda, es enfocarnos en los indicadores como acceso a agua, nutrición y seguridad, pero si una persona con servicios satisfechos, bien nutrida y saludable no tiene un entorno que le permita mejorar su condición social y es discriminada por su raza, religión u orientación sexual, entonces no contará con una buena calidad de vida. Tenemos un enfoque holístico y buscamos que esté en el diseño de las políticas, indicó respecto al caso peruano Alexandra Ames en entrevista con El Comercio. (El Comercio, 2016, p.03)

Nuestro país a nivel mundial se encuentra en el puesto 55 de Índice de Progreso Social, pero en el caso relacionado a la cobertura de necesidades básicas, el Perú se encuentra en el puesto número 82.

Sucede que el crecimiento económico, por sí solo, no asegura progreso social. El crecimiento económico tiene toda la atención de los políticos y empresarios y está bien, pero es importante comprender que el éxito de un país no debería medirse solo por la cantidad de PBI que produce, sino por el nivel de bienestar o calidad de vida que es capaz de generar

para sus ciudadanos. Por eso, el Índice de Progreso Social nos permite identificar justamente aspectos vinculados a la calidad de vida de las personas sentenció Ames. (El Comercio, 2016, p.03)

2.1.4. Análisis Tecnológico

En la XIV edición del informe Global de Tecnología de la Información 2015, nuestro país se encuentra en el puesto 90 en este ranking, así informó la Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. Como podemos observar, Existe una gran brecha digital entre naciones, lo cual debe ser motivo de grandes preocupaciones, dado el ritmo implacable del desarrollo tecnológico en este mundo globalizado; por lo tanto podemos afirmar que un país o nación menos desarrollada tecnológicamente corre el riesgo de quedar más atrasada y desactualizada, y debe necesitar de urgentes acciones por parte de sus gobernantes.

El bajísimo desarrollo tecnológico y de innovación en nuestro país se debe a la baja calidad en la educación, en las áreas de ciencias y matemáticas, que por cierto nos encontramos en el puesto número 133 en calidad de educación, y esto dificulta al país estar preparado en el buen uso de la tecnologías y la innovación.

Entonces concluimos que el desarrollo de un país no solo depende del crecimiento económico sino también de otros aspectos como es el caso del buen uso de las tecnologías y avances científicos así como la innovación en todas las áreas involucradas directamente en su respectivo desarrollo.

2.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental

Según el Ministerio de Agricultura [MINAG], se observa una mayor conciencia ambientalista, puesto que existe la tendencia a la preocupación por la preservación del medio ambiente y su impacto

global, principalmente en el control sobre todo tipo de emisiones, desarrollo de procesos productivos limpios, creación de reservas naturales; ordenamiento y conservación de las cuencas hidrográficas; defensa de la biodiversidad, la promoción de los productos biodegradables y el turismo ecológico. (MINAG, 2008, p.43)

Igualmente, se aprecia mayor preocupación general sobre la disponibilidad futura del agua y se plantea a la agricultura el reto de producir más alimentos por litro de agua y la modernización del sub-sector del riego. (MINAG, 2008, p.46)

Existe, en la actualidad, una mayor promoción de las buenas prácticas ambientales, entendidas como el conjunto de pautas y recomendaciones que contribuyen a una mejor calidad de vida en el entorno de los peruanos; aplicadas principalmente a través de medidas preventivas que eviten riesgos ambientales asociados a cualquier acción realizada; así como por la ejecución repetida de experiencias positivas que reducen el impacto ambiental de las actividades cotidianas, como la compra de alimentos por ejemplo; siendo ésta una forma de integración entre la sociedad peruana y el espacio con el que interactúa. (Salas & Untama, 2012, p.37)

2.2. Estructura Competitiva del Mercado

El sistema lácteo peruano, es un sector industrial altamente atractivo para las empresas de porte, con una serie de características estructurales, que determinan una altísima barrera de entrada, falta de competitividad de la actividad primaria, asimetría en el poder relativo de los actores e inequidad en el reparto del valor generado: el estado no ha logrado implementar una asociatividad efectiva entre los ganaderos que consiga economías de escala y no pone orden en el mercado simulando una situación de eficiencia económica, lo que origina una rentabilidad supra normal para la industria formal, sub normal a los productores primarios, precios elevados

para productos de baja calidad (sobre todo sanitaria) destinado a los consumidores y un foco continuo de problemas sociales en el agro. (Zavala, 2011, p.14)

En nuestro caso, por tratarse de la fabricación de productos naturales tipo *gourmet* (semi artesanales), no existe en la región competencia por el momento, si lo hay son informales y carecen de buenas prácticas de manufactura en su proceso de fabricación, estandarización y trazabilidad de sus productos. Por parte de las grandes industrias como Gloria, Laive y Nestle, no son competidores directos por tratarse de fabricación de productos con aditivos químicos, economía de escalas.

Dentro de los productos sustitutos ofertados tenemos: Yogurt: (Gloria, Laive y Milkito); además de los néctares, leche de soja, jugos, leche chocolatada, etc. Queso: (La Pinta, Laive, Gloria), jamonada, mortadela, etc. Mantequilla: (Gloria, Laive, Manti, Dorina, Sello de Oro), mermelada, etc.

Como podemos observar y analizar a nuestros competidores directos e indirectos; si bien producen los mismos tipos de productos por llamarlo así, estos en su mayoría por no decir todos, utilizan en su producción aditivos químicos lo que les hace diferentes de los nuestros y de esta forma nos diferenciamos de ellos y nos posicionamos como una línea diferente de productos.

2.3. Análisis del Mercado

A través del estudio de mercado, los resultados obtenidos producto de la investigación de mercado, permitieron (a) identificar el tamaño de la demanda potencial (b) el perfil y características de los clientes potenciales.

2.3.1. Clientes

A través de los resultados obtenidos de la investigación de mercado, se pudo determinar el perfil de los clientes potenciales de los productos

lácteos naturales de la empresa. Los resultados nos permitieron identificar a los clientes potenciales, que cuentan con la mayor predisposición de compra de productos lácteos naturales. Del total de encuestados, se determinó que un 70.43% estuvo compuesto por el sexo femenino y un 29.57% por el sexo masculino (ver Figura N° 01). El 87.63% de los encuestados conocían que es un producto natural, mientras que el 12.37% no conocían las características de un producto natural (ver Figura N° 02)

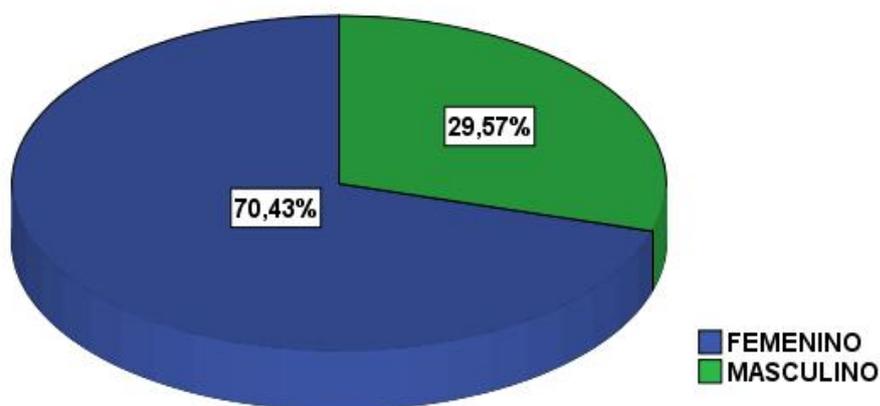


Figura N° 1: Genero del encuestado en porcentaje

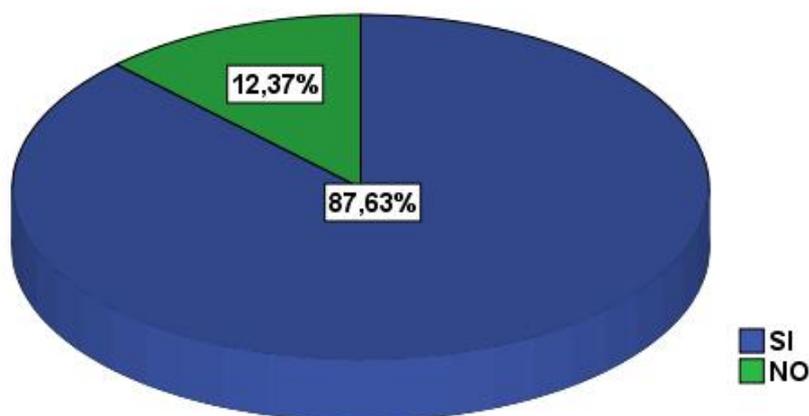


Figura N° 2: Porcentaje de conocimiento de un producto natural

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo determinar que el perfil de los consumidores encuestados es el siguiente: personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio alto y alto (ver Figura N° 03); mayores de 18 años; de ambos sexos (ver Figura N° 04); de

cualquier estado civil; con o sin hijos; vecinos del distrito metropolitano de Chiclayo que acostumbran realizar las compras de productos lácteos en supermercados y mercados tradicionales (ver Figura N° 05); con una frecuencia de compra semanal de productos lácteos (ver Figura N° 06). Los productos lácteos más consumidos en los hogares de los encuestados pueden apreciarse en la Figura N° 07

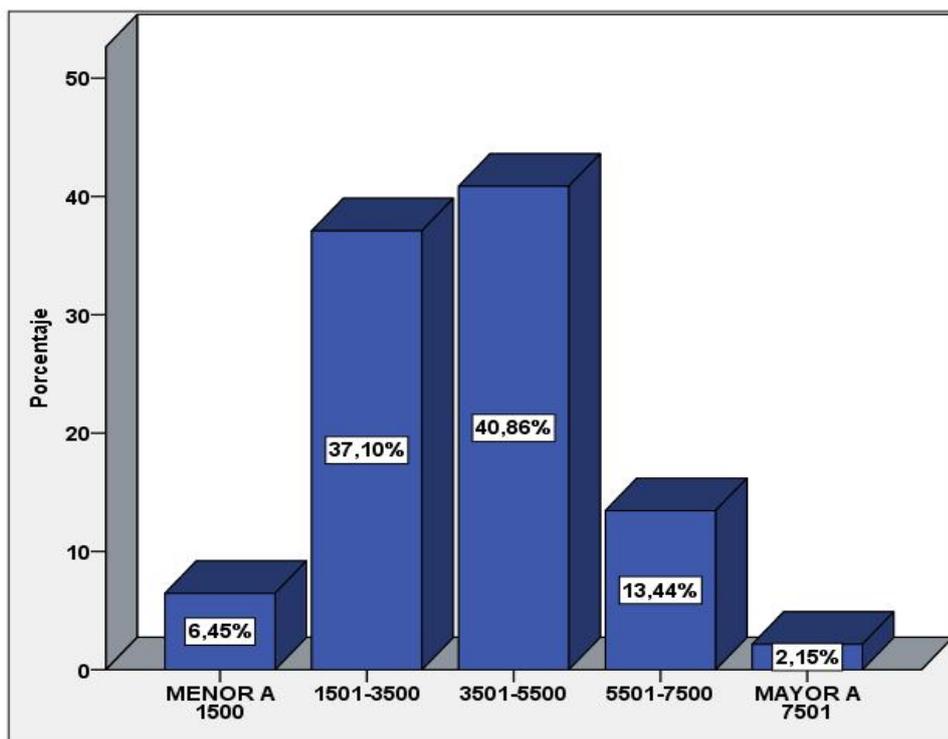


Figura N° 3: Ingreso Familiar Mensual de los encuestados

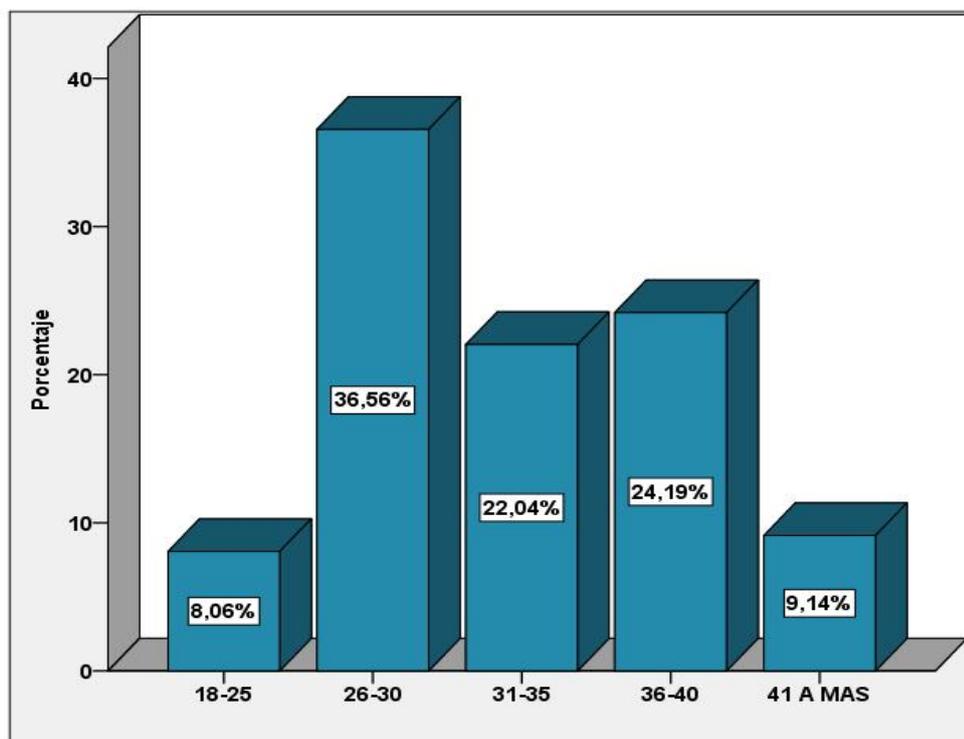


Figura N° 4: Rango de edades de los encuestados

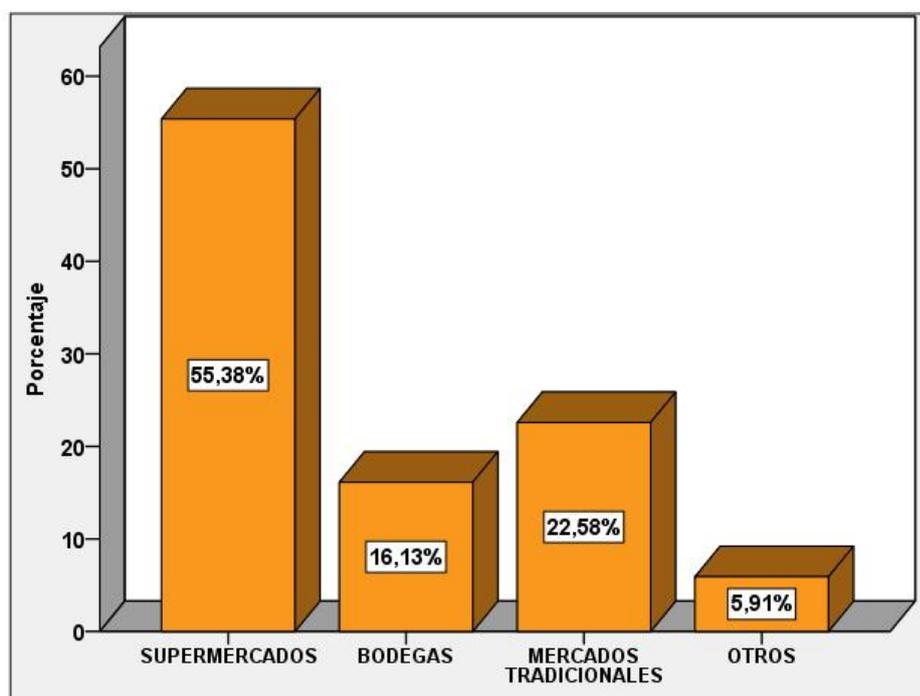


Figura N° 5: Lugares de compra para los productos lácteos

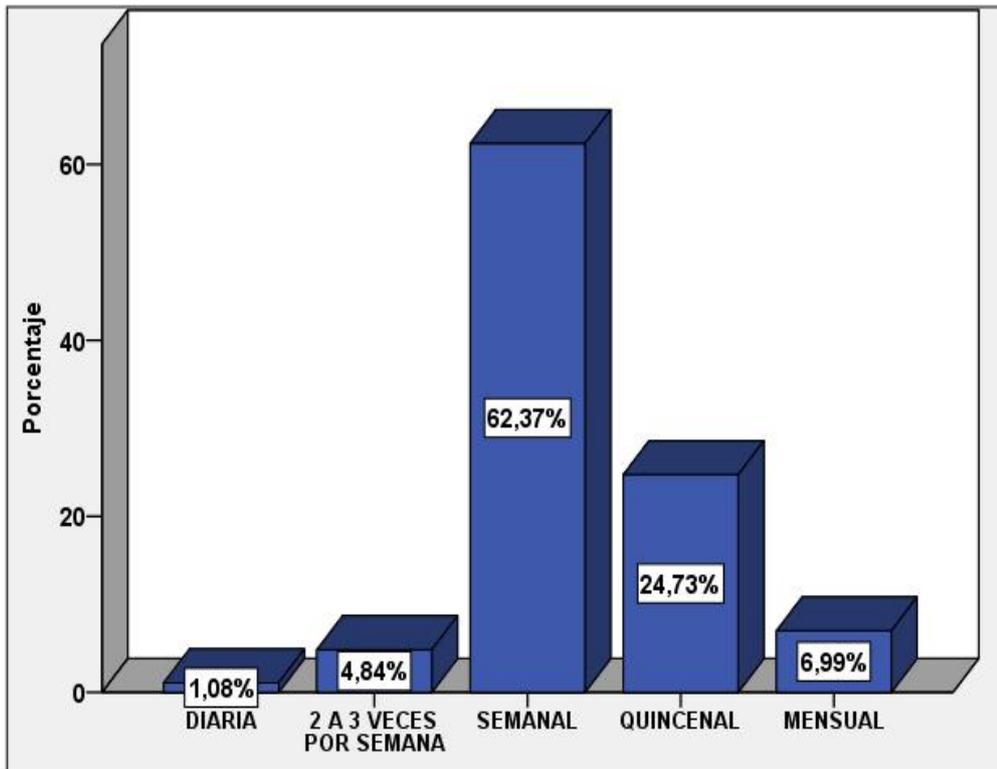


Figura N° 6: Frecuencia de compra de los productos lácteos para el hogar

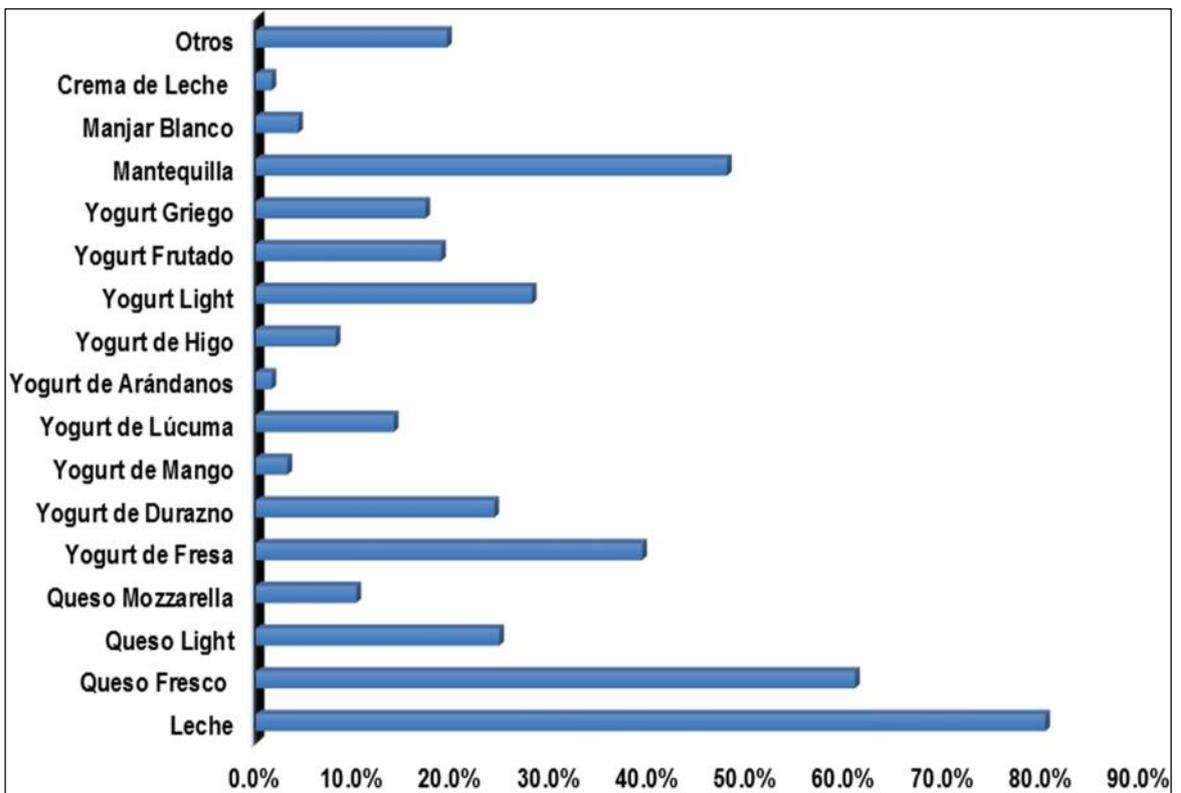


Figura N° 7: Productos lácteos consumidos en el hogar de los encuestados

En la figura N° 08 se muestra las frecuencias de compra y consumo de algún producto lácteo natural, por parte de los encuestados

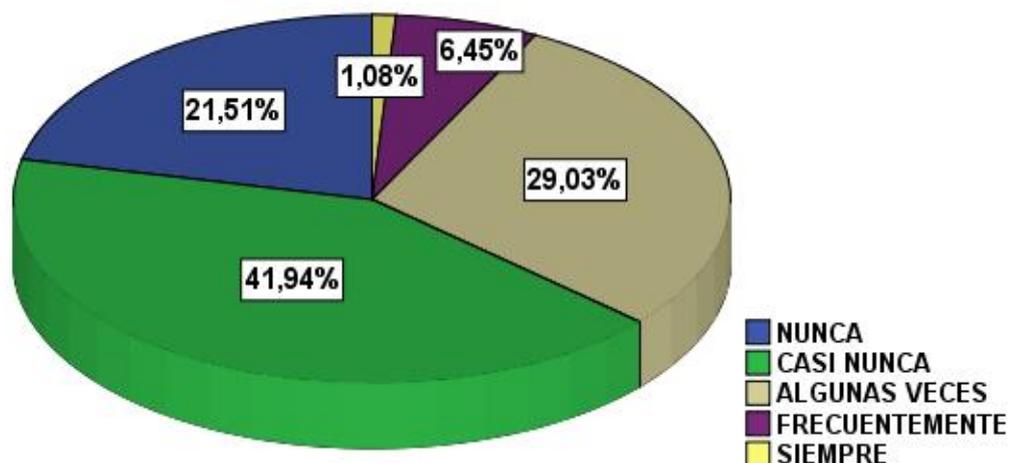


Figura N° 8: Productos lácteos consumidos en el hogar de los encuestados
productos lácteos naturales

En su mayoría los encuestados manifiestan que los alimentos que más contribuyen al mantenimiento de la salud son las frutas y verduras, seguido de los productos lácteos y cereales (ver Figura N° 09). Entre los motivos por los cuales comprarían productos lácteos naturales, se destacan los siguientes atributos en primer lugar porque brindan salud, seguidos de la calidad del producto, sabor y frescura y cómo podemos observar en los resultados de la encuesta, el precio no sería un motivo que afecte la decisión de compra de este tipo de productos sin antes cumplir con los atributos antes mencionados (ver Figura N° 10).

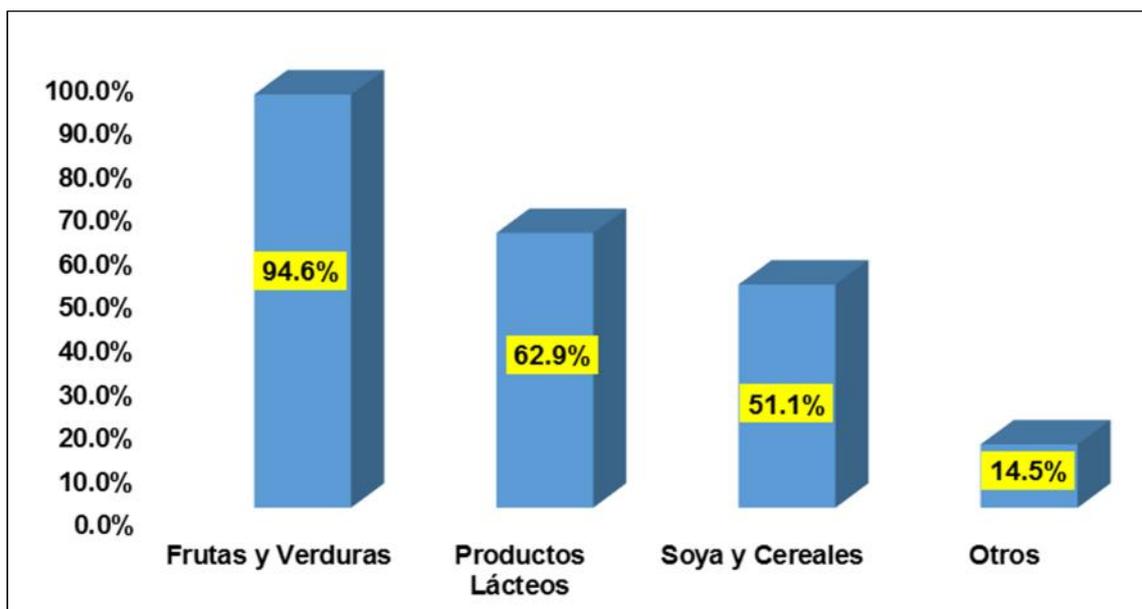


Figura N° 9: Alimentos que más contribuyen a la salud según los encuestados

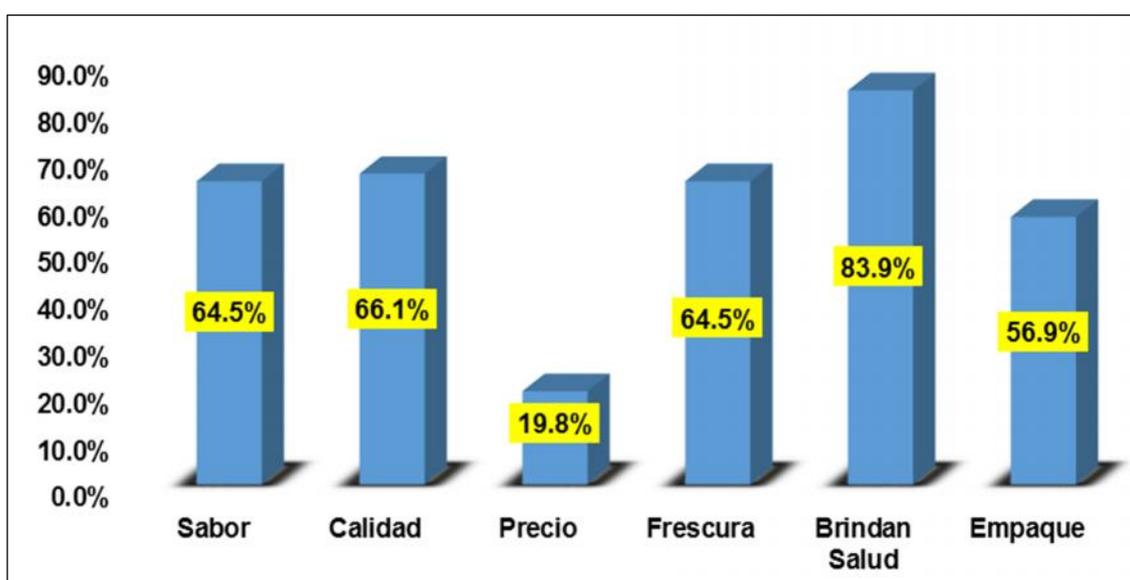


Figura N° 10: Factores que afectan la compra de productos lácteos naturales

En la figura N° 11 se muestra que más del 68% de los encuestados les gustaría recibir los productos lácteos naturales a través de un sistema *delivery*

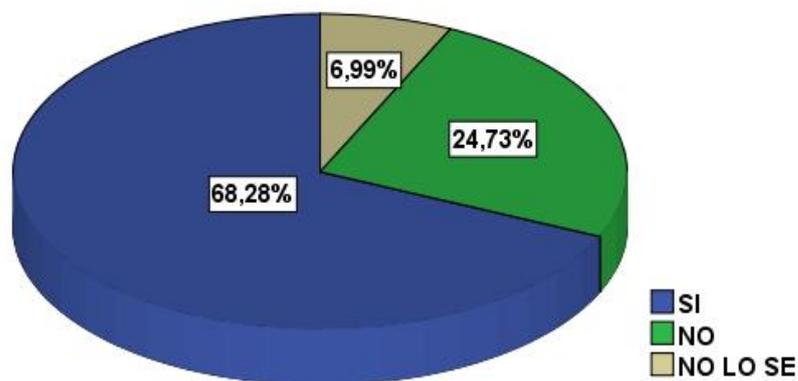


Figura N° 11: Interés por recibir sus productos lácteos naturales a través de un sistema delivery

2.3.2. Demanda Potencial

Para establecer la demanda potencial se ha tomado en cuenta en primer lugar al ingreso económico, para esto se ha tomado a los encuestados que manifiestan tener un ingreso económico familiar mensual superior a S/. 3 500.00 soles; además se ha tomado en cuenta el precio de venta el cual está enfocado a un nicho de mercado con NSE altos y medio altos que según los estudios realizados están dispuestos a pagar un precio de entre 20 y 30% más que por los productos lácteos industriales o tradicionales (ver Figura N° 12). Entonces para determinar la demanda del mercado potencial se calculó el porcentaje de personas de la muestra que estarían dispuestos a comprar productos lácteos naturales con el ingreso familiar mensual antes mencionado y que estarían dispuestas a pagar un precio mayor; siendo nuestro mercado potencial estimado de 37.1% de la población total del distrito metropolitano de Chiclayo pertenecientes a los NSE A y B, lo que representa aproximadamente a 10,880 habitantes decisores de compras para el hogar.

La futura empresa por estrategia, ha determinado en un inicio solo ofertar dos productos: Yogurt Natural Frutado y Queso Fresco Pasteurizado y como sub productos: Queso Ricotta y Mantequilla Natural los cuales se desarrollaran más adelante; además también ha visto por conveniente

reducir su mercado potencial tomando solo el 30% de éste (37.1%) para ofertar yogurt natural y el 10% para el queso fresco pasteurizado, de esta forma convirtiéndose en su mercado objetivo (ver Tabla N° 01); ésta información fue relacionada con datos de consumo per cápita anual de productos lácteos para la región Lambayeque los cuales fueron obtenidos del INEI; estimándose una demanda anual para yogurt natural y queso fresco pasteurizado de 41,543 y 17,734 Kg. respectivamente. El cálculo detallado de la demanda del mercado objetivo se encuentra en el Apéndice C.

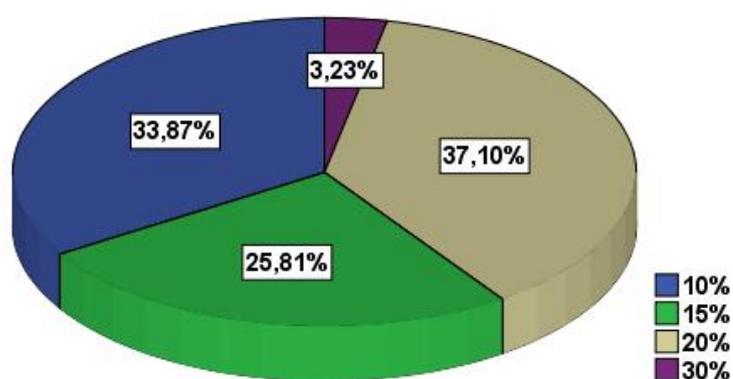


Figura N° 12: Porcentaje de más que estarían dispuestos los encuestados a pagar por productos lácteos naturales a diferencia de los industrializados

Tabla N° 1: Tamaño de Mercado Objetivo de la Empresa

	Yogurt Natural Frutado (30% del mercado potencial)	Queso Fresco Pasteurizado (10% del mercado potencial)	TOTAL
Mercado Objetivo (clientes)	3264	1088	—
Mercado Objetivo Ventas (Kg. anuales)	41543	17734	—
Mercado Objetivo Ventas (S/. anuales)	S/. 311,573	S/. 332,512	S/. 644,086

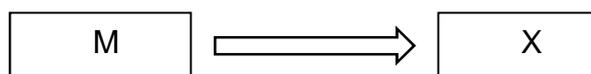
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

A continuación se describe la metodología de la investigación para el presente plan de negocios.

3.1. Tipo de investigación

Observacional, Prospectiva - Transversal, Descriptivo

3.2. Diseño o trayectoria metodológica



Donde:

M: Es la muestra

X: Plan de Negocio para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo *gourmet* en la región Lambayeque.

3.3. Hipótesis

Los factores que sustentan el Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo *gourmet* en la región Lambayeque son de tipo educativo, de especificación de las características de los productos del negocio, de caracterización del mercado objetivo o meta, de formas de producción y de comercialización, de capital y de organización, de estrategias de marketing y de proyección.

3.4. Variable

Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo *gourmet* en la región Lambayeque.

3.4.1. Definición conceptual

Plan de negocio: es un documento que sirve de ruta o guía, de cómo se va a montar un negocio, donde se plasma desde las bases teóricas que sustentan el tipo de negocio, hasta las ingeniería operacional a realizar,

finalizando con los indicadores económicos los cuales nos mostraran que tan viable y sostenible es el negocio en el tiempo.

3.4.2. Definición operacional

Producción y comercialización: la producción de productos lácteos consiste en un protocolo bien detallado de las diferentes operaciones unitarias a seguir teniendo en cuenta en todo el proceso el correcto uso de las buenas prácticas de manufactura (BPM), de esta forma lograr altos estándares de calidad; en cuanto a la comercialización en nuestro futuro negocio es de suma importancia cuidar al producto desde su almacenamiento hasta la llegada al consumidor (distribución tipo *delivery*), y des esta forma asegurar la trazabilidad del producto.

Plan de marketing: es una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda organización orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos trazados.

Indicadores Económicos: sirven para indicar la situación de un aspecto económico particular en un momento determinado en el tiempo, nos ayudan a proyectarnos y poder determinar el comportamiento económico de un negocio a futuro, y de esta forma poder tomar decisiones con menor porcentaje de riesgo.

3.5. Operacionalización de la variable

En la siguiente tabla mostramos la operacionalización de la variable para nuestro estudio

Tabla N° 2: Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Índices	Escala de la medida	Instrumento de recolección de datos
<u>Variable:</u> Plan de negocios para la producción y comercialización de productos lácteos naturales tipo gourmet en la región Lambayeque 2016.	Negocio de manufactura y comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> - De tipo educativo. - De especificación de las características de los productos del negocio. - De formas de producción y de comercialización. - De capital y organización. - De estrategias de marketing y de proyección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades para culturizar y educar a los posibles clientes de las bondades de los productos sanos. - Productos 100% naturales sin presencia de aditivos químicos. - Con una producción en batch para mantener el producto fresco y con una distribución a domicilio para asegurarla correcta manipulación del producto. - Se desarrollará con capital propio, negocio familiar. - Dar a conocer el producto mediante un plan de marketing relacional. 	Nominal	Focus Group Encuesta Ficha de datos

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Determinación del Método de Trabajo

Los datos para esta investigación se realizaron a través de la búsqueda en fuentes primarias y secundarias, entre las cuales fueron consultadas: (a) bibliografía, (b) publicaciones de planes de negocios relacionados con el rubro, (c) artículos, (d) datos estadísticos poblacionales, investigación de mercados realizado por diferentes entidades públicas y privadas del país. La información obtenida nos sirvió para conocer mejor el comportamiento del rubro del negocio como el tipo de mercado, su competencia y la industria que lo sustenta, además de los factores macro ambientales y otros aspectos. Además se buscó de alguna forma determinar la demanda potencial de los productos lácteos naturales, a través de la segmentación del mercado; también con la ayuda de esta información se puede buscar estrategias para el posicionamiento de la marca de acuerdo a las características y hábitos de los potenciales clientes y/o consumidores.

Por otro lado, para los análisis económicos y financieros, los que nos indicaron la factibilidad y rentabilidad del negocio, se utilizó los flujos de caja y los estados de ganancias y pérdidas; asimismo se buscó la mejor opción posible para la adquisición futura de la materia prima e insumos, y las técnicas especializadas para la elaboración de cada una de las operaciones unitarias de los productos a procesar.

3.6.1. Técnicas de Estudio de Mercado

Las técnicas que fueron utilizadas para el desarrollo del presente plan de negocio, fue *focus group* como parte del método cualitativo y la conducción de encuestas como parte del método cuantitativo. Para el desarrollo del *focus group* se tendrá en consideración el método que se enfoca en: “(a) la población, (b) los participantes, (c) la selección de los participantes, (d) el reclutamiento, (e) el diseño del instrumento, (f) la aplicación del instrumento y (g) el procesamiento de datos” (Hernández, Fernández & Bautista, 2008, p.65).

Para el caso del *focus group* se usó los siguientes pasos o técnicas:

Población: Estuvo formado por hombres y mujeres mayores de 25 años, que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, que habitan en el distrito metropolitano de Chiclayo, que en un inicio ésta será el mercado a donde irá dirigido la comercialización de los productos lácteos producidos por la empresa.

Participantes: El grupo de participantes estuvo conformado por 9 damas y 3 caballeros cuyas edades fluctúan entre 25 y 45 años de edad, los cuales son decisores de compras de alimentos para el hogar.

Selección de los participantes: Se buscó participantes que hayan tenido alguna experiencia en la compra y/o consumo de productos lácteos naturales, con diferencias en hábitos de consumo, variedad de edad entre los participantes, y su ocupación.

Reclutamiento: Una vez seleccionado los participantes se usaron los textos de Hernández et al. (2006) y de Malhotra (2008) y de esta forma se obtuvo la información adecuada de cómo llevar a cabo un *focus group*. El grupo de participantes estuvo conformado por conocidos y amigos quienes fueron contactados directamente y por vía telefónica, mencionándoles el objetivo de la reunión, que era la apreciación de productos lácteos naturales, para lo cual se les comunicó la fecha y hora, además del lugar donde se llevará a cabo dicha reunión.

Diseño del Instrumento: Se diseñó un protocolo, con ayuda del cual los participantes comentaron y discutieron sobre los hábitos de compras y de consumo, opiniones con respecto a los productos lácteos naturales antes y después de la degustación, las preguntas que se realizaron eran totalmente abiertas a libre opinión de los participantes para que estos tuvieran la libertad de opinar y discutir los temas abordados por el moderador.

Aplicación del Instrumento: en este caso el autor del estudio se encargó de representar al moderador del *focus group*, donde en todo momento se buscó crear un clima de confianza y tranquilidad entre los participantes logrando revelar sus gustos y preferencias, sus necesidades, sus hábitos de compra y consumo y las conductas estimuladas por la interacción de los consumidores. El moderador opto siempre en todo momento por una posición neutral sin emitir ningún tipo de opinión sobre el tema y utilizando las habilidades de “(a) involucramiento, (b) entendimiento incompleto y (c) de motivación” (Malhotra, 2008, P.47).

La sesión de *focus group* fue realizada el día sábado 10 de Septiembre, a las 20:00 horas, en un ambiente acondicionado para su desarrollo, y tuvo una duración de aproximadamente 2.5 horas.

Procesamiento de Datos: En primer lugar las respuestas de los participantes del *focus group* fueron transcritas una a una. Luego se anotaron las respuestas en matrices individuales seguidamente se ubicaron los datos para las variables de interés. Finalmente, se hizo un análisis de la información a través de una suma de respuestas de las matrices individuales y luego se presentaron los datos en la Matriz Resumen (ver Apéndice A).

Para el caso de las encuestas como instrumento cuantitativo de recolección de datos; con el fin de cuantificar y determinar la demanda potencial del estudio de mercado. Para la aplicación de dicho cuestionario se tuvieron en consideración: “(a) la población, (b) la muestra, (c) la selección de los elementos de la muestra, (d) el diseño del instrumento, (e) la aplicación del instrumento, (f) el procesamiento de los datos, y (g) el análisis de los datos” (Hernández et al., 2006, p.65).

Población: Para definir las características de la población objetivo se realizó primeramente un sondeo de mercado, a través de visitas a los

diferentes supermercados, gimnasios, etc. ubicados en el distrito metropolitano de Chiclayo. Sobre este sondeo, se determinó la población objetivo que está formada por hombres y mujeres mayores de 18 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos [NSE] A y B. La distribución de hogares según NSE elaborado por la Asociación Peruana de Empresas de investigación de mercados [APEIM] (2015), para la región Lambayeque – Urbano: “El promedio del ingreso familiar mensual para los NSE A y B asciende a S/. 6,602 soles, y el promedio del gasto mensual en alimentos dentro de los hogares de dichos niveles es de S/. 816 soles aproximadamente” (p.10).

Según APEIM (2015), sostiene que. “El 12.3 % de la población urbana del departamento de Lambayeque pertenece a los NSE A y B” (p.10); si para el estudio consideramos solo la población metropolitana del distrito de Chiclayo, que según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015), está conformada por 238 441 habitantes mayores de 18 años, entonces el 12.3% de estos viene hacer aproximadamente 29 328 personas que habitan en el distrito meta mayores de 18 años, pertenecientes a los NSE A y B.

Muestra: Para el estudio se elaboró un diseño de muestreo estratificado, con un nivel de confianza de 95% y un error de muestreo del 6%, lo que dio por resultado un total de 187 encuestas. La fórmula empleada es la siguiente:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población objetivo = 29 328

p = Proporción de acierto = 0.5

q = Proporción de no acierto = 0.5

i = Margen de error (6%)

$Z = 1.65$

Selección de los elementos de la muestra: Los elementos seleccionados para la muestra fueron tomados de manera aleatoria, realizando la encuesta a personas encontradas a las afueras de supermercados y gimnasios del distrito metropolitano.

Diseño del Instrumento: La estructura del cuestionario de la encuesta fue realizada con el objetivo de obtener la información más relevante, para que cumpla con los objetivos de la investigación como por ejemplo con respecto al producto, plaza, precio y promoción, y de esta forma tener información valiosísima para la realización de las estrategias de marketing y estrategia financiera. Las preguntas del cuestionario fueron estructuradas de tal forma que el encuestado tenga la elección de una o varias respuestas de un conjunto predeterminado de respuestas.

Aplicación del Instrumento: Para determinar si las preguntas eran claras y entendibles para los encuestados, se realizó una prueba piloto entre familiares y amigos y de esta forma obtener la información necesaria. La versión final de la encuesta realizada puede ser apreciada en el Apéndice B.

Procesamiento y Análisis de Datos: Después de haber terminado de recolectar los datos; para determinar su coherencia en las respuestas se revisó minuciosamente cada uno de los cuestionarios, eliminándose aproximadamente un 12% de las encuestas por no ser coherentes, volviéndose a tomar. Luego los datos con respuesta múltiple fueron tabulados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, para luego ser introducidos y procesados mediante el uso del software SPSS versión 21, realizándose el análisis de las variables y estableciéndose las relaciones entre éstas; y de esta forma se ha obtenido información relevante con respecto al perfil del cliente potencial.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este capítulo tiene como propósito facilitar la elaboración de un plan operativo integral, el cual contribuirá con los esfuerzos de sustentabilidad de la empresa. El capítulo desarrolla los componentes operativos del negocio y se encuentra dividido en cinco secciones.

4.1. Descripción del Negocio

En los últimos años existe una creciente preocupación relacionada con el consumo de alimentos saludables y por ende un mercado potencial que permita satisfacer la demanda de productos naturales. Por lo tanto existen nuevas oportunidades de producción y comercialización de productos naturales haciendo uso de técnicas saludables, los cuales contribuirán con la salud y el bienestar del consumidor.

En Lambayeque proliferan los negocios que ofertan productos lácteos industrializados, ofertados por empresas como Gloria, Laive, etc.; que producen a gran escala, de consumo masivo con periodos largos de vida útil, razón por la cual, les obliga a utilizar aditivos químicos para preservar a estos productos por un largo tiempo.

En cambio, en el mercado Lambayecano no existe la oferta de productos lácteos naturales (*gourmet*), o si los hay las empresas que los producen no están formalizadas y se ofertan de forma casera; además existe un desconocimiento de las bondades que ofrecen los productos naturales sanos, a diferencia de los industrializados (con aditivos químicos) que se venden a escala masiva en cualquier mercado de la región y el país.

Por tal razón nace la idea y la oportunidad de crear una empresa que se dedique a producir y comercializar productos lácteos naturales, exento de aditivos químicos, ofertando de esta manera a la población Lambayecana, productos naturales tipo *gourmet*, saludables y de calidad para contribuir con su salud y bienestar a cualquier hora del día y con un alto valor nutritivo.

En base a los resultados obtenidos de la investigación de mercado y a la experiencia familiar en el rubro se ha seleccionado de los diferentes productos lácteos, inicialmente a dos productos importantes en la dieta alimenticia, los cuales son (a) Yogurt Natural Frutado en sus diferentes sabores, (b) Queso Fresco Pasteurizado y como sub productos (c) Queso Ricotta y (d) Mantequilla Natural; los cuales serán ofertados o comercializados en puntos de venta como (a) el módulo de venta y exhibición, (b) a través de la página web y redes sociales (b) restaurantes y tiendas de productos naturales; de acuerdo con el estudio de mercado estos productos irán dirigidos a clientes que valoren el producto y el consumo de alimentos naturales, con un estilo de vida diferente.

Los formatos de venta de estos productos son: para el caso del Yogurt Natural Frutado en presentaciones de botellas y bidón de plástico PET (Tereftalato de polietileno), por el lado del Queso Fresco Pasteurizado en presentaciones con envases de bandejas de tecnoport, empacado al vacío y potes PET; y en el caso de los sub productos, Queso Ricotta y Mantequilla Natural en presentación con envases de potes de plástico PET para más detalle, las características de los productos se mostraran en la sección de diseño de producto. Con el objetivo de facilitar la identificación de la marca de la empresa, por parte de los clientes, el logotipo será impreso en cada uno de los empaques.

4.2. Visión, Misión y Objetivos de la Empresa

La Visión de la empresa será:

“Ser una empresa reconocida en la región por ser especializada y diferenciada en la producción y comercialización de productos lácteos naturales de alta calidad tipo *gourmet*”

La Misión de la empresa será:

En Artemisa - Lácteos nos preocupamos por elaborar cuidadosamente sus productos lácteos naturales, siendo amables con la naturaleza y el medio ambiente y de esta manera brindarles productos de alta calidad que cuiden de su salud y bienestar así como de los suyos, además de brindarles un servicio

personalizado a través de lo comprometidos que están nuestros colaboradores con la empresa”

Para alcanzar la misión y visión deseada la empresa se plantea los siguientes objetivos que son de largo plazo:

1. En un periodo de aproximadamente cinco años, la empresa logrará posicionar la marca como referencia de un producto natural de alta calidad, saludable y diferenciado apoyado en un servicio de distribución personalizado, en el segmento del mercado meta.
2. Alcanzar una rentabilidad financiera positiva en los cinco primeros años del negocio y mantenerla de manera sustentable en el tiempo.
3. En un tiempo no menor a cinco años, tener bajo la administración de la empresa todo el círculo del negocio.

4.3. Protección Legal

El nombre con la cual la futura empresa nacerá, se tiene pensado en *Artemisa - Lácteos*, en honor a una divinidad de la mitología griega (Artemisa), con su *slogan cuida de ti y de los tuyos*. Para lo cual, se realizará un trámite de factibilidad de dicha marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad [INDECOPI], y de esta manera averiguar la posibilidad de su registro y evitar alguna posibilidad de copia o similitud con otras marcas ya registradas. Es imprescindible que la marca sea registrada ante INDECOPI (ver Apéndice D), para que de ésta forma se otorgue al titular de la empresa la autorización y garantía de su utilización exclusiva durante un periodo de tiempo de 10 años; y antes que el registro caduque habrá la posibilidad de renovarla, con anticipación, de acuerdo al artículo 164 del Decreto Legislativo 823 [INDECOPI, 2008].

De igual manera, ante los Registros Públicos de Chiclayo, se constituirá la empresa bajo la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada [S.A.C]. Lo cual permitirá al dueño del proyecto, actuar como una persona jurídica, para pueda

realizar todo tipo de operaciones que la empresa pueda necesitar. La elección de la modalidad de empresa se eligió por una S.A.C, debido a que en un inicio la empresa será pequeña.

Para la inscripción de la empresa se realizará una búsqueda en los Registro Públicos de la denominación social, a nivel nacional, además de la reserva del nombre y de esta forma verificar que no exista otra igual o similar. Posteriormente se redactará la minuta de constitución de la empresa en donde se desarrollará el pacto social y la identificación de los socios fundadores, así como el monto del capital aportado, el cual estará formado por bienes dinerarios y no dinerarios; y el estatuto en donde se señalan los órganos de la empresa y sus funciones. “Asimismo, se establecerán todos los pactos lícitos que se estimen convenientes para el desarrollo de la empresa y los convenios societarios entre accionistas, que los obliguen entre sí y para la sociedad peruana” (Tambini, 2006, p.34).

4.4. Plan de Marketing

El plan de marketing de Artemisa - Lácteos es parte importante del objetivo general de la empresa, permitiendo de esta forma el desarrollo del negocio dentro del mercado Chiclayano. Y de esta forma poder lograr alcanzar los objetivos de largo plazo, como es de posicionar la marca Artemisa - Lácteos, como referencia de un producto natural de alta calidad y saludable, y a la vez de alcanzar una rentabilidad financiera positiva, dentro de los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa; para tal efecto se tomará las siguientes estrategias a corto plazo:

1. Para poder posicionar la marca Artemisa – Lácteos en la mente de los consumidores, en primer lugar se tiene que brindar degustaciones en diferentes puntos estratégicos donde visitan los potenciales clientes pertenecientes a los NSE A y B del distrito metropolitano de Chiclayo, permitiéndoles apreciar las bondades del producto como sus sabor, frescura y calidad, acompañado de información detallada de quienes

somos, de la diferenciación y bondades que ofrece los productos naturales, además del servicio personalizado que brindamos (*delivery*); a la vez de brindarse la información en forma directa, también se hará a través de los diferentes medios de comunicación actuales.

2. Se rentará un *stand* o local para una pequeña tienda de exhibición y venta de los productos en algún punto estratégico en el centro de la ciudad de Chiclayo, el cual funcionará en el primer año o hasta que el producto sea conocido, porque la política de la empresa es la distribución directa (*delivery*) a hogares o centros de trabajo.
3. Incursionar en eventos y ferias donde se ofrecen productos naturales y de alta calidad, que contribuyan con el bienestar y salud de los consumidores.
4. Buscar contactos con los más importantes restaurantes de la ciudad de Chiclayo que promocionan el turismo de comida *gourmet*, y también con el objetivo de ser sus proveedores; además buscar de alguna forma establecer alianzas estratégicas con empresas de la región que están en el rubro de la comercialización de productos naturales.

4.4.1. Mezcla de Marketing

Producto

Los productos que la empresa desarrollará son productos naturales tipo *gourmet* (semi-artesanales) que en un inicio se procesarán los siguientes: Yogurt Natural Frutado en diferentes sabores (frutas secas, fresa, durazno, guanábana, lúcuma, mango, aguaymanto, arándanos) esto dependiendo de la fruta de estación en la época del año, además de Queso Fresco Pasteurizado; y como sub productos, Queso Ricotta y Mantequilla Natural; los cuales serán productos semi-artesanales diferenciados a los

existentes en el mercado, lo cual será muy atractivo para los gustos exigentes de nuestros clientes.

Los productos descritos líneas arriba que ofrecerá Artemisa – Lácteos, estarán desarrollados con materia prima e insumos seleccionados de alta calidad, cuidando que estos no provengan de dudosa procedencia o alterados, entre los que destaca son la leche fresca entera de vaca, frutas selectas y envases adecuados de alta calidad para conservar al producto siempre fresco y mantener sus características organolépticas, cuidando la cadena de frío y una distribución personalizada.

Entre los principales beneficios que caracteriza a los productos tipo *gourmet* de la empresa es que son 100% natural sin ningún tipo de conservantes, colorantes artificiales, saborizantes, acidulantes, alargadores de rendimiento, espesantes, aromas artificiales, etc.; al estar exentos de aditivos químicos es que nuestros productos proporcionan a nuestros consumidores una alimentación nutritiva y natural brindándoles salud y bienestar.

Artemisa – Lácteos S.A.C. ofrecerá un servicio personalizado de atención al cliente de forma *delivery*, con ello ayudará al cliente tener su producto en el tiempo que requiera, de forma rápida y sin necesidad de trasladarse a un centro de distribución, ahorrándole tiempo y dinero; además de esto se garantizará la trazabilidad del producto.

La marca que tendrá la empresa como identificación está directamente ligada al logotipo de la empresa. El diseño del logotipo fue desarrollado de una forma muy sencilla pero a la vez atractiva, el nombre Artemisa tiene una escritura en tipo manuscrito con letras corridas y legibles, además en la parte izquierda del nombre va acompañado de la silueta de la cabeza de una vaca tierna la cual también está construida por un conjunto de líneas estilizadas a mano alzada, transmitiendo un mensaje de que sus productos son naturales hechos artesanalmente con mucho detalle y cuidado; inmediatamente debajo del nombre, se detallará que los

productos naturales tipo *gourmet* (semi artesanales), brindan un cuidado de tu salud y la de tu familia, mediante la frase “cuida de tí y de los tuyos”, el cual será utilizado como lema de la empresa y que será registrada como tal (ver Apéndice E); en la marca se ha usado color monocromático negro y de fondo blanco que representa la pureza, como se puede apreciar en la Figura N° 13.



Figura N° 13: Logotipo de la marca de la empresa

Precio

El precio promedio a los que se serán vendidos los productos de la empresa fue determinado de acuerdo a los valores de los precios promedio de venta para productos industriales similares que se venden actualmente en el mercado Chiclayano. Los cálculos obtenidos a partir del cuanto por ciento están los potenciales clientes dispuestos a pagar por encima del valor promedio de los productos tradicionales, son los siguientes para el caso del Yogurt Natural Frutado su precio promedio será de S/. 7.50 por kilogramo, para el Queso Fresco Pasteurizado será de S/. 18.75 por kilogramo, en cuanto a los sub productos como el queso Ricotta su precio promedio será de S/. 20.00 por Kilogramo y la Mantequilla Natural tendrá un precio promedio de S/. 30.00 por kilogramo.

Plaza

La empresa, Artemisa - Lácteos ofrecerá sus productos en un inicio hasta hacerse conocida en su único punto de venta (tienda de exhibición) y exclusivamente en forma *delivery* siendo éste último el que permanecerá en el tiempo por políticas de la empresa, para éste caso los pedidos serán solicitados a través de vía telefónica e internet a través de los correos de la

empresa y las redes sociales del momento, como segunda estrategia de ventas será a través de introducir los productos en los restaurantes de comida *gourmet* más importantes de Chiclayo y las tiendas de productos naturales; de esta manera la empresa obtendrá su cartera de clientes exclusiva que irá creciendo paulatinamente, de acuerdo como vayan conociendo la relación y el valor de los productos ofertados, principalmente con su calidad, esta relación de clientes ira creciendo día a día; obteniéndose una expectativa de crecimiento del mercado hacia otros distritos aledaños como son José L. Ortíz y La Victoria.

Promoción

La promoción además de la publicidad de la empresa, contarán con un presupuesto que estará proyectado anualmente. En un inicio, la promoción de los productos será realizada a través de una campaña por el lanzamiento de la empresa, resaltando que los atributos de la marca sean comunicados de manera efectiva. Posteriormente, para seguir manteniendo la imagen de la marca se realizará gastos en publicidad de la manera siguiente:

A. Comunicación electrónica: Se desarrollará nuestra página web www.artemisalacteos.com.pe, cuyo objetivo de dar a conocer y promover los productos y facilitar a los clientes la realización de sus pedidos. Sin costo alguno se abrirán cuentas en las redes sociales como Facebook, Hotmail, Instagram y Yahoo para poder capturar la atención de los cibernautas; además se desarrollará una aplicación informática para dispositivos móviles o tabletas (app), lo cual en la actualidad es muy común y es usado en su mayoría por personas adolescentes y jóvenes.

B. Comunicación en medios tradicionales: A través de la publicidad en artículos de revistas de la región y en el área de negocios de los principales diarios locales, como la Industria; también a través de la impresión de las facturas y boletas de venta, además en las etiquetas de los envases, donde irá impreso el logotipo resaltando la marca de la

empresa y la dirección de la página web y de esta forma promocionar su visita, además en las etiquetas de los envases y de las boletas de venta y facturas, en donde se imprimirá el logotipo resaltando la marca de la empresa y la dirección de la página web para promocionar su visita.

Por otro lado se contratará los servicios de impulsadoras durante el primer año, para ofrecer degustaciones e información de los productos que la empresa ofertará.

También se realizará la promoción de los diferentes productos en los colegios de niveles socioeconómicos A y B (Apéndice F) del distrito metropolitano, a través de degustaciones e información de la empresa y sus productos.

A continuación en la Tabla N° 03, podemos observar el monto de inversión designado para del primer año en promoción y publicidad, a parte de otros gastos que la empresa realice, los cuales serán contabilizados como gastos de ventas de la empresa; para mantener e incrementar las ventas a través de la publicidad y la promoción la empresa destinará en los primeros años el 5% del valor de sus ventas anuales.

Tabla N° 3: Inversión en Promoción y Publicidad para el primer año

Promoción/Publicidad		Gastos	Porcentaje
Campaña de lanzamiento	S/.	5,000	27.8%
Promotoras	S/.	2,000	11.1%
Creación de la página web	S/.	1,000	5.6%
Publicidad - comunicación escrita	S/.	3,000	16.7%
Promoción a través de los colegios	S/.	1,000	5.6%
Alquiler de Stand	S/.	6,000	33.3%
TOTAL	S/.	18,000	100.0%

A partir del segundo año en adelante, la empresa realizara una campaña de promoción, mediante la cual a los clientes exclusivos y permanentes se le asignará un bono del 5% del valor de sus compras mensuales en productos que ellos deseen elegir, dicho bono será efectivo a partir de un cierto monto que la empresa determinará en su momento.

4.4.2. Plan de Comercialización y Ventas

La empresa para facilitar la compra a sus clientes desarrollará la siguiente estrategia de ventas:

Venta Directa

Para la venta directa la empresa alquilará un local de ventas, el cual estará ubicado en el centro del distrito metropolitano de Chiclayo. El local estará abierto de lunes a sábado desde las 7:00 horas hasta las 12:00 horas y desde 16:00 horas hasta las 20 horas y será atendido por una colaboradora de la empresa.

Venta a Restaurantes Gourmet

Con la ayuda de contactos, se buscará de alguna forma proveer a los restaurantes que ofrezcan comida *gourmet* orientados a un nivel socio económico A y B, donde aprecien la diferenciación de los productos naturales en comparación de los industrializados.

Venta Delivery a través de vía telefónica

A través de la página web y la publicidad la empresa anunciará sus productos en stock, precios y presentaciones, además de sus líneas telefónicas tanto fija como móvil de las más importantes empresas telefónicas que operan en el país. El proceso de venta será realizado teniendo en cuenta los siguientes pasos (a) primero nuestro cliente realizará la llamada, el cual será atendido por una de nuestras colaboradoras, la cual tomará el pedido de acuerdo a las necesidades que desee el cliente como la fecha y hora de entrega; (b) Luego nuestra

colaboradora informará inmediatamente a nuestro almacén para preparar y empacar el pedido de acuerdo a la solicitud del cliente; (c) finalmente el producto será transportado respetando la cadena de frío hacia el destino solicitado cumpliendo con el horario establecido de entrega.

El servicio de *delivery* estará disponible de lunes a sábado desde las 7:00 horas hasta las 20:00 horas; para el cual se ha determinado que el mínimo de compra será de S/20.00 (veinte soles) por pedido, de esta forma no habrá recargo alguno por el envío de los productos, en el caso que la compra solicitada sea menor al monto asignado se recargará un monto de S/ 5.00 (cinco soles), dicho monto será incluido en la factura o boleta requerida.

4.4.3. Política de Inocuidad Alimentaria

Registros Sanitarios

No podríamos hablar de calidad de un producto alimenticio sin antes haber obtenido los registros sanitarios correspondientes otorgado por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), organismo perteneciente al Ministerio de Salud (MINSa). La empresa gestionará inmediatamente después de la instalación de la planta, los respectivos registros sanitarios alimentarios para cada uno de sus productos, y de ésta forma garantizar la inocuidad de sus productos, para ofrecer a nuestros consumidores productos de calidad y saludables; los requisitos o procedimientos para la obtención de los registros sanitarios se muestra en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), como se muestra en el Apéndice G.

BPM y POES

De acuerdo con la ley de la inocuidad de los alimentos “Decreto Legislativo 1062” – DIGESA, esta ley tiene por finalidad “establecer el régimen jurídico aplicable para garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano” (MINSa, 2008, P.6). Para lo cual la

empresa antes de iniciar sus procesos de elaboración de productos tendrá que elaborar (con ayuda de especialistas en temas de higiene e inocuidad alimentaria) sus respectivos manuales de Buenas Prácticas de Manufactura [BPM], que no es más que un conjunto de instrucciones y procedimientos operativos que tienen que ver con el control y prevención de los peligros de contaminación, donde se controla la higiene del personal manipulador, los equipos y utensilios que se usan para fabricar los productos, las instalaciones donde se efectúan los procesos, en la selección de los proveedores; en resumen las BPM garantizan la inocuidad en la (a) manipulación, (b) elaboración, (c) envasado, (d) almacenamiento (e) transporte y (f) distribución de alimentos para el consumo humano, lo cual apunta a garantizar la inocuidad y la salubridad de los alimentos, siendo esto una característica de calidad en el producto terminado;

Por su parte los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento [POES], los cuales describen detalladamente las tareas de limpieza, desinfección y saneamiento (también desarrollado por especialistas en higiene e inocuidad alimentaria), aplicándose antes, durante y después de la operaciones de elaboración de los alimentos. La empresa tiene la absoluta responsabilidad de capacitar y entrenar a su personal de planta, así como de suministrar todos los medios o materiales que sean necesarios para llevar a cabo estos procesos; el programa o manual de limpieza y desinfección debe estar bien documentado y ser aplicado estrictamente en el tiempo que estipula y además de los responsables de cada operación que se realice, bajo el visto bueno del responsable de planta; cuyo manual o protocolo debe ser realizado indicando (a) el área de elaboración, (b) los equipos y utensilios (c) la frecuencia (d) los métodos de limpieza y desinfección (e) los productos químicos usados para limpieza y desinfección (f) los responsables de la limpieza y verificación (g) las observaciones necesarias; dicho formato piloto se encuentra detallado en el Apéndice J. *HACCP*

Según resolución ministerial N° 449-2006/MINSA aprueban la “norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas. HACCP son las siglas en inglés para "Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control" (Hazard Analysis and Critical Control Points), donde:

La DIGESA ha elaborado, en concordancia con lo establecido en la norma del *codex alimentarius*, el correspondiente proyecto de norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas, que tiene como objetivo establecer en la industria alimentaria la aplicación de un sistema preventivo de control que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano, así como uniformizar los criterios técnicos para la formulación y aplicación de los planes HACCP. (El Peruano, 2006, p.31)

La futura empresa está en la obligación de obtener su plan HACCP, y de esta forma asegurar la inocuidad alimentaria de sus productos, plan que será desarrollado cuando la planta entre en funcionamiento tomando como guía al diseño que se muestra en el Apéndice I.

4.4.4. Política de Proveedores

La empresa Artemisa – Lácteos S.A.C. es una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de productos lácteos naturales, para lo cual tiene como política de proveedores trabajar con pequeños establos de los alrededores de la ciudad de Ferreñafe, que cuenten con un tipo de crianza de vacas semi-extensiva, de esta forma asegurar que la calidad de la materia prima sea más natural, porque las vacas son alimentadas en el campo con pastos naturales, restos de cosechas y además que estas se encuentran más en contacto con la naturaleza y en libertad evitando el estrés del animal, a diferencia de la crianza intensiva; pero sin dejar de lado todos los controles y requerimientos zoonosanitarios

emitidos por El Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], organismo que se encarga de vigilar y controlar la sanidad de los animales de granja (pecuarios). Con nuestros proveedores tendremos un sistema de pago semanal, debido a las costumbres que ellos mantienen.

4.5. Plan de Operaciones

El tipo de procesos de producción que realizará la empresa es en modo batch o también conocido como lote, donde se elaborará los productos de acuerdo a la necesidad de la demanda y a los pedidos de los clientes, esto se debe a que estamos hablando de la producción de productos naturales y frescos y por ende tienen una vida útil o de anaquel relativamente corta.

4.5.1. Diseño de Producto

Artemisa- Lácteos S.A.C. producirá y comercializará Productos Lácteos Naturales de la siguiente manera:

Yogurt Natural Frutado

Este producto será desarrollado solo a base de leche fresca entera pasteurizada de vaca, cultivos lácticos y mermelada de frutas selectas, no se hará uso de ningún tipo de aditivo químico (conservantes, colorantes, estabilizantes, saborizantes, etc.), además cumplirá con las características y parámetros organolépticos establecidas por el código Alimentarius, supervisado por DIGESA. Este producto se ofertará en dos presentaciones en cuanto a tamaño, en botellas PET por un kilogramo y en bidón (PET) por cinco kilogramos; en cuanto a nivel energético en yogurt frutado normal (leche entera) endulzado con azúcar blanca refinada y yogurt frutado Light hecho a base de leche semidescremada y endulzado con stevia (edulcorante natural), conteniendo éste último un menor porcentaje de calorías por porción; en cuanto a los sabores se tendrá diversas presentaciones como yogurt natural frutado con: frutos secos, fresa, durazno, mango, guanábana, aguaymanto, lúcuma, arándanos,

dependiendo de la fruta que haya en el mercado de acuerdo a la estación del año. En el Apéndice J, se muestra la ficha técnica piloto para este producto

Queso Fresco Pasteurizado

Nuestra empresa desarrollará este producto solo a base de leche fresca entera pasteurizada de vaca, enzimas y sal, no se hará uso de ningún tipo de aditivo químico (conservantes, coagulantes, alargadores de rendimiento, saborizantes, etc.), además cumplirá con las características y parámetros organolépticos establecidas por el código Alimentarius, supervisado por DIGESA. Este producto se presentará en dos formatos en cuanto a porción o peso, de 250 gramos y 500 gramos en envases de tecnoport, al vacío y potes (PET), de acuerdo al pedido de los clientes, y en cuanto al aspecto dietético en queso fresco normal con sal, y queso fresco light que viene hacer un producto que no contiene sal de acuerdo a los requerimientos de los clientes. En el Apéndice J, se muestra la ficha técnica piloto para este producto

Queso Ricotta

Es un sub producto que es elaborado a base de suero de leche y es directamente dependiente de la producción de queso fresco, para el cual la empresa tendrá que dar a conocer del producto y a impulsar su venta, ya que éste no es un producto muy conocido; paradójicamente es un producto muy saludable y dietético, muy rico en proteínas y muy bajo en grasas, se comercializará en dos presentaciones en potes (PET) de 250 y 500 gramos respectivamente.

Mantequilla Natural

También para la empresa viene hacer un sub producto, que en nuestro caso va a depender directamente de la demanda del yogurt natural Light, el cual será descremado, obteniendo así la materia prima (crema de leche) para nuestra mantequilla; ésta será elaborada solo a base de crema de leche y sal y en otra presentación paralela sin sal, y no se hará uso de ningún tipo de aditivo químico (conservantes, colorantes, estabilizantes,

saborizantes, etc.); se tendrá también dos presentaciones en cuanto a peso en potes (PET) de 250 y 500 gramos respectivamente.

4.5.2. Diseño de Procesos

Artemisa – Lácteos S.A.C. manejará un proceso para cada producto y sub producto el cuál será un protocolo de producción al detalle (en el Apéndice M se muestra los diagramas de flujo para cada producto), donde contenga todas las operaciones unitarias bien especificadas, las cuales se desarrollaran bajo el estricto control de cada uno de los parámetros y de la calidad, a la par de la vigilancia y control de las BPM y POES y de esta forma garantizar la calidad y la inocuidad alimentaria de los productos terminados. Los procesos de producción para cada producto se detallan a continuación

Yogurt Natural Frutado

La leche fresca será recogida de los establos de nuestros proveedores, la cual será transportada a la planta en un vehículo acondicionado con un tanque de acero inoxidable para cuidar la calidad de la materia prima. A continuación se muestran las diferentes operaciones unitarias para el proceso de producción del producto terminado:

1. *Recepción de la materia prima en planta*, Está constituido por leche fresca entera de vaca, la cual será recepcionada aproximadamente a las 7:00 horas, una vez en la planta se hará el control de calidad respectivo, analizando los parámetros físico-químicos y microbiológicos, datos que serán tomados y archivados para la trazabilidad del producto. Estos parámetros deben estar dentro de los rangos establecidos por DIGESA.
2. *Filtrado*, nos ayudará eliminar las posibles impurezas que contenga la materia prima.
3. *Pasteurización*, operación unitaria térmica muy importante, la cual se realizará con la ayuda de una yogurtera eléctrica de

acero inoxidable con una capacidad de 300 litros (ver figura N° 14), dicha operación nos asegurará la inocuidad de la materia prima eliminando todas las posibles bacterias patógenas que contenga la leche por su origen animal, de esta forma se garantizará la calidad del producto final; para éste caso la leche se llevará a una temperatura aproximada de 90 °C durante 5 minutos, es en ésta operación donde se adhiere el azúcar o *stevia*, de acuerdo cual sea el producto que se esté elaborando.

4. *Enfriamiento*, luego de la pasteurización se procede al shock térmico, controlando que la temperatura de la leche baje hasta aproximadamente 42°C, es a ésta temperatura que se da paso a la siguiente operación unitaria, dependiendo del tipo y marca de cultivo láctico a utilizar.
5. *Inoculación*, es muy importante conocer la ficha técnica del cultivo láctico a utilizar, como saber a qué temperatura se desarrolla y las cantidades por litro de leche que se debe suministrar; luego de verter las cepas en la leche pasteurizada asegurarse de una buena homogenización.
6. *Incubación*, etapa en la cual se mantiene a la leche inoculada a una temperatura de 42 °C por un periodo de 4 horas o hasta llegar a un pH de aproximadamente 4.6, para garantizar la cantidad de ácido láctico deseado.
7. *Refrigeración y reposo*, luego de haber transcurrido el tiempo necesario para que la leche inoculada se convierta en yogurt por acción de los cultivos lácticos en la incubación, se corta este proceso a través de la refrigeración llevándose inmediatamente a una temperatura de entre 2 a 4 °C, por un periodo no menos de 8 horas conocido como reposo, dentro de una cámara de refrigeración. (ver Figura N° 15)
8. *Batido*, antes de realizar ésta operación verificar nuevamente el pH del yogurt que debe estar aproximadamente en 4.6. Esta operación tiene por finalidad romper la coagulación propia del yogurt, además para que éste suelte sus aromas naturales.

9. *Frutado*, una vez batido el yogurt se incorpora la mermelada a base de frutas frescas selectas, dependiendo del sabor que desee procesar, luego batir lentamente hasta lograr una correcta homogenización. Las mermeladas serán preparadas por la empresa para asegurar la calidad de estas y cuidar que estén libres de aditivos químicos.
10. *Envasado*, antes de esta operación es muy importante realizar una muestra del producto para el control de calidad a través del análisis de sus características sensoriales como sabor, color, olor y textura de esta manera controlar la trazabilidad del lote, además del análisis de los respectivos parámetros microbiológicos y físico químicos que deben obligatoriamente estar dentro de los rangos establecidos por DIGESA (Código alimentarius) como se muestra en el Apéndice L. El envasado se realizará en las presentaciones antes mencionadas (diseño del producto) de acuerdo a la demanda del producto, además se le colocará a cada producto terminado el logotipo de la marca de la empresa además de la fecha de producción y vencimiento así como su correspondiente número de lote.
11. *Almacenamiento*, se almacenará el producto terminado en la cámara de frío (ver figura 15) a una temperatura de entre 2 y 4 °C, hasta su pronto despacho, el cual se realizará de acuerdo al pedido y a las horas determinadas por los clientes, el producto será cuidadosamente transportado en una furgoneta con sistema de refrigeración (ver figura 16) para mantener la cadena de frío del producto.



Figura N° 14: Marmita Yogurtera



Figura N° 15: Cámara de Refrigeración



Figura N° 16: Mini furgón con sistema de refrigeración

Queso Fresco Pasteurizado

Las operaciones 1 y 2 son las mismas que para el proceso del producto anterior.

3. *Pasteurización*, operación muy importante realizada en una marmita eléctrica estacionaria en acero inoxidable de una

capacidad de 500 litros (ver figura 17), a diferencia de la temperatura de pasteurización de la leche para yogurt, en éste caso varia realizándose a una temperatura de 65°C; de esta manera se la eliminarán posibles agentes patógenos, asegurándose la calidad del producto terminado.

4. *Enfriamiento*, a diferencia del caso anterior, para el queso fresco es necesario enfriar la leche hasta una temperatura de 38 °C.
5. *Inoculación*. Para el caso de la elaboración del queso fresco se utilizará enzimas que se encargan de coagular la leche, las cuales son vertidas y homogenizadas a la temperatura antes mencionada.
6. *Coagulación*, es una operación unitaria de espera, por un tiempo aproximado de entre 25 y 30 minutos, hasta que llegue al punto de corte.
7. *Cortado*, operación muy importante ya que de ésta depende un buen porcentaje del rendimiento del queso fresco, dicha operación se realizará con la ayuda de una liras vertical y horizontal (ver figura 18), con el propósito de separar la cuajada y el suero.
8. *Batido*, operación muy importante que consiste en remover lentamente los granos de cuajada hasta que estos cojan consistencia y dureza; realizar esta operación de 2 a 3 veces dependiendo de la consistencia de la cuajada.
9. *Desuerado*, consiste en eliminar parte del suero en un porcentaje aproximado del 50% en relación con la materia prima, con la finalidad de realizar la siguiente operación.
10. *Salado*, Consiste en agregar sal yodada de mesa a la cuaja con el resto del suero sobrante, luego batir lentamente hasta el punto de homogenizar, la cantidad de sal vertida depende de la presentación del producto que se desee elaborar.
11. *Moldeado y prensado*, luego de haber obtenido la salazón requerida se procede a verter el queso en unos moldes de polietileno de calidad alimentaria (ver figura N° 19) colocados en

un mesa de trabajo de acero inoxidable, para que este se compacte (prende) y elimine el suero restante y además tome la forma de producto terminado. (ver figura N° 20).

12. *Refrigeración y reposo*, luego de haber transcurrido satisfactoriamente la operación anterior se procede a llevar a refrigeración a los moldes con el queso fresco, llevándose inmediatamente a una temperatura de entre 2 a 4 °C, por un periodo no menos de 8 horas conocido como reposo, dentro de una cámara de refrigeración. (Ver Figura N° 15).
13. *Envasado*, antes de esta operación es muy importante al igual que en el producto anterior, realizar una muestra del producto para el control de calidad a través de sus características sensoriales como sabor, color, olor y textura, de esta manera controlar la trazabilidad del lote, además del análisis de los respectivos parámetros microbiológicos y físico químicos, que deben obligatoriamente estar dentro de los rangos establecidos por DIGESA (Código alimentarius) como se muestra en el Apéndice L. El envasado se realizará en las presentaciones antes mencionadas (diseño del producto) de acuerdo a la demanda del producto o de acuerdo a los requerimientos de los clientes, además se le colocará a cada producto terminado el logotipo de la marca de la empresa además de la fecha de producción y vencimiento así como su correspondiente número de lote.
14. En cuanto al *almacenamiento* y el pronto despacho se realizará de igual manera que para el proceso del producto anterior.



Figura N° 17: Marmita Quesera



Figura N° 18: Lira para el cortado de queso



Figura N° 19: Moldes de polietileno para quesos frescos



Figura N° 20: Mesa de trabajo

Todas las operaciones unitarias involucradas en la elaboración de los diferentes productos tendrán un estricto control de todos los parámetros involucrados los cuales serán anotados en formatos que la empresa desarrollará, cada lote de productos tendrá un único formato que respalde o garantice la correcta elaboración y trazabilidad de los mismos. Además en cuanto al buen uso de las BPM y POES, protocolos que serán desarrollados en manuales que la empresa elaborará con la ayuda de un especialista en temas de higiene e inocuidad alimentaria, los cuales serán estrictamente cumplidos y respetados por todos los colaboradores involucrados en producción, los mismos que también tendrán sus propios formatos de cumplimiento a las normas establecidas por la empresa los cuales serán revisados, verificados y archivados por el responsable de planta.

El diseño de procesos para los sub productos se desarrollaran cuando ya esté en funcionamiento la planta de producción de la empresa

El diagrama de operaciones de proceso [DOP] nos ayudará a visualizar en forma más detallada el método de producción de cada producto; éste permitirá conocer más a detalle la secuencia de procesos y los puntos críticos de inspección del mismo, en la Tabla N° 04 se ilustra el DOP del proceso de producción para Yogurt Natural Frutado y a la vez en la Tabla N° 05 se muestra el diagrama para la producción del Queso Fresco Pasteurizado; estos diagramas nos ayudarán a realizar el control de tiempos, cuellos de botella, suministración de insumos por parte de almacén, haciendo cada vez más eficiente el proceso de producción de cada producto.

Tabla N° 4: DOP para la producción de Yogurt Natural Frutado

DOP para Yogurt Natural Frutado	Operación	Inspección Operación	Espera	Almacenamiento
Detalle	○	◻	D	▽
Recepción		X		
Filtrado	X			
Pasteurización		X		
Enfriamiento			X	
Inoculación		X		
Incubación			X	
Refrigeración y Reposo			X	
Batido		X		
Frutado	X			
Envasado		X		
Almacenamiento				X

Tabla N° 5: DOP para la producción de Queso Fresco Pasteurizado

DOP Queso Fresco Pasteurizado	Operación	Inspección Operación	Espera	Almacenamiento
Detalle	○	◻	D	▽
Recepción		X		
Filtrado	X			
Pasteurización		X		
Enfriamiento			X	
Inoculación		X		
Coagulación			X	
Cortado	X			
Batido	X			
Desuerado	X			
Salado		X		
Moldeado y Prensado	X			

Refrigeración y Reposo		X
Envasado	X	
Almacenamiento		X

4.5.3. Localización y Tamaño de Planta

La localización de la planta se determinó por estrategia de la empresa Artemisa – Lácteos S.A.C., es decir que no hubo un estudio de localización previo, la razón es porque los socios cuentan ya con un predio acondicionado y apropiado para la instalación de ésta, pero eso si teniendo en cuenta las características de ubicación que debe de tener una planta industrial de acuerdo a las normas de salud y medioambientales vigentes establecidas por los organismos gubernamentales competentes. La planta será instalada en la provincia de Ferreñafe a las afueras de la ciudad, carretera de salida al centro poblado de Mamape, el predio que pasará bajo la administración de la empresa será en alquiler y tiene por dirección calle Manuel Seoane S/N , el cual cuenta con servicios de energía eléctrica trifásica y saneamiento ambiental (agua, desagüe y evacuación de residuos sólidos), además es punto estratégico por la cercanía que se tiene a los establos de nuestros proveedores que tienen por tipo de crianza semi-extensiva (establo - pastoreo).

El tamaño de planta se sustenta en el análisis de la demanda del mercado objetivo o meta tomado por la empresa según la Tabla N° 05, pero se tomará en cuenta el crecimiento anual del 5% del negocio y por ende su producción, por lo cual la planta en un inicio tendrá maquinaria instalada en un 40% de su capacidad, porque en el futuro la empresa tiene planeado desarrollar nuevos productos; en cuanto a la capacidad de la maquinaria instalada será al 70%, teniendo en el primer año una capacidad ociosa de aproximadamente el 30%.

La futura planta tendrá una área total de 1000 m² lo cual el 46% lo constituye el área de producción, almacenes y laboratorio de análisis, el

40% está destinado para áreas verdes y parqueo, el 10% para el área de oficinas administrativas y finalmente el 4% está destinado para los servicios higiénicos y vestuarios; como se muestra en la Figura 21.

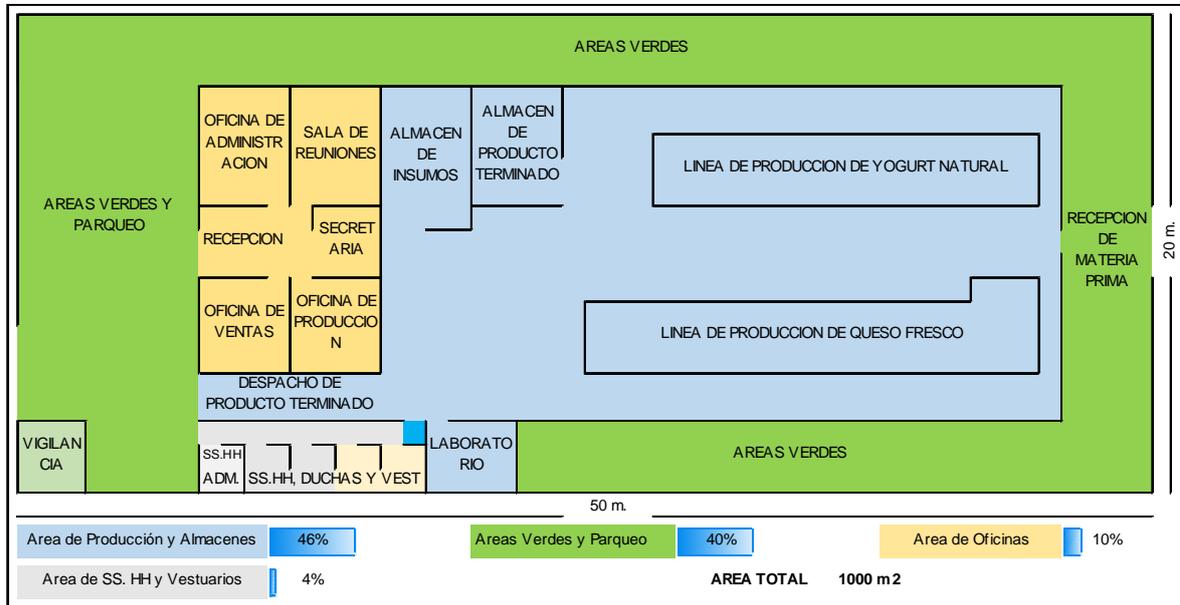


Figura N° 21: Tamaño y Distribución de planta Artemisa – Lácteos S.A.C

4.5.4. Diseño de Distribución en Planta

Para el diseño de distribución en planta se procurará encontrar aquel orden de los equipos y áreas de trabajo, que sean más económicas y eficientes (evitar movimientos innecesarios y desperdicio de tiempo), y además que sea segura, ergonómica y satisfactoria para los colaboradores que van a realizar dicho trabajo. El diseño de la distribución en planta tiene por finalidad satisfacer los siguientes objetivos:

1. Correcta ubicación de las áreas y equipos instalados de acuerdo al tipo de producto a procesar
2. Supresión de áreas ocupadas innecesariamente
3. Disminución de los retrasos y del tiempo de fabricación
4. Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los colaboradores

5. Mayor y mejor utilización de la maquinaria, la mano de obra y los servicios
6. Mejora de la supervisión y el control
7. Disminución del riesgo para la materia prima y los insumos en cuanto a su calidad.
8. Satisfacción de los colaboradores y elevación de su autoestima

Además el acondicionamiento del área de producción será recubierta las paredes de azulejos hasta una altura de 2 metros, en cuanto a los pisos serán de concreto recubiertos de loseta o resina de color azul claro y con cierto grado de desnivel para la correcta evacuación del agua, el techo será de estructura metálica recubierto de un cielorraso con material impermeable, las puertas de metal o vidrio, los ventanales de vidrio transparente; las ventanas y puertas serán recubiertas con cedazo con la finalidad de impedir la entrada de insectos. Además la planta contará con un sistema para el tratamiento de residuos sólidos y líquidos que se generen en la producción.

Para Artemisa Lácteos S.A.C. el diseño de la distribución en planta será realizada a través del *método de distribución por proceso*, tomándose este diseño por la sencilla razón que nuestra producción será administrada por lotes o batch y éste método es el que mejor se adecúa a nuestra forma de trabajo.

En las plantas de alimentos se tiene una distribución especial donde algunas áreas no deben estar cerca de otras por ningún motivo, como por citar un ejemplo los servicios higiénicos con el área de proceso, y también se da por prioridades de cercanía como por ejemplo el almacén de insumos con el área de proceso; para lo cual la empresa ha tomado una adaptación del método de Systematic Layout Planning [SLP] (Diseño de planificación sistemática), desarrollada por Muther y Wheeler. En éste sistema las prioridades de cercanía entre áreas se compararán con un código de letras, siguiendo una escala que va decreciendo con el orden de las cinco

vocales: A (absolutamente necesaria), E (especialmente importante), I (Importante), O (Ordinaria o normal) y U (Unimportant – sin importancia); lo indeseable se representa por la letra X y finalmente lo muy indeseable por las letras XX (ver Tabla N° 06), en la Figura N° 22, se muestra la Matriz diagonal (diagrama de correlación) que utilizará la empresa usando el método SLP, y a la vez en la Figura N° 21 se muestra el diseño de distribución en planta.

Tabla N° 6: Simbología del método SLP

Letra	Orden de Proximidad
A	Absolutamente necesaria
E	Especialmente Importante
I	Importante
O	Ordinaria o normal
U	Unimportant (sin importancia)
X	Indeseable
XX	Muy Indeseable

Nota: Fuente: Díaz (2010), "Prototipo de un sistema para la clínica de especialidades médicas San Judas Tadeo" (p.65). Instituto Politécnico Nacional – México D.F. – México.

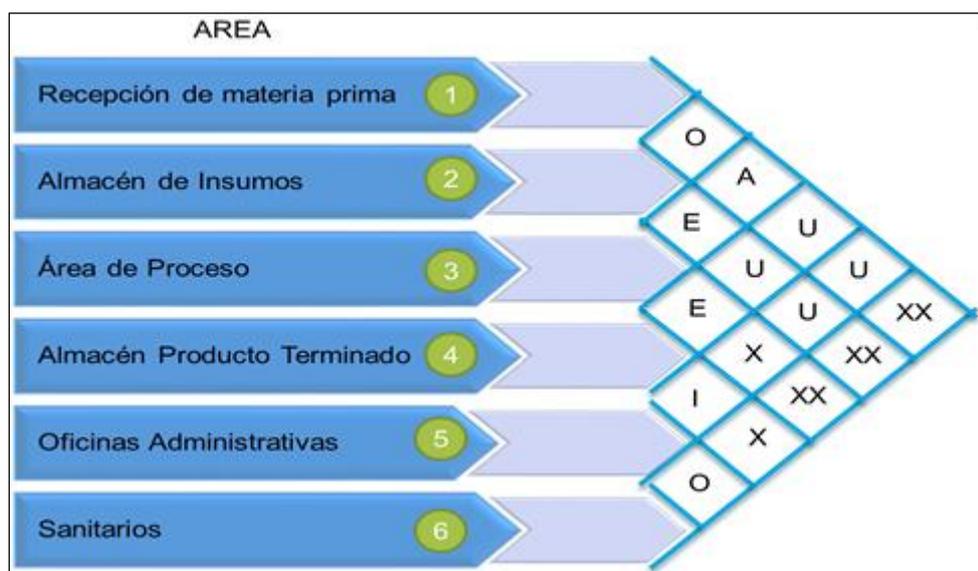


Figura N° 22: Matriz diagonal usando el método SLP para Artemisa – Lácteos S.A.C

4.5.5. Planeamiento de la Producción de Artemisa Lácteos S.A.C

El plan de producción para Artemisa – Lácteos S.A.C. se planeará mensualmente, dependiendo de los pedidos a futuro, pero se pretende tener el siguiente plan como se muestra en la Tabla N° 07

Tabla N° 7: Plan de producción para Artemisa Lácteos S.A.C

Producto	Leche Fresca en Producción		
	Litros/Día	Litros/Mes	Litros/Año
Yogurt Natural Frutado	116	3012	36143
Queso Fresco Pasteurizado	341	8867	106404
TOTAL (L)	457	11879	142546

4.5.6. Regulaciones, Licencias y Políticas

En el Capítulo III habíamos comentado que es necesario y obligatorio constituir formalmente la empresa Artemisa Lácteos S.A.C. y de esta manera pueda ejercer todos sus derechos y responder por sus obligaciones frente a la sociedad, además de actuar legalmente como tal. El trámite documentario se encuentra detallado en el Apéndice M.

Por otro lado se tramitará ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] el Registro Único del Contribuyente [R.U.C.] de esta manera ser contribuyentes y realizar actividades económicas dentro del Régimen General, cumpliendo con todos los requisitos que esta exige.

En cuanto a permisos de funcionamiento será solicitado de acuerdo al Texto Único de procedimientos Administrativos [T.U.P.A], el cual se realizará ante la municipalidad Distrital de la jurisdicción, previos pagos correspondientes; lo mismo con los permisos de defensa civil, certificaciones de fumigación, etc.

4.6. Equipo de Trabajo

Artemisa – Lácteos S.A.C. tendrá por política integrar a su equipo de trabajo a personas que cuenten con valores que promuevan a los de la empresa, con el propósito que un largo plazo sea catalogado como una de las mejores empresas de la industria alimentaria en la región. Entre los objetivos más resaltantes de recursos humanos requeridos para la selección de nuestro equipo de trabajo para una colaboración eficiente se ha recalcado los siguientes:

1. Captar personas que cuenten con valores alineados a los de los socios, en el sentido de su pasión por hacer las cosas bien y con ética en bienestar de su empresa, la sociedad y el medio ambiente; comprometidos con el respeto a las normas, proactividad y la ambición de superarse día a día.
2. Promover la capacitación y desarrollo integral de nuestros colaboradores.
3. Fomentar la igualdad, el respeto e integración entre los miembros de la empresa, creando un ambiente de trabajo saludable y agradable.
4. Premiar e incentivar la creatividad y el esfuerzo en sus labores a través de un sistema de gratificaciones.

4.6.1. Cultura y Diseño Organizacional

“La cultura es la forma característica en la que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan su vida” (Hellriegel & Slocum, 2004, p.39). El compromiso organizacional consiste en “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas establecidas” (Hellriegel & Slocum, 2004, p.42). Artemisa - Lácteos S.A.C busca unir estos dos conceptos con el propósito de promover su crecimiento, mediante un clima organizacional agradable y compensaciones por el esfuerzo; Trabajando bajo una administración de tipo moral, donde el comportamiento de los socios, administrador y colaboradores, se guíen por:

(a) Las normas éticas, (b) los estándares de conducta profesionales y (c) el cumplimiento de las reglas y leyes aplicables. Lo cual no significará una falta de interés por las utilidades, sino el no buscar utilidades más allá de los límites que la ley y los principios éticos permiten. (Hellriegel & Slocum, 2004, p.54)

La empresa procurará en todo momento crear un proceso de motivación, el cual permita satisfacer las necesidades humanas básicas, tratar a los colaboradores en forma equitativa, que se encuentren motivados y no caigan en la rutina, promoviendo la creatividad e innovación, brindándoles un cierto grado de empoderamiento para que puedan a la medida de sus funciones tomar sus propias decisiones .

El diseño organizacional de acuerdo con Hellriegel & Slocum (2004) “es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones” (p.346), en consecuencia es decisivo para la empresa la identificación de las funciones de cada uno de sus colaboradores. “El diseño organizacional representa

los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye (a) fuerzas ambientales, (b) factores tecnológicos y (c) elecciones estratégicas” (Hellriegel & Slocum, 2004, p.348).

El tipo de organización que regirá la empresa es la denominada *organización mecánica*; se caracteriza por “(a) fundarse en reglas y disposiciones formales; (b) centralizar la toma de decisiones; (c) responsabilidades estrictamente definidas y (d) una rígida jerarquía de autoridad” (Hellriegel & Slocum, 2004, p.363). Y regirá para todos los colaboradores que integren el equipo de trabajo de la empresa.

La empresa ha visto conveniente diseñar su organización de tipo funcional a través de un organigrama. “El organigrama de una empresa es la representación gráfica de su estructura, éste muestra la división de funciones y niveles jerárquicos, la naturaleza de las unidades y las relaciones de autoridad y comunicación formal” (Salazar, 2005, p.65). Para el caso bajo análisis, como Artemisa Lácteos S.A.C., será una empresa en desarrollo, su organigrama es pequeño y sencillo como se muestra en la Figura N° 23.



Figura N° 23: Organigrama de Artemisa - Lácteos S.A.C

Determinar cada una de las funciones y las responsabilidades por puesto son muy importante, porque esto nos permite coordinar tareas, supervisar el trabajo y a los trabajadores, establecer medidas de control, asignar responsabilidades de las actividades, medir los resultados y evaluar el desempeño de los trabajadores. A continuación se definirán los RR.HH necesarios para Artemisa - Lácteos S.A.C.

Directorio

Estará representado por uno de sus accionistas, el que deba cumplir las funciones de guía de la empresa como son: (a) Diseño e implementación de un plan estratégico para el desarrollo de la empresa; (b) Búsqueda de los recursos económicos necesarios que le permitan a la empresa a iniciarse, promocionarse y desarrollarse; (c) Seleccionar y poner bajo su responsabilidad a los colaboradores que integrarán la empresa; (d) Redactar y poner en práctica la normas y principios éticos que regirán en la empresa; (e) Redactar y hacer cumplir el manual de funciones de cada uno

de los colaboradores de la empresa y (f) Controlar y supervisar las diferentes actividades y resultados del Gerente Administrador.

Gerente – Administrador

Estará designado por el Directorio y tendrá que tener como requisito mínimo título profesional de ingeniero Industrial o carreras afines; el cual tendrá bajo su responsabilidad las dos áreas de la empresa, emitirá periódicamente los reportes de la empresa al Directorio. Como funciones tendrá: (a) Controlar y supervisar las actividades y resultados del Jefe de Producción y Abastecimiento y del Jefe de Ventas y Distribución de la empresa; (b) Realizar auditorías mensuales sobre el estado de producción y el manejo de la contabilidad de la empresa; (c) Contratar el personal que integrará la futura empresa, (d) Cumplir y hacer cumplir el manual de funciones de cada uno de los colaboradores de la futura empresa; (e) Responsabilizarse del manejo contable de la empresa; (f) Ocuparse de la apertura de la cuenta corriente, en el Banco seleccionado por los socios, para el pago y depósito del dinero; (g) Con ayuda del jefe de ventas desarrollar nuevas campañas de publicidad y promoción de la empresa; (h) Crear y conservar buenas relaciones perdurables en el tiempo, con nuestros clientes y proveedores.

Secretaria y Recepcionista.

Este puesto tiene como requisitos de contratación lo siguiente: (a) Estudios de Secretariado Ejecutivo finalizados; (b) Conocimientos de contabilidad a nivel técnico (deseable); (c) Pro actividad, y (d) Amabilidad y carisma en el trato.

Tendrá como funciones: (a) Redactar la documentación Administrativa requerida para el cumplimiento de los diversos trámites externos y actividades internas de la futura empresa; (b) Recibir y elaborar las Facturas y guías de remisión; (c) Apoyar en el manejo contable de la empresa; (d) Archivar todos los documentos que sean emitidos y recibidos por la empresa; (e) Recibir las llamadas de clientes para el sistema *delivery*

de la empresa, y (f) Encargarse del manejo y uso de la página web de la futura empresa.

Jefe de Producción y Abastecimiento

Debe contar con los siguientes requisitos para su contratación: (a) Como mínimo contar con título profesional técnico en agroindustria y/o industrias alimentarias; (b) Especialización o experiencia en producción de productos lácteos; (c) Manejo y elaboración de planes de producción (d) Conocimientos en control de inventarios; (e) Manejo de personal.

Y tendrá como funciones: (a) Realizar el plan mensual y anual de producción; (b) Capacitar y guiar a los futuros colaboradores que formen parte del área de producción; (c) Cumplir y hacer cumplir las funciones encomendadas a cada uno de los trabajadores del área de producción (d) Realizar, supervisar y controlar todas las operaciones unitarias hasta el despacho en planta del producto terminado para cada línea de producción; (e) Cumplir y hacer cumplir las normas y/o manuales de control de calidad, las BPM y POES, para el aseguramiento de la inocuidad alimentaria; (f) Presentar informes mensuales del control y supervisión de los volúmenes de producción y control de inventarios de producto terminado e insumos; (g) Control y reducción de mermas (h) Responsable de la seguridad industrial y salud ocupacional; (i) Responsable del buen funcionamiento de los equipos y maquinarias de la planta.

Jefe de Ventas y Distribución.

Debe contar con los siguientes requisitos para su contratación: (a) Estudios universitarios de Administración; (b) Conocimientos de contabilidad; (c) Especialización o experiencia en Marketing (deseable), y (d) Contar con licencia de conducir A2.

Sus funciones serán: (a) Establecer metas y objetivos de ventas mensuales; (b) Calcular la demanda y pronosticar las ventas; (c) Delimitar el territorio y establecer las cuotas de ventas; (d) Promover las ventas a

través del sistema *delivery* de la empresa; (e) Encargarse de la correcta logística del producto terminado, cuidando la línea de frío, hasta su respectivo destino (f) Desarrollar nuevas campañas de promoción y publicidad de la empresa, así como de su página web; (j) Coordinar con el área de producción sobre la solicitud de pedidos presentes y a futuro de los clientes; y (f) Crear y conservar buenas relaciones perdurables en el tiempo, con nuestros clientes.

Asistente de Producción

Para su contratación debe contar con los siguientes requisitos: (a) Tener título de técnico en agroindustria o industrias alimentarias; (b) Proactivo y responsable.

Teniendo como funciones: (a) Cumplir con las normas de seguridad en inocuidad alimentaria; (b) Realizar limpieza y mantenimiento de la planta de producción; (c) Recepción y control del ingreso de materia prima e insumos para producción; (d) Asistente en cada una de la operaciones unitarias hasta el despacho en planta del producto terminado para cada línea de producción; (e) Otras funciones que le asigne el Jefe de Producción.

4.6.2. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

Artemisa – Lácteos S.A.C., tendrá una planilla que estará conformada por cinco (5) colaboradores, los cuales gozarán de todos los beneficios laborales establecidos de acuerdo a la ley peruana, esto quiere decir que además de sus remuneraciones mensuales percibirán: (a) Una Compensación por Tiempo de Servicios (C.T.S.); (b) Dos Gratificaciones en fiestas patrias y en navidad, y (c) Vacaciones pagadas por 30 días. Además, el derecho de participar en el Régimen Contributivo de Seguridad Social en Salud (RCSSS); costos que serán asumidos por la empresa como se encuentra detallado en el Apéndice N. En la Tabla N° 08 se

muestra las remuneraciones anuales de los colaboradores incluidos sus beneficios de acuerdo a ley.

Tabla N° 8: Remuneraciones Netas Anuales de Artemisa - Lácteos S.A.C

Colaboradores	Remuneración Bruta		Total Neto Pagar	
		Anual		Anual
Asistente de Producción	S/.	10,200	S/.	11,584
Jefe de Ventas	S/.	12,000	S/.	13,820
Jefe de Producción	S/.	12,000	S/.	13,820
Secretaria	S/.	10,200	S/.	11,634
Gerente Administrador	S/.	14,400	S/.	16,644
Total	S/.	58,800	S/.	67,502

4.7. Estructura de Contabilidad de Costos

La empresa Artemisa - Lácteos S.A.C., por ser en un inicio una empresa pequeña ha visto por conveniente dividirse en tres áreas o departamentos: (a) Departamento o área de Producción; (b) Departamento o área de Administración y (c) Departamento o área de Ventas, las cuales estarán a cargo de nuestros colaboradores con un perfil anteriormente descritos, y estas a la vez bajo la dirección del Gerente – Administrador; entonces cada área necesita de recursos económicos para su eficiente funcionamiento, por lo tanto se ha visto conveniente dividir los costos y gastos totales de la empresa en tres: (a) Costos de producción; (b) Gastos Administrativos y (c) Gastos de Ventas, a continuación se detallará cada uno de ellos.

4.7.1. Costos de Producción

Para determinar los costos de producción llamados también costos operativos, la empresa tiene que incurrir en todo estos gastos para producir sus productos, es decir son todos aquellos gastos (costos) involucrados directa e indirectamente en la elaboración de un producto terminado, como es el caso de la compra de materia prima, insumos, envases, etiquetas,

depreciación de la maquinaria y de equipos, sueldos de los colaboradores, alquiler de la planta, energía eléctrica, servicio de agua, etc. A continuación en la Tabla N° 09 se muestra el resumen de estos costos de producción que Artemisa - Lácteos S.A.C. tendrá para la fabricación de sus productos, además en forma detallada lo podemos ver en el Apéndice O.

Tabla N° 9: Costos de Producción Anual para Artemisa – Lácteos S.A.C

Ítems	Costos Anuales	Porcentaje
COSTOS FIJOS DE PRODUCCION		
Alquiler de Planta	S/. 6,000	2.0%
Sueldos de los Colaboradores	S/. 25,404	8.5%
Depreciación Maquinaria y Equipos	S/. 5,629	1.9%
COSTOS VARIABLES		
Materia prima (Leche Fresca)	S/. 156,801	52.7%
Insumos	S/. 35,178	11.8%
Energía	S/. 1,549	0.5%
Servicio de Agua	S/. 1,097	0.4%
Envases y Etiquetas	S/. 62,824	21.1%
Otros	S/. 624	0.2%
Seguridad (1%)	S/. 2,570	0.9%
TOTAL CFP + CVP	S/. 297,675	100.0%

Como podemos observar en la tabla anterior la adquisición de la materia prima representa aproximadamente el 53% de los costos de producción, seguido de los envases y etiquetas con 21%.

4.7.2. Gastos Administrativos

Son todos aquellos gastos involucrados directamente en la administración general de la empresa, dentro de estos gastos están contenidos los salarios del Gerente – Administrador, la secretaria, la depreciación de equipos de oficina, servicios de electricidad, telefonía móvil y fija, internet, útiles de oficina, etc.; en la siguiente Tabla N° 10 se muestra

en forma resumida los gastos administrativos para la empresa Artemisa - Lácteos S.A.C.

Tabla N° 10: Gastos Administrativos Anual para Artemisa – Lácteos S.A.C

Ítems		Gastos Anuales	Porcentaje
GASTOS FIJOS			
Sueldos Colaboradores	S/.	28,278	86.4%
Depreciación de equipos	S/.	1,764	5.4%
Servicios de electricidad	S/.	407	1.2%
Servicio de telefonía Móvil	S/.	610	1.9%
Servicios de agua	S/.	254	0.8%
Servicios Teléf. Fija e internet	S/.	1,017	3.1%
Útiles de Oficina	S/.	203	0.6%
Útiles de Limpieza	S/.	203	0.6%
TOTAL	S/.	32,737	100.0%

Como se puede apreciar en la tabla más de 86% de los gastos fijos en el área administrativa está representado por las remuneraciones de los colaboradores involucrados en esta área

4.7.3. Gastos de Ventas

Según las Normas Internacionales de Contabilidad, los gastos de venta están relacionados directamente a la venta de un producto, los cuales incluyen el salario del personal de ventas, depreciación y mantenimiento de los vehículos de transporte, gastos en promoción y publicidad, combustible, entre otros; en la Tabla N° 11 se muestra el resumen de los gastos de ventas.

Tabla N° 11: Gastos de Ventas Anual para Artemisa – Lácteos S.A.C

Ítems		Gastos Anuales	Porcentaje
GASTOS FIJOS			
Sueldos Colaboradores	S/.	13,820	59.7%
Depreciación de Vehículos y Equipos	S/.	4,534	19.6%
Promoción y Publicidad	S/.	847	3.7%
Servicio de Telefonía Móvil	S/.	305	1.3%
Útiles de Oficina	S/.	102	0.4%
GASTOS VARIABLES			
Combustible	S/.	2,034	8.8%
Mantenimiento de Vehículos	S/.	1,271	5.5%
Impresión de facturas, boletas, etc.	S/.	254	1.1%
TOTAL GFV+ GVV	S/.	23,167	100.0%

4.8. Plan de Financiamiento

En ésta parte del capítulo mostraremos los análisis para evaluar, desde una perspectiva económica y financiera, la oportunidad de la empresa Artemisa – Lácteos S.A.C. Las proyecciones serán realizadas tomando como base una línea temporal de tres años.

4.8.1. Inversiones

La inversión necesaria para que la futura empresa empiece a producir y comercializar sus productos lácteos naturales estilo *gourmet* es de aproximadamente S/.172, 720 soles. Como se puede observar en la Tabla N° 12, más del 42% del monto total estará destinado a la compra de maquinaria y equipos, seguidamente en relación al porcentaje invertido podemos observar al capital de trabajo inicial para 60 días que está por encima del 32% del monto de la inversión, luego suministros de planta, intangibles, mueblería, gastos en publicidad y promoción; en forma más detallada lo encontraremos en el Apéndice P.

Tabla N° 12: Inversión Inicial de Artemisa – Lácteos S.A.C

Especificación	Costo Total	Porcentaje
Maquinaria y Equipos	S/. 73,510	42.6%
Suministros de Planta	S/. 12,320	7.1%
Muebles y Equipos de Oficina	S/. 8,500	4.9%
Intangibles	S/. 5,800	3.4%
Promoción / Publicidad	S/. 17,000	9.8%
Capital de Trabajo	S/. 55,590	32.2%
INVERSION TOTAL	S/. 172,720	100.0%

4.8.2. Estructura del Financiamiento

El financiamiento de la inversión total estará cubierto o estructurado en un 13.2% por los socios y en un 86.9% a través de un préstamo solicitado a cajas municipales o cooperativas de ahorro y crédito (prestamos MyPE), esta estructura se ha tomado para beneficios financieros para los socios (ver Tabla N° 13) por un periodo de tres (03) años y se calcula a una tasa de interés anual [TEA] del 20%, tomando el valor de esta tasa en el peor de los escenarios.

Tabla N° 13: Estructura de Financiamiento de Artemisa – Lácteos S.A.C.

FINANCIAMIENTO	PERIODO	PERIODO	PERIODO
NETO	1	2	3
Préstamo Bancario	S/. 150,000		
Amortización Cte.	S/. 50,000	S/. 50,000	S/. 50,000
Interés TEA = 20%	S/. 30,000	S/. 20,000	S/. 10,000
Escudo Fiscal (0.3 x i)	S/. 9,000	S/. 6,000	S/. 3,000

4.8.3. Capital de Trabajo

Todo negocio como es sabido no empieza generando el flujo de caja planeado, motivo a que recién empezará a producir sus primeros productos para la distribución y venta en el mercado, por tal razón obligatoriamente se tiene que contar con un Capital de Trabajo y de esta manera poder cubrir con todas las operaciones de la empresa por un periodo de 60 días, hasta que se genere las ventas planeadas y se apertura la cartera de clientes; el monto necesario para cubrir estos dos meses es aproximadamente de S/. 55, 590 soles, del cual casi el 50% estará destinado a la compra materia prima, un 20% en remuneraciones de los colaboradores, en la Tabla N° 14 se muestra detalladamente todos los costos que estarán cubiertos por el capital de trabajo durante el tiempo antes mencionado.

Tabla N° 14: Capital de Trabajo requerido para Artemisa – Lácteos S.A.C

Especificación	Costo Total	Porcentaje
Alquiler de Planta	S/. 1,000	1.8%
Sueldos de los Trabajadores	S/. 11,250	20.2%
Materia Prima	S/. 26,133	47.0%
Insumos	S/. 5,862	10.5%
Envases y Etiquetas	S/. 10,470	18.8%
Servicio Eléctrico	S/. 325	0.6%
Servicio de Agua	S/. 225	0.4%
Servicio de Telefonía Móvil	S/. 152	0.3%
Servicio de Teléf. Fija e Internet	S/. 169	0.3%
TOTAL	S/. 55,590	100.0%

4.8.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio nos sirve para determinar el mínimo de producción y a la vez ventas que la empresa debe de tener para nivelar sus ingresos con los egresos correspondientes en costos y gastos, en otras palabras quiere decir cuánto se debe producir y vender para que la

empresa no gane ni pierda financieramente; el cálculo del punto de equilibrio está determinado por los Costos Fijos Totales entre la diferencia del Precio de Venta Unitario menos el Costo de Venta Unitario, que para el caso de la futura empresa tiene que procesar como mínimo la cantidad de 33,441 litros de leche al año para cubrir todos sus costos y gastos, como se puede mostrar en la Tabla N° 15.

Tabla N° 15: Punto de Equilibrio Anual para Artemisa – Lácteos S.A.C

Costos Fijos (CF)	Precio de Venta Unitario x litro procesado (PVU)	Costo de Venta Unitario x litro procesado (CVU)	Punto de Equilibrio =CF/(PVU-CVU)
S/. 89,377	S/. 4.52	S/. 1.85	33,441 Litros procesados y vendidos

4.9. Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros tienen por objetivo mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera de la futura empresa y el manejo administrativo gerencial de ésta. Para la futura empresa Artemisa - Lácteos S.A.C., se ha analizado la situación financiera en un periodo de tiempo de tres años, al vencimiento de éste se espera que la inversión realizada por los socios tenga el respectivo retorno; lo cual demostrará que el negocio es viable, sostenible y rentable en el tiempo. Pero antes de calcular y analizar los indicadores económicos, los socios han visto por conveniente fijar anticipadamente el porcentaje del Costo de Oportunidad de su Capital Invertido [COK], llamado también tasa de descuento, la cual se entiende como la tasa de retorno de la inversión, mínima que permitirá a la futura empresa generar valor partir de ésta; Según Stephen Ross: “la tasa de descuento de un proyecto debería ser el rendimiento esperado de un activo financiero de riesgo comparable” (Bravo, 2004, p.6)., entonces como es ya sabido el COK depende directamente de dos incógnitas el rendimiento esperado y el riesgo comparable. “El rendimiento esperado es aquel retorno que, mediante algún procedimiento o formula, se

estima que se va a obtener en el futuro respecto de un activo financiero” (Bravo, 2004, p. 56). En lo que respecta al COK se tiene dos características que se deben tener presentes: (a) El COK mide la productividad o rendimiento esperado de largo plazo, por lo cual es sustentado a través de proyecciones o expectativas. En ese sentido no debemos asumir que el rendimiento esperado vaya a ser exactamente el rendimiento esperado a obtener, pero si podemos proyectar que la rentabilidad o rendimiento promedio en los siguientes años sea similar al rendimiento esperado; (b) El COK maneja el concepto de riesgo de manera implícita, una empresa debe usar un rendimiento esperado con un riesgo parejo al mismo.

Entonces a partir de la determinación del COK por parte de los socios se analizarán los indicadores económicos como el Valor Actual Neto Económico [VANE], el VAN no es más que un indicador financiero a través del cual se mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá la futura empresa, para determinar de esta forma, descontando la inversión inicial nos quedaría alguna ganancia; el mismo que debe resultar positivo para que el negocio sea rentable, además del análisis de la Tasa Interna de Retorno Económico [TIRE], la TIR viene hacer la tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital y sirve para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones; también se le puede llamar o algunos autores lo llaman la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno; también se calculará la relación de Costo/Beneficio [C/B], que viene hacer la relación entre los ingresos y egresos netos del estado de resultados, esto significa que por cada sol que los socios invierten cual será el beneficio que éstos obtengan; además se realizará el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, lo que significa que en cuanto tiempo los socios recuperaran lo invertido.

Para Artemisa - Lácteos S.A.C. se determinó un COK por parte de los socios del 35%, a partir de la obtención de un flujo de caja estructurado de la siguiente manera: para el primer año se procesará un estimado de 142546 litros de leche fresca equivalente a un costo de materia prima de S/. 156,801 soles, teniendo como costo total de producción un monto de S/. 297,675 soles, con unos

costos de operación (Administrativos y de Ventas) de S/. 55,904 soles, teniendo una Inversión total de S/. 172,720 soles y por el otro lado se estima para el primer año ventas en un valor de S/. 644,086 soles libre de IGV, para lo cual la futura empresa ha trazado como meta un crecimiento anual de ventas del 5%, dichos valores se encuentran detallados en el Apéndice Q. Por estrategia la empresa ha determinado declarar sus activos en efectivo, con el cual se realizarán las compras de maquinaria, equipos, mobiliarios, envases e insumos totales, los cuales serán comprados con factura a nombre de la empresa, con la finalidad de reducir el impuesto general a la ventas [IGV] que es del 18% de la ventas brutas, que para el primer año se declarará un monto total de aproximadamente S/: 81,104 soles y a partir del segundo año estos valores son un poco mayores; siendo el detalle financiero que encarece al negocio la compra de la materia prima (leche fresca), como es sabido en nuestro país esta exonerada de impuestos, esto acarrea a la futura empresa no contar con el crédito fiscal suficiente para poder reducir el pago de sus impuestos, como hemos visto anteriormente que la compra de leche representa más del 52% de los costos de producción los cuales no tendrán devolución de IGV al momento de la declaración ante SUNAT, por lo cual es financieramente perjudicial para la futura empresa en términos de rentabilidad; Además se ha calculado el impuesto a la renta [IR] que viene hacer 28% de las ventas anuales, por estar la futura empresa dentro del régimen general para el primer año se tendrá que declarar un valor total estimado de S/. 115,935 soles; a través de estos datos para el primer año se ha calculado en el estado de resultados el margen bruto con un valor estimado de S/. 352,914 soles, con un total de costos estimado en S/. 347,075 soles, para luego calcular la utilidad operativa o también conocido como EBIT, que viene hacer un total de S/. 297,010 soles, como se determinó anteriormente que para cubrir la inversión total los socios necesitarán de un préstamo bancario de S/. 150,000 soles por los cuales se tendrán gastos financieros para el primer año de S/. 30,000 soles, luego restando todos estos gastos y el impuesto a la renta se obtiene la ansiada utilidad neta estimada para el primer año en un valor de S/. 151,075 soles; en forma detallada estos datos se puede apreciar en el Apéndice R.

A través de los datos obtenidos en el estado de resultados y el flujo de caja (ver Apéndice R), se ha determinado o calculado el VANE y la TIRE teniendo como resultados la cantidad de S/. 176,266 soles y el 105.1% respectivamente, nótese que los datos calculados son positivos, lo cual es muy alentador para los inversionistas asegurando de alguna forma la factibilidad y rentabilidad del futuro negocio; además se han calculado los indicadores financieros como VANF o VPNF y la TIRF, que tienen como valores de S/. 215,390 y 594.9% respectivamente, pero lo más importante de un análisis financiero de una empresa es mirar los datos arrojados por los indicadores económicos porque es a través de estos valores que se pueden obtener préstamos bancarios, obviamente cuando estos sean positivos; para el caso del costo/beneficio económico se ha obtenido que por cada sol que los socios inviertan obtendrán una rentabilidad de S/. 2.02 soles, con un periodo de recuperación de inversión de menos de un año, como se muestra en la Tabla N° 16.; observemos que los datos arrojados de los indicadores económicos son muy alentadores y favorables para la inversión garantizando a los futuros socios la rentabilidad de su capital y el crecimiento de la futura empresa.

Tabla N° 16: Indicadores Económicos y Financieros para Artemisa – Lácteos S.A.C

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
Flujo de Caja Económico	S/. -172,721	S/. 206,139	S/. 199,512	S/. 213,609
Financiamiento Neto	S/. 150,000			
Flujo de Caja Financiero	S/. -22,721	S/. 135,139	S/. 135,512	S/. 156,609
COK	35%		Criterios de Evaluación	
Valor Actual Neto	VANE	S/. 176,266	VANF	S/. 215,390
Tasa Interna Retorno	TIRE	105.1%	TIRF	594.9%
Costo/Beneficio	B/C E	S/. 2.02	B/C F	S/. 10.48
Per. de Recuperación	Per. Rec.	0.84 años	Per. Rec.	1.1 años

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Se ha determinado en el estudio que existe un mercado potencial estimado de 10,880 habitantes pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de la ciudad metropolitana de Chiclayo, los cuales de acuerdo a estudios cuentan con ingresos familiares mensuales que bordean en promedio los S/. 6,602 soles, y que están dispuestos a adquirir productos lácteos naturales, pagando en promedio un 25% adicional a los productos lácteos industrializados.
2. La futura empresa por motivos estratégicos ha visto por conveniente reducir su mercado potencial tomando aproximadamente solo un 30% de éste para convertirlo en su mercado objetivo, al cual dirigirá todas sus estrategias de marketing, y al cual se ofertará un estimado anual de 42,543 Kg. de yogurt natural frutado y 17,734 Kg. de Queso Fresco Pasteurizado.
3. Artemisa – Lácteos S.A.C. ha planteado como estrategia para posicionar su marca a un conjunto de objetivos de mercadotecnia, que van desde degustaciones, exhibición de sus productos en un stand comercial, hasta incursionar en eventos o ferias donde se ofrezcan productos naturales de alta calidad.
4. Se ha determinado que la materia prima debe de ser fresca y de muy buena calidad, obteniéndose de establos con un tipo de crianza extensiva por ser más natural y saludable a diferencia de vacas criadas en forma intensiva, además se cuenta con potenciales proveedores con las características que la empresa requiere de acuerdo a sus políticas de calidad; por otro lado es factible la implementación de la planta de lácteos por contar con el área y ubicación adecuada para su instalación la cual será diseñada tomando muy en cuenta el sistema desarrollado por Muther y Wheeler, además adquiriendo maquinaria y equipos propios para la elaboración de alimentos, tomando en cuenta las normas de calidad exigidas y controladas por DIGESA.

5. Para asegurar la trazabilidad del producto terminado y además de brindar una atención personalizada a nuestros clientes la empresa ha visto por conveniente distribuir sus productos a través de un sistema *delivery*, lo cual de acuerdo al estudio de mercado este sistema de distribución tiene una alta aceptación de la mayoría de nuestros futuros clientes

6. La propuesta de negocio que se plantea ofrece una alternativa rentable y sostenible de inversión para los socios ya que el Estado de Resultados presenta una utilidad creciente para los socios durante los años proyectados; dicho proyecto de acuerdo a los cálculos arroja un Valor Actual Neto de los flujos de caja económico para los 3 años de S/.176, 266 soles considerando la perpetuidad del negocio, además por cada sol que los socios inviertan obtendrán una rentabilidad estimada de S/. 2.00 soles, con un periodo de recuperación de su inversión inicial menor a un año.

7. El negocio es viable y rentable operativa y financieramente, porque es posible producir y comercializar Productos Lácteos Naturales tipo Gourmet, con un costo de oportunidad de capital del 35%

5.2. Recomendaciones

1. Poner en marcha el presente plan de negocios, ya que generaría rentabilidad a sus socios.
2. La futura empresa tendrá que dirigir sus esfuerzos para lograr su rápido crecimiento y poder en un tiempo cercano captar al menos el 50% del mercado potencial, ya dependerá de la gestión de su administrador; además de abrirse mercado en distritos cercanos que posean iguales características de niveles socioeconómicos.
3. Gracias a estudios en mercadotecnia y antecedentes del mundo de los negocios se ha determinado que la publicidad y promoción son herramientas fiables para hacer conocido un producto o una marca, es por tal razón que la futura empresa para hacer más conocidos sus productos y por ende sus marca, no debe dejar de lado la política de destinar un porcentaje de sus fondos o presupuestos para esta actividad.
4. Los procesos de producción debe en todo momento buscar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad total e inocuidad alimentaria parámetros de mucha importancia para obtener productos de calidad que van desde su materia prima hasta su distribución; y por tal razón no se debe dejarse de lado la posibilidad de evaluar la factibilidad de adquirir un propio establo conservando este tipo de crianza (semi extensiva) y obtener nuestra propia materia prima, punto crucial que determina la calidad final de los productos.
5. Evaluar constantemente los costos operativos y fijos de la empresa para la reducción de estos y hacer los procesos más eficientes y obtener mayor rentabilidad para la empresa.

6. Además gracias a la elaboración de estos dos productos se puede producir y comercializar otros dos sub productos derivados de estos, como es el caso del Queso Ricotta y Mantequilla Natural, por lo cual se tendría que buscar mercado para estos sub productos, tarea que le queda a la empresa desarrollar en el futuro, por tal motivo las utilidades que se generan de dicha operación no están contemplados dentro de los análisis económicos y financieros; que de lograrse colocar estos productos en el mercado generarían utilidades extras para la empresa, convirtiéndole en más rentable.

REFERENCIAS

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. [Archivo de datos]. Lima, Perú: APEIM.
- Avaroma, D. (2013). *Plan de negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de quesos en la población de San Javier en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra-Bolivia*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Banco Mundial. (2016). *Perú tiene entorno legal y político muy favorable para inclusión financiera*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-bm-peru-tiene-entorno-legal-y-politico-muy-favorable-para-inclusion-financiera-562100.aspx>
- Bautista, L. & Dávila, G. (2014). *Plan de negocios para el mejoramiento integral de la empresa familiar Cheese Delicious en la ciudad de Lambayeque*. Lambayeque, Perú: USAT.
- Bernal, E. (2013). *Plan de negocio para la creación de una empresa procesadora de lácteos, en el municipio de San Jacinto departamento de Bolívar*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Bravo, S. (2004). Metodología para el Cálculo del Costo de Oportunidad de Capital en sectores regulados y mercados emergentes. Recuperado el 25 de Setiembre de 2016, de <http://www.academia.edu/7067911/CostodeOportunidaddeCapitalCOK>

Codex Alimentarius (2011). *Leche y productos Lácteos*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de

<http://www.fao.org/docrep/015/i2085s/i2085s00.pdf>

Criollo, J. (2013). *Plan de negocios para el montaje de una empresa productora y comercializadora de derivados lácteos en el corregimiento de La Laguna municipio de Pasto*. Nariño, Colombia: Universidad de Nariño.

Diario El Comercio. (2016). *Índice de Progreso Social*. Recuperado el 22 de Agosto de 2016, de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/indice-progreso-social-peru-cubrir-necesidades-basicas-noticia-1810228>

Diario El Peruano. (2006). *Norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas*. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de

http://www.digesa.sld.pe/NormasLegales/Normas/RM_449_2006.pdf

FAO (2016a). *Producción y productos Lácteos*. Recuperado el 07 de Marzo de 2016, de

<http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/>

FAO (2016b). *La leche y los productos lácteos en la nutrición humana*. Recuperado el 07 de Marzo de 2016, de

<http://www.fao.org/news/story/es/item/207819/icode/>

Hellriegel, D. & Slocun Jr., Jonh. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores S.A.

- Hernández, S., R., Fernández C., C. & Bautista L., P. (2008). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México D.F, México: Mc. Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perfil socio demográfico del Perú. Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. [Archivo de datos]. Chiclayo, Perú: INEI.
- Kotler, P. & Keller, K., L. (2013). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (12ava ed.). México D.F, México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5ta ed.). México D.F, México: Pearson Educación
- Mejía, G & Romero, E. (2016). *Proyecto de inversión para una planta de derivados lácteos en la ciudad de Cutervo*. Cajamarca, Perú: USAT.
- Mercola, D. (2015). *Un Análisis confirma que los químicos en los Alimentos son más dañinos al combinarse*. Recuperado el 07 de Marzo de 2016, de <https://articulos.mercola.com/sitios/articulos/archivo/2015/07/26/aditivos-alimenticios-daninos.aspx>
- MINSA. (2008). *Norma sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas*. Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/proy_haccp.htm

- Mondragón, V. (2016). *El factor económico, financiero, político y legal en los negocios*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de <http://www.diariodelexportador.com/2016/04/el-factor-economico-financiero-politico.html>
- Salas, A. & Untama, J. (2012). *Guía introductoria de buenas prácticas ambientales para el sector turismo*. Recuperado el 17 de Julio de 2016, de <http://www.mapeo-rse.info/documento/gu%C3%AD-introductoria-de-buenas-pr%C3%A1cticas-ambientales-para-el-sector-turismo>
- Salazar, A. (2005). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Tambini, M. (2011). *Manual de Derecho Notarial*. Lima, Perú: Editorial Nomos & Thesis.
- Vizcarra, P. (2014). *Plan de negocios para la producción y comercialización de mantequilla saborizada en el mercado local*. Lima, Lima: Vizcarra Proyectos.
- Zavala, M. (2011). *Análisis del sector Lácteo Peruano* Lima, Perú: Dirección general de promoción agraria – Ministerio de Agricultura.

APÉNDICES

APÉNDICE A. MATRIZ RESUMEN DE LOS FOCUS GROUP

MATRIZ DE ELABORACION DEL FOCUS GROUP		
<p>El Focus Group se realizó en una sola sección, el día sábado 10 de Septiembre del presente año a horas 8 pm. con la participación de 12 personas de ambos generos de edades entre 18 - 50 años. Para lo cual se resumió en la siguiente matriz.</p>		
	Mujeres	9
	Varones	3
VARIABLES	COMPONENTES	RESPUESTAS
Conocimiento general de un producto Natural	Apreciación del valor nutricional de los productos lácteos	Sí (10) No (2)
	¿Qué productos lácteos naturales consumen?	Leche fresca (11) Queso fresco (8) Queso light (2) Queso Mozzarella (2) Yogurt de fresa (8) Yogurt de durazno (5) Yogurt de mango (3) Yogurt de lúcuma (2) Yogurt de higos (5) Yogurt de aguaymanto (4) Yogurt light (6) Mantequilla (8) Manjar blanco (2) Crema de leche (1)
Hábitos de compra	Lugar de compra	Supermercados (7) Bodegas (2) Casas de productos naturales (3)
	Factores de elección del lugar de compra	Rápido servicio (8) Diversidad de productos (10) Productos de calidad (confianza) (11) Accesibilidad (7) Cercanía (7)
	Criterios de compra	Sabor (11) Calidad (9) Marca (4) Frescura (12) Saludables (12)
	Empaque	Botellas PET (11) Botellas de vidrio (11) Botellas de plástico reciclado (1) Al vacío (12) Tapers de tecnopor (8) Potes PET (7) Papel aluminio (3) Bolsa plástica (1)
	Frecuencia de compra	Diaria (0) 2 a 3 veces por semana (1) Semanal (8) Quincenal (3) Mensual (0)

Hábitos de consumo	Ocación de consumo	Desayuno (12) Almuerzo (3) Cena (7) Cualquier hora (6)
	Motivos de consumo	Costumbre (10) Antojo (2)
Degustación de 2 tipos de productos Lácteos naturales (yogures y queso)	Apreciación personal del producto	Les encanta (10) Les parece agradable (2) No les gusta (0)
	Precio que pagaría por litro (1L) de yogurt Natural Frutado	S/. 6.00 - 6.99 (2) S/. 7.00 - 7.99 (8) S/. 8.00 a más (2)
	Precio que pagaría por kilogramo (1Kg.) de queso fresco pasteurizado	S/. 14.00 - S/.15.99 (8) S/. 16.00 - S/.17.99 (4) S/. 18.00 a más (0)
	Precio que pagaría por kilogramo (1Kg.) de queso Mozzarella	S/. 35.00 - S/.39.99 (11) S/. 40.00 - S/.44.99 (1) S/. 45.00 a más (0)
	Precio que pagaría por 100 gr. de Mantequilla	S/. 4.00 - S/.4.99 (5) S/. 5.00 - S/.5.99 (5) S/. 6.00 a más (2)
	Precio que pagaría por 200 gr. de Manjar blanco	S/. 3.00 - S/.3.99 (9) S/. 4.00 - S/.4.99 (3) S/. 5.00 a más (0)

APÉNDICE B. FORMATO DE ENCUESTA

Somos estudiantes de una Escuela de Negocios de Post grado - Chiclayo. Estamos realizando un trabajo de investigación sobre las preferencias del consumidor. Agradecemos desde ahora su colaboración respondiendo a este breve cuestionario anónimo. Este cuestionario no es una prueba de conocimientos por lo tanto no existen respuestas buenas o malas.

¿Sabe Usted lo que es un producto natural?	Si	No
Especifique:		

Edad	
18-25 años	
26-30 años	
31-35 años	
36-40 años	
Mayor de 41 años	

Escolaridad	
Primaria	
Secundaria	
Técnica	
Universitaria	
Postgrado	

Ocupación	
Ama de casa	
Estudiante	
Trabajo Independiente	
Trabajo Dependiente	
Jubilada	

Ingreso Familiar Mensual	
Menor de S/. 1500	
S/. 1501 a S/.3500	
S/. 3501 a S/.5500	
S/. 5501 a S/.7500	
Más de S/. 7500	

Sexo	
Femenino	
Masculino	

Zona donde vive	
Miembros del hogar	
Número de Hijos	

1. ¿Ud. Realiza alguna de estas actividades? Puede marcar más de una opción.	Si	No
Consume alimentos sanos y balanceados		
Practica deportes		
Consume bebidas alcoholicas		
Fuma		
Practica Caminatas		

2. Con respecto a los alimentos naturales y balanceados, cuáles considera contribuyen más a su nutrición y salud? Puede marcar más de una opción	
Frutas y verduras	
Productos lácteos naturales	
soya y cereales	
otros	

3. ¿Conoce Ud. La importancia que tiene el consumo de lácteos para nuestra nutrición y salud?	
Si	
No	
No lo se	

4. Sabía Ud. Que los Productos Lácteos Industrializados contienen aditivos químicos a diferencia de los naturales	
Si	
No	
No lo se	

5. ¿Con que frecuencia ha comprado o consumido algún Producto Lácteo Natural?	
Nunca	
Casi nunca	
Algunas veces	
Frecuentemente	
Siempre	

6. ¿Quién realiza las compras en su hogar?	
Usted	
Cónyuge/Pareja	
Madre	
Padre	
Otros	
Especifique	

7. ¿Dónde acostumbra comprar los Productos Lácteos para el hogar?	
Supermercados	
Bodegas	
Mercados tradicionales	
Otros	

8. ¿Cuál es la frecuencia de compra de Productos Lácteos para el hogar?	
Diaria	
2 a 3 veces por semana	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Otros	
Especifique	

9. ¿Qué tipo de Productos Lácteos son más consumidos en su hogar?	
Leche Envasada	
Queso Fresco	
Queso Light	
Queso Mozzarella	
Yogurt de Fresa	
Yogurt de Durazno	
Yogurt de Mango	
Yogurt de Lúcumá	
yogurt de Arándanos	
Yogurt de Higo	
Yogurt Light	
Yogurt Frutado	
Yogurt Griego	
Mantequilla	
Manjar Blanco	
Crema de Leche	
Otros	
Especifique	

10. Muchos de los Productos Lácteos que consumimos contienen aditivos químicos, como conservantes, estabilizantes, colorantes, saborizantes, etc. ¿Qué opina Ud. al respecto?	
Son nocivos para la salud	
Son inocuos	
Otro	
Especifique	

11. ¿Estaría interesado(a) Ud. en consumir/comprar Productos Lácteos Naturales?	
Si	
No	
No esta seguro	

12. Indique el grado de importancia de los atributos que llevarían a usted a comprar los Productos Lácteos Naturales. Siendo 1 = no importante, 2 = poco importante, 3 = neutro, 4 = importante y 5 = muy importante	
Sabor	
Calidad	
Precio	
Frescura	
Brindan salud	
Empaque	

13. ¿Le gustaría recibir sus Productos Lácteos Naturales a través de un sistema <i>Delivery</i> ?	
Si	
No	
No lo se	

14. ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto(a) a pagar por la compra de Productos Lácteos Naturales?	
10%	
15%	
20%	
30%	

15. ¿Conoce Ud. Alguna marca de Productos Lácteos Naturales. Si es SI detalle?	
Si	
No	

16. En su opinión ¿El envase de un Producto Lácteo Natural es importante ?	
Si	
No	
Indiferente	

APÉNDICE C. CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL

Cálculo de Potenciales Compradores

A	B	C	D	E	F	G
Producto	Poblacion NSE A y B mayores de 18 años	Personas encuestadas	Personas con ingresos económicos familiares mayores a S/.3500.00/mes	Personas que pagarían de 20 a 30% más por los Productos Naturales	Porcentaje de la Población Total	Mercado Potencial (personas decisoras de compra en el hogar)
Formulas	-	-	-	-	E/C	BxF
Lácteos Naturales	29328	186	105	69	37.10%	10880

Cálculo de la Demanda Potencial de Productos Lácteos Naturales

A	B	C	D	E	F	G
Producto	N° de personas en el hogar	Cantidad de personas promedio en el hogar	Consumo Per Cápita Mensual* (Kg.) de Productos Lácteos (Lambayeque)	Personas que pagarían de 20 a 30% más por los productos Lácteos Naturales	Demanda Potencial anual de Productos Lácteos (Kg.)	Demanda Potencial Anual de Productos Lácteos en Soles (S/.)
Formulas		Promedio (B)			Mercado Potencial *C*D*12*(ponderación E)	(F x precio de venta en Soles x Kg.)
Yogurt	2 a 3	2.8	0.26	16	21898	-
	4 a 5	4.5	0.26	53	116579	-
Total Yogurt					138477	S/. 997,034.69
Queso Fresco	2 a 3	2.8	0.33	16	28044	-
	4 a 5	4.5	0.33	53	149296	-
Total Queso Fresco					177340	S/. 2,872,907.21
TOTAL	-	-	-	-	-	S/. 3,869,941.90

* *Consumo promedio per cápita anual de leche fresca (Litro por persona), de leche fresca pasteurizada y uht (Litro por persona), de leche evaporada (Litro por persona), de yogurt (Litro por persona) y de queso fresco (Kilogramo por persona)* [INE - 2009]

Artemisa Lácteos S.A.C. por estrategia ha tomado solamente el 30% del Mercado Potencial para el Yogurt Natural y el 10% del Mercado Potencial para el Queso Fresco Pasteurizado el cual se convertirá en su MERCADO OBJETIVO O META

Cálculo de la Demanda del Mercado Meta de Productos Lácteos Naturales para Artemisa Lácteos S.A.C.

A	B	C	D	E	F	G
Producto	Precio promedio del producto lácteo tradicional o industrial por Kg. en soles (S/.)	Precio con el 25% adicional para los Productos Lácteos Naturales x Kg. en Soles (S/.)	Porcentaje tomado por la empresa del Mercado Potencial (personas decisoras de compras) por Producto Lácteo	Nuestro MERCADO OBJETIVO O META por Producto Lácteo (Futuros Clientes)	Demanda Anual del Mercado Meta por producto en Kilogramo (Kg.)	Demanda Anual del Mercado Meta por producto en soles (S/.)
Formulas		B+25%		Mercado Potencial*D	Demanda Potencial Anual*D	F*C
Yogurt Natural Frutado	S/. 6.00	S/. 7.50	30%	3264	41543	S/. 311,573.34
Queso Fresco Pasteurizado	S/. 15.00	S/. 18.75	10%	1088	17734	S/. 332,512.41
TOTAL						S/. 644,086

APÉNDICE D. REGISTRO DE MARCA ANTE INDECOPI



Presidencia
del Consejo de Ministros

INDECOPI

DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS

SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DE PRODUCTO / SERVICIO Y/O MULTICLASE

1. DATOS DEL SOLICITANTE

N° de Solicitantes (En caso de ser más de 1 solicitante llenar el **anexo A** por cada solicitante adicional)

<input type="checkbox"/> PERSONA NATURAL	<input type="checkbox"/> PERSONA JURÍDICA
Tipo de empresa (*) (marque de corresponder): <input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Otra: _____	
Nombre o Denominación / Razón Social (conforme aparece en su documento de identidad o de constitución)	
Nacionalidad / País de Constitución: Documento de Identidad (marcar y llenar según corresponda: Persona Natural: DNI <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> / Persona Jurídica RUC <input type="checkbox"/>)	
Representante Legal (Llenado <u>obligatorio</u> en caso de ser Persona Jurídica):	
Domicilio para envío de notificaciones en el Perú	
Dirección:	
Distrito:	Provincia: Departamento:
Referencias de domicilio:	
Correo electrónico	Número de teléfono fijo
Casilla electrónica (previa suscripción de contrato con Indecopi)	Número de teléfono celular
<input type="checkbox"/> Se adjunta documentación que acredita representación. <input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación ha sido presentado en el expediente N°: <small>(Este expediente no debe tener una antigüedad mayor de 05 años, conforme a lo establecido en el artículo 40 de la Ley N° 27444)</small>	

2. DATOS RELATIVOS AL SIGNO DISTINTIVO A REGISTRAR

<p>2.1. Tipo de Signo:</p> <p><input type="checkbox"/> Denominativa</p> <p><input type="checkbox"/> Denominativa con grafía</p> <p><input type="checkbox"/> Mixta</p> <p><input type="checkbox"/> Tridimensional</p> <p><input type="checkbox"/> Figurativa</p> <p><input type="checkbox"/> Otros: _____</p>	<p>2.2. Indicación del Signo (de ser solo denominativo)</p>	<p>2.3. Reproducción del Signo</p> <p style="text-align: center;">PEGAR REPRODUCCIÓN DE LA MARCA DENOMINATIVA CON GRAFÍA, MIXTA, FIGURATIVA O TRIDIMENSIONAL</p> <p style="font-size: small;">Se sugiere enviar copia fiel del mismo logotipo al correo: logos-dsd@indecopi.gob.pe (formato sugerido: JPG o TIFF, a 300 dpi y bordes entre 1 a 3 pixeles) Se considerarán los colores que se aprecian en la reproducción adjunta, salvo comunicación en contrario en cada expediente.</p>
<p>2.4. Precise si desea proteger el color o colores como parte de la Marca: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>(en caso de NO MARCAR alguna opción, se protegerán los colores que aparecen en la reproducción adjuntada)</p>		

(*) De acuerdo con el D.S. 013-2013-PRODUCE será considerada como micro empresa, aquella que tenga ventas anuales no mayores a 150 U.I.T.; pequeña empresa, aquella que tenga ventas anuales no mayores a 150 U.I.T. ni mayores a 1700 U.I.T.; y mediana empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 1700 U.I.T. ni mayores a 2300 U.I.T.

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Calle De la Prosa 104, San Borja, Lima 41 - Perú Telf: 224 7800

E-mail: postmaster@indecopi.gob.pe / Web: www.indecopi.gob.pe

F-MAR-03/02

2.5. Lista de Productos y/o servicios (De solicitar una marca multiclase, deberá pagar una tasa de tramitación por cada clase en la que solicita el registro)

Clase	Productos y/o servicios

De no ser suficiente el espacio anterior, indicar las clases, productos y/o servicios adicionales en el **ANEXO B**

3. PRIORIDAD EXTRANJERA

Marcar este recuadro si reivindica Prioridad Extranjera (**Llenar ANEXO C**)

4. INTERÉS REAL PARA OPOSICIÓN ANDINA (Llenar sólo de ser el caso)

5.1 Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real de la oposición formulada en el(los) Expediente(s) N°	5.2 Clase(s)

5. FIRMA DEL SOLICITANTE O DEL REPRESENTANTE, DE SER EL CASO

Firma (conforme aparece en su documento de identidad)	Nombre y/o calidad del firmante

EXAMEN DE FORMA: De conformidad con lo dispuesto en la Decisión 486, la Dirección de Signos Distintivos examinará dentro de los quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de presentación de la presente solicitud, si la misma cumple con todos los requisitos previstos en los artículos 50 y 51 del Decreto Legislativo 1075.

Si de dicho examen resulta que la solicitud no contiene los indicados requisitos, se requerirá al solicitante para que complete los mismos dentro del plazo de sesenta (60) días siguientes a la fecha de notificación;

Si la solicitud contiene todos los requisitos, la Dirección emitirá la correspondiente orden de aviso.

PLAZO DEL PROCEDIMIENTO: El plazo máximo para la culminación de un trámite de registro no contencioso (sin oposición) es de 180 días hábiles contados desde el día siguiente de la presentación de la solicitud de registro, conforme a lo establecido en el artículo 24 del Decreto Legislativo N° 1075.

En cumplimiento de lo dispuesto por la Ley N° 29733, Ley de protección de Datos Personales, le informamos que los datos personales que usted nos proporcione serán utilizados y/o tratados por el Indecopi (por sí mismo o a través de terceros), estricta y únicamente para administrar el sistema de promoción, registro y protección de derechos de propiedad intelectual (signos distintivos, invenciones y nuevas tecnologías, y derecho de autor) en sede administrativa, así como, de ser el caso, para las actividades vinculadas con el registro de usuarios del sistema de patentes, pudiendo ser incorporados en un banco de datos personales de titularidad del Indecopi.

Se informa que el Indecopi podría compartir y/o usar y/o almacenar y/o transferir su información a terceras personas, estrictamente con el objetivo de realizar las actividades antes mencionadas.

Usted podrá ejercer, cuando corresponda, sus derechos de información, acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos personales en cualquier momento, a través de las mesas de partes de las oficinas del Indecopi.

Para citas con los especialistas encargados de la tramitación de los expedientes y/o para la lectura de expedientes, sírvase llamar al teléfono 2247800 anexo 2041, en el horario de lunes a viernes de 8:30 am. a 12:00 m., o a través del correo electrónico citasdsd@indecopi.gob.pe. (Toda cita y/o consulta de expediente se realiza con un día hábil de anticipación).

APÉNDICE E. REGISTRO DEL LEMA COMERCIAL ANTE INDECOPI



DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS

SOLICITUD DE REGISTRO DE LEMA COMERCIAL

1. DATOS DEL SOLICITANTE.

N° de Solicitantes (En caso de ser más de 1 solicitante llenar el anexo A por cada solicitante adicional)

<input type="checkbox"/> PERSONA NATURAL	<input type="checkbox"/> PERSONA JURÍDICA Tipo de empresa (*) (marque de corresponder): <input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Otra: _____
Nombre o Denominación / Razón Social (conforme aparece en su documento de identidad o de constitución)	
Nacionalidad / País de Constitución:	Documento de Identidad (marcar y llenar según corresponda: Persona Natural: DNI <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> / Persona Jurídica RUC <input type="checkbox"/>)
Representante Legal (Llenado <u>obligatorio</u> en caso de ser Persona Jurídica):	
Domicilio para envío de notificaciones en el Perú	
Dirección:	
Distrito:	Provincia:
Departamento:	
Referencias de domicilio:	
Correo electrónico	Número de teléfono fijo
Casilla electrónica (previa suscripción de contrato con Indecopi)	Número de teléfono celular
<input type="checkbox"/> Se adjunta documentación que acredita representación. <input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación ha sido presentado en el expediente N°: <small>(Este expediente no debe tener una antigüedad mayor de 05 años, conforme a lo establecido en el artículo 40 de la Ley N° 27444)</small>	

2. DATOS RELATIVOS AL LEMA COMERCIAL SOLICITADO

2.1. Palabra o frase que lo conforma:			
2.2. Para usarse como complemento de:			
<input type="checkbox"/>	Signo Registrado: _____	Certificado N°	Vigente hasta
<input type="checkbox"/>	Signo Solicitado: _____	Expediente en trámite N°	Clase
(se deberá iniciar un trámite independiente por cada clase en la que se encuentre registrada la marca a publicitar, de ser ésta multiclase)			

3. FIRMA DEL SOLICITANTE O DEL REPRESENTANTE, DE SER EL CASO

Firma (conforme aparece en su documento de identidad)	Nombre y/o calidad del firmante
<p>(*) De acuerdo con el D.S. 013-2013-PRODUCE será considerada como micro empresa, aquella que tenga ventas anuales no mayores a 150 U.I.T.; pequeña empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 150 U.I.T. ni mayores a 1700 U.I.T.; y mediana empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 1700 U.I.T. ni mayores a 2300 U.I.T.</p>	
<p>EXAMEN DE FORMA: De conformidad con lo dispuesto en la Decisión 486, la Dirección de Signos Distintivos examinará dentro de los quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de presentación de la presente solicitud, si la misma cumple con todos los requisitos previstos en los artículos 50 y 51 del Decreto Legislativo 1075. Si de dicho examen resulta que la solicitud no contiene los indicados requisitos, se requerirá al solicitante para que complete los mismos dentro del plazo de sesenta (60) días siguientes a la fecha de notificación; Si la solicitud contiene todos los requisitos, la Dirección emitirá la correspondiente orden de aviso.</p>	
<p>PLAZO DEL PROCEDIMIENTO: El plazo máximo para la culminación de un trámite de registro no contencioso (sin oposición) es de 180 días hábiles contados desde el día siguiente de la presentación de la solicitud de registro, conforme a lo establecido en el artículo 24 del Decreto Legislativo N° 1075.</p>	
<p>En cumplimiento de lo dispuesto por la Ley N° 29733, Ley de protección de Datos Personales, le informamos que los datos personales que usted nos proporcione serán utilizados y/o tratados por el Indecopi (por sí mismo o a través de terceros), estricta y únicamente para administrar el sistema de promoción, registro y protección de derechos de propiedad intelectual (signos distintivos, invenciones y nuevas tecnologías, y derecho de autor) en sede administrativa, así como, de ser el caso, para las actividades vinculadas con el registro de usuarios del sistema de patentes, pudiendo ser incorporados en un banco de datos personales de titularidad del Indecopi. Se informa que el Indecopi podría compartir y/o usar y/o almacenar y/o transferir su información a terceras personas, estrictamente con el objetivo de realizar las actividades antes mencionadas. Usted podrá ejercer, cuando corresponda, sus derechos de información, acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos personales en cualquier momento, a través de las mesas de partes de las oficinas del Indecopi.</p>	
<p>Para citas con los especialistas encargados de la tramitación de los expedientes y/o para la lectura de expedientes, sírvase llamar al teléfono 2247800 anexo 2041, en el horario de lunes a viernes de 8:30 am. a 12:00 m., o a través del correo electrónico citasdsd@indecopi.gob.pe. (Toda cita y/o consulta de expediente se realiza con un día hábil de anticipación).</p>	

APÉNDICE F. COLEGIOS DE NSE A y B DE CHICLAYO

1. Bruning College
2. Ceibos
3. Cima
4. Colegio Empresarial
5. Colegio Militar Elías Aguirre
6. Innova school
7. Los Algarrobos
8. Manuel Pardo
9. San Agustín
10. Santa Ángela
11. Santa María Reyna
12. Santa Victoria
13. Trilce Chiclayo

APÉNDICE G. TUPA PARA LA OBTENCION DE REGISTROS SANITARIOS



PERÚ

Ministerio
de Salud

Dirección General
de Salud Ambiental

Texto Único de Procedimientos Administrativos - (TUPA)

Procedimiento

Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano:

Base Legal

- Ley N° 26842, Ley General de Salud, del 20/07/97, Artículo 91° y 92°.
- Decreto Supremo N° 007-98-SA, Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, del 25/09/98, Artículo 101°, 103°, 104°, 105°, 107°, 108°, 110°, 111°, 113° y del 115° al 119° y Cuarta Disposición Complementaria, Transitoria y Final.
- Decreto Legislativo N° 1062, Ley de Inocuidad de los alimentos, del 28/06/08.
- Decreto Supremo N° 034-2008-AG, Reglamento de la Ley de Inocuidad de los alimentos, del 17/12/08.
- Ley N° 28314, Ley que dispuso la fortificación de la Harina de Trigo con micronutrientes, del 03/08/04.
- Decreto Supremo N° 012-2006-SA, Reglamento de la Ley que dispuso la fortificación de la Harina de Trigo con micronutrientes, del 25/06/06.
- Decreto Supremo N° 012-2009-SA, Reglamento de la Ley N° 28681, Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas, del 11/07/09, Artículo 18°.
- Ley N° 28405, Ley de Rotulado de Productos Industriales manufacturados, del 30/11/04, Artículo 5°.
- Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, del 02/09/10.
- Decreto Supremo N° 010-2010-MINCETUR, establecen disposiciones reglamentarias referidas a la VUCE del 09/07/10, Artículo 2°, 4° y 5°.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, del 11/04/01 Artículo 44°.

Inicio del Procedimiento

Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE: www.vuce.gob.pe

Requisitos

a) Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano.

1. Solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE) www.vuce.gob.pe. Para Obtener N° de SUCE deberá tramitarlo con su Código de Pago Bancario (CPB), esta solicitud tiene carácter de Declaración Jurada e incluye la siguiente información:
 - a.1) Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Único de Contribuyente de la persona natural o jurídica que solicita la inscripción o reinscripción.
 - a.2) Nombre que refleje la verdadera naturaleza del producto y marca del producto.
 - a.3) Nombre o razón social, dirección y país del establecimiento de fabricación.
 - a.4) Resultados de los análisis físico-químico y microbiológicos del producto terminado, procesado y emitido por laboratorio acreditado por el Instituto Nacional de Calidad - INACAL u otro organismo acreditador de país extranjero que cuente con reconocimiento Internacional firmante del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) o del IAAC (Inter American Accreditation Cooperation).
 - a.5) Resultado de Análisis bromatológico procesado y emitido por laboratorio acreditado por el Instituto Nacional de Calidad - INACAL u otro organismo acreditador de país extranjero que cuente con reconocimiento internacional firmante del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) o del IAAC (Inter American Accreditation Cooperation), para los Alimentos de regimenes especiales, los mismos que deberán señalar sus propiedades nutricionales.
 - a.6) Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su referencia numérica internacional. (Código SIN)
 - a.7) Condiciones de conservación y almacenamiento.
 - a.8) Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo, material y presentaciones.
 - a.9) Periodo de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.
 - a.10) Sistema de identificación del Lote de producción.
 - a.11) Proyecto de rotulado, conforme las disposiciones del presente Reglamento.
2. Certificado de Libre Comercialización o Certificado de Uso emitido por la autoridad competente del país del fabricante o exportador si el producto es importado.

b) Reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano.

1. Solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE), www.vuce.gob.pe. Para obtener N° de SUCE deberá tramitarlo con su Código de Pago Bancario (CPB), esta solicitud tiene carácter de declaración Jurada e incluye la siguiente información:
2. Declaración Jurada, señalando que las condiciones por las cuales se otorgó el registro se mantienen vigentes.(2)

Notas:

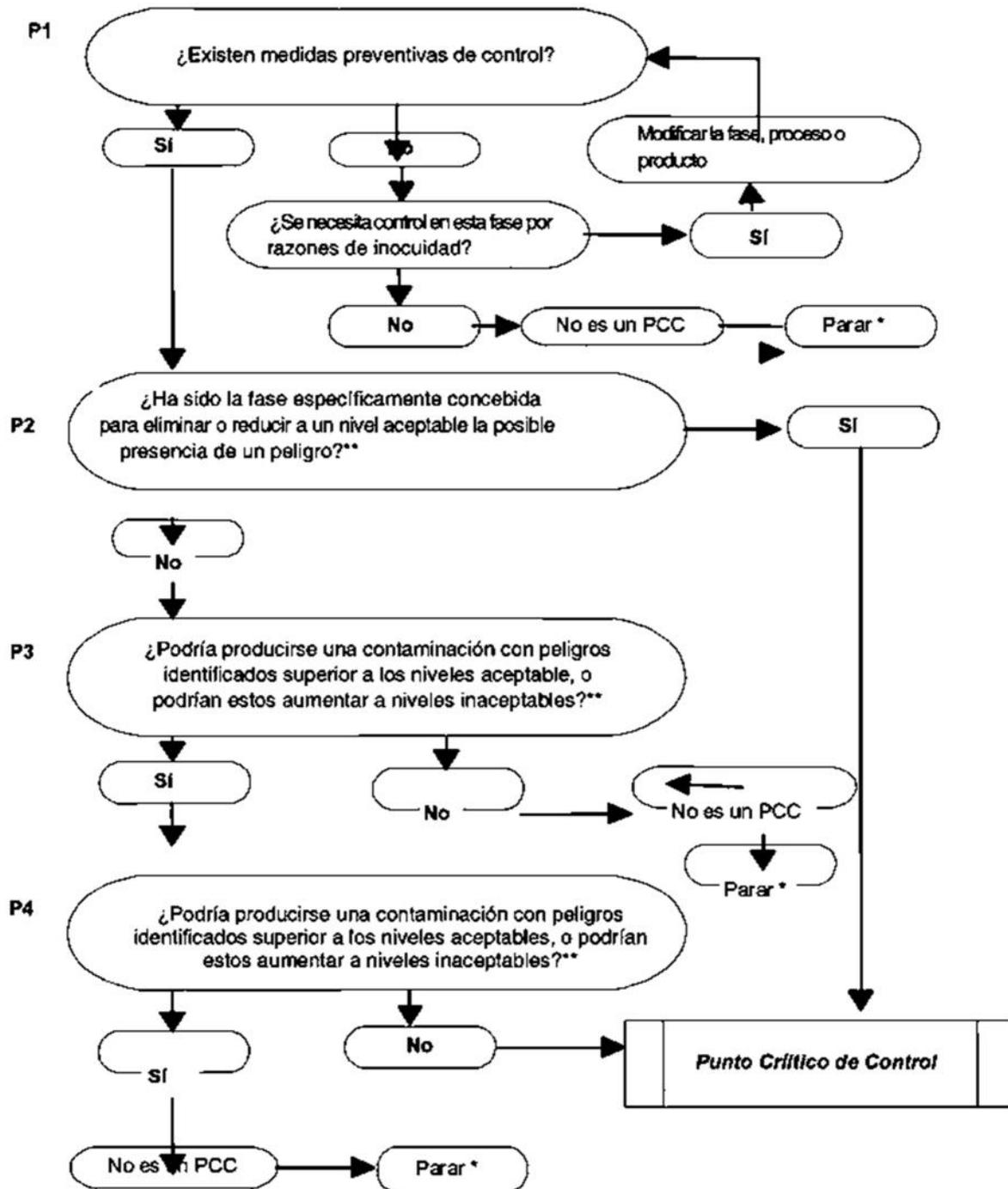
1. El Registro Sanitario se otorga por producto o grupo de productos y fabricante. Se considera grupo de productos aquellos elaborados por fabricante, que tienen la misma composición cualitativa de ingredientes básicos que identifica al grupo y que comparten los mismos aditivos alimentarios.
2. La reinscripción en el Registro Sanitario se sujeta a las mismas condiciones, requisitos y plazos establecidos para la inscripción. De existir requisitos, elementos o cambios en la normativa, sobrevinientes a las condiciones bajo las cuales se otorgó el registro sanitario, se exigirá la adecuación.
3. El documento se entregará en un plazo máximo de siete (7) días hábiles.

APÉNDICE H. FORMATO PILOTO DE APLICACIÓN DE BPM Y POES

ARTEMISA - LACTEOS					PROGRAMA DIARIO DE LIMPIEZA Y DESINFECCION	
DIA:	FECHA: / /				CUMPLE	NO CUMPLE
CONDICIONES DEL AREA DE ELABORACION						
Los pisos se encuentran limpios sin residuos de leche, residuos de productos lácteos e insumos, crema, papel, plástico, etc. Antes y después de haber terminado la producción.					Obs:	Obs:
EQUIPOS Y UTENSILIOS						
Marmita 1		Marmita 2		Empacadora al vacío	Obs:	Obs:
Mantequillera		Mesas de trabajo		Cámara de frío en general		
Paredes y Anaqueles		Balanza		Licuadora		
Balde, jarras y porongos		Liras, remos, moldes y cedas		Cuchillos, espátulas y otros		
PERSONAL MANIPULADOR						
El personal se presenta con dotación limpia y completa vestimenta al lugar de trabajo					Obs:	Obs:
El personal tiene uñas cortas, limpias y sin esmalte					Obs:	Obs:
El personal NO porta: alhajas, fragancias y maquillaje					Obs:	Obs:
ESTADO DE LIMPIEZA						
Los vestuarios y servicios sanitarios se encuentran limpios					Obs:	Obs:
Comedor y áreas de servicio están ordenadas y limpias					Obs:	Obs:
El almacén de insumos se encuentra limpio y ordenada, facilitando la ubicación de estos.					Obs:	Obs:
Obs. Generales:					Responsable de la verificación y reporte: Jefe de Producción	
					Firma:	

ARTEMISA - LACTEOS			REGISTRO SEMANAL DE LIMPIEZA, DESINFECCION Y MANTENIMIENTO GENERAL DE PLANTA			
ACTIVIDADES	Fech: / /	Cumple	No Cumple	Fech: / /	Cumple	No Cumple
Limpieza, desinfección y mantenimiento de máquinas, equipos y utensilios	Realizado por:	Obs.	Obs.	Realizado por:	Obs.	Obs.
Limpieza y desinfección de marmitas, mesas y pisos	Realizado por:	Obs.	Obs.	Realizado por:	Obs.	Obs.
Limpieza y desinfección de cámara fría en general	Realizado por:	Obs.	Obs.	Realizado por:	Obs.	Obs.
Limpieza y desinfección de anaqueles y estantes	Realizado por:	Obs.	Obs.	Realizado por:	Obs.	Obs.
Limpieza y desinfección del tanque de transporte de leche fresca	Realizado por:	Obs.	Obs.	Realizado por:	Obs.	Obs.
Limpieza y desinfección de geles y bandejas de almacenamiento	Realizado por:	Obs.	Obs.	Realizado por:	Obs.	Obs.
Limpieza y ordenamiento de almacén de insumos	Realizado por:	Obs.	Obs.	Realizado por:	Obs.	Obs.
Limpieza y desinfección del vehículo de reparto	Realizado por:	Obs.	Obs.	Realizado por:	Obs.	Obs.
Obs. Generales:				Responsable de la verificación y reporte: Jefe de Producción		
				Firma:		

APÉNDICE I. GUIA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACION DEL HACCP PARA PRODUCTOS LACTEOS



* Pasar al siguiente peligro identificado del proceso descrito

** Los niveles aceptables u inaceptables necesitan ser definidos teniendo en cuenta los objetivos globales cuando se identifican los PCC del plan de HACCP.

**APÉNDICE J. FICHAS TECNICAS PILOTO PARA PRODUCTOS LACTEOS DE
ARTEMISA LACTEOS S.A.C.**

ARTEMISA - LACTEOS	
QF	QUESO FRESCO PASTEURIZADO
<p>Es un queso fresco pasteurizado, 100% natural, elaborado a base de:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Leche fresca entera pasteurizada de vaca . Cuajo y . Sal 	
<p>Un producto netamente NATURAL, EXENTO de químicos como: Alargadores de rendimiento, conservantes, estabilizantes, colorantes, saborizantes, aromatizantes.</p>	
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	
<p>Almacenar a temperatura de Refrigeración: 2 - 4 °C., No congelar. No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma.</p> <p>NOTA: Prohibido romper la cadena de frío.</p>	
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	
<p>Una vez abierto el envase consumir lo mas pronto posible, dejando en muy buenas condiciones de refrigeración.</p>	
CARACTERISTICAS GENERALES DEL PRODUCTO	
<ul style="list-style-type: none"> . Presentación: Molde Rectangular . Peso Aproximado: 2.60 Kg. . Vida de Anaquel: 07 días 	
CARACTERISTICAS FISICO - QUIMICAS	
<ul style="list-style-type: none"> . Humedad: 62.00 - 65.00 % . Materia Grasa: 21.00 - 22.00 % . Proteína: 21.00 - 23.00 % . pH: 5.80 - 6.20 	
CARACTERISTICAS SENSORIALES	
<ul style="list-style-type: none"> . Sabor: Agradable, a leche fresca, ligeramente salado, característico del producto . Color: Blanco ligeramente cremoso . Olor: A queso fresco . Textura: Semi-blando, ofrece poco resistencia al corte 	
CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS	
<ul style="list-style-type: none"> . D. Listeria Monocytogenes (en 25 g.) = Ausencia . D. Salmonella sp. (en 25 g.) = Ausencia . N. Coliformes Totales (NMP/g): 200 . N. E. coli (NMP/g): < 3 . N. Staphylococcus aureus (NMP/g): < 3 	

ARTEMISA - LACTEOS	
YN	YOGURT NATURAL
<p>DATO: El Yogurt Natural es uno de los alimentos imprescindibles en nuestra dieta, porque muchos de sus componentes nutricionales mejoran mucho cuando se fermenta, así por ejemplo; mejora el valor biológico de las proteínas, la lactosa se convierte en ácido láctico, que es un antiséptico digestivo; se produce alcohol y ácido carbónico, tonificantes del sistema nervioso digestivo; sus minerales son más fáciles absorbibles; se sintetiza la vitamina B por parte de las bacterias de la leche fermentada; aumenta la cantidad de vitamina B2 (riboflavina) y B12; aumenta la cantidad de ácido fólico y folínico; aparece un gran efecto bactericida.</p> <p>Es un producto 100% natural sin aditivos químicos, que se obtiene de la fermentación de la leche fresca entera de vaca, mediante microorganismos específicos; además de:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Frutas frescas . Frutas secas . Azúcar blanca refinada 	
Un producto netamente EXENTO de químicos como: conservantes, estabilizantes, colorantes, saborizantes, aromatizantes.	
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	
<p>Almacenar a temperatura de Refrigeración: 2 - 4 °C., No congelar. No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma.</p> <p>NOTA: Prohibido romper la cadena de frío. MUY SENSIBLE AL CALOR</p>	
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	
<p>Una vez abierto el envase consumir lo más pronto posible, dejando en muy buenas condiciones de refrigeración debidamente tapado.</p>	
CARACTERISTICAS GENERALES DEL PRODUCTO	
<ul style="list-style-type: none"> . Presentación: Botella por 1 Kg. . Vida de Anaquel : 10 días 	
CARACTERISTICAS FISICO - QUIMICAS	
<ul style="list-style-type: none"> . Humedad: 87.00 - 91.00 % . Materia Grasa: 3.40 - 3.80 % . Proteína: 3.50 - 3.80 % . pH: 4.60 - 4.70 	
CARACTERISTICAS SENSORIALES	
<ul style="list-style-type: none"> . Sabor: Agradable, a leche fresca ligeramente ácida y dulce, sabor a frutas, característico del producto. . Color: Dependiendo del sabor . Olor: Emite un aroma de acuerdo al sabor y a leche fresca . Textura: Líquido delicadamente denso 	
CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS	
<ul style="list-style-type: none"> . D. Listeria Monocytogenes (en 25 ml.) = Ausencia . D. Salmonella sp. (en 25 ml.) = Ausencia . N. Coliformes Totales (NMP/ml): 250 . N. E. coli (NMP/ml): < 2 . N. Staphylococcus aureus (NMP/ml): < 3 	

APÉNDICE K. PILOTO DE FLUJOS DE PRODUCCION DE YOGURT NATURAL FRUTADO Y QUESO FRESCO PASTEURIZADO

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA PRODUCCION DE QUESO FRESCO

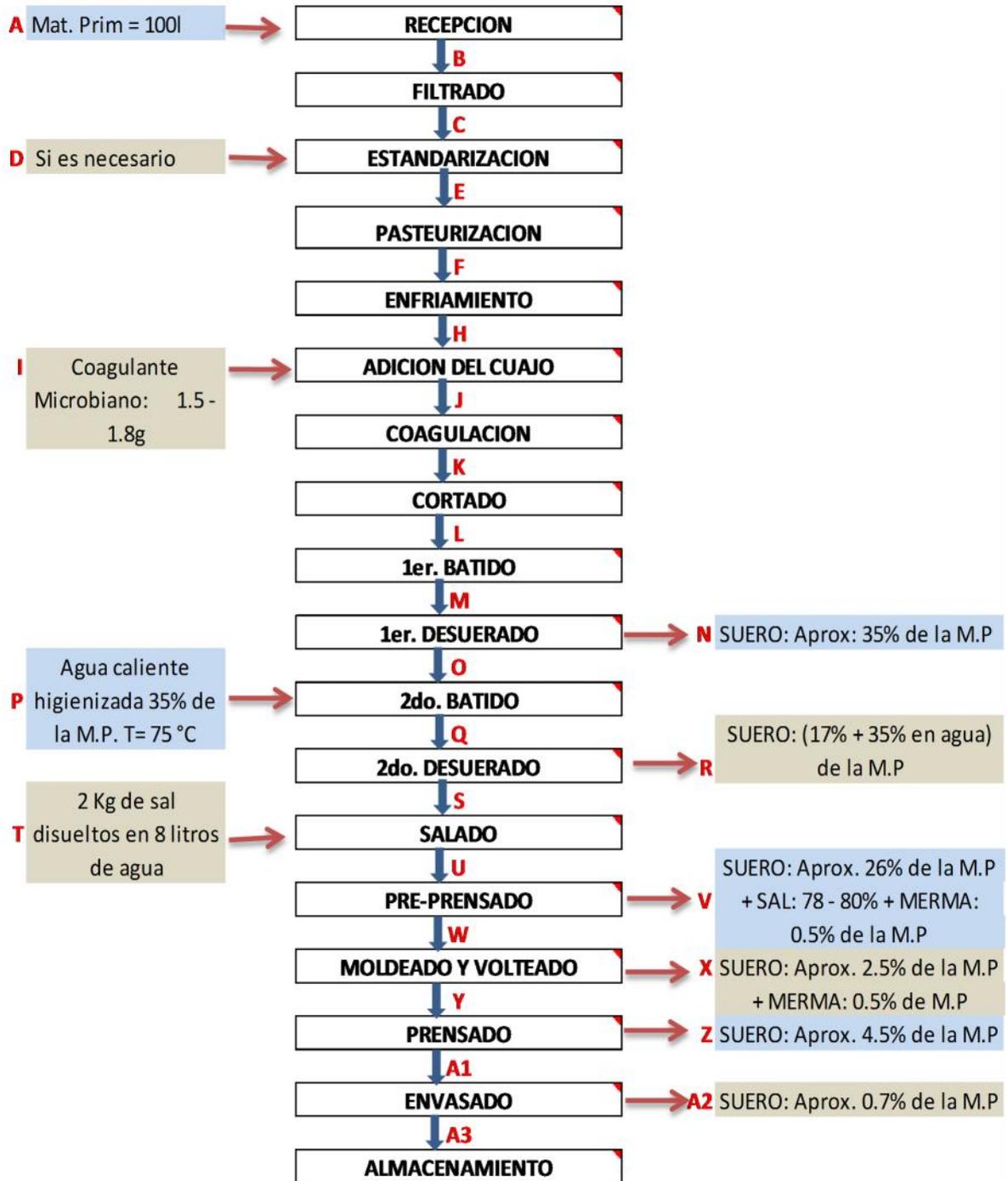
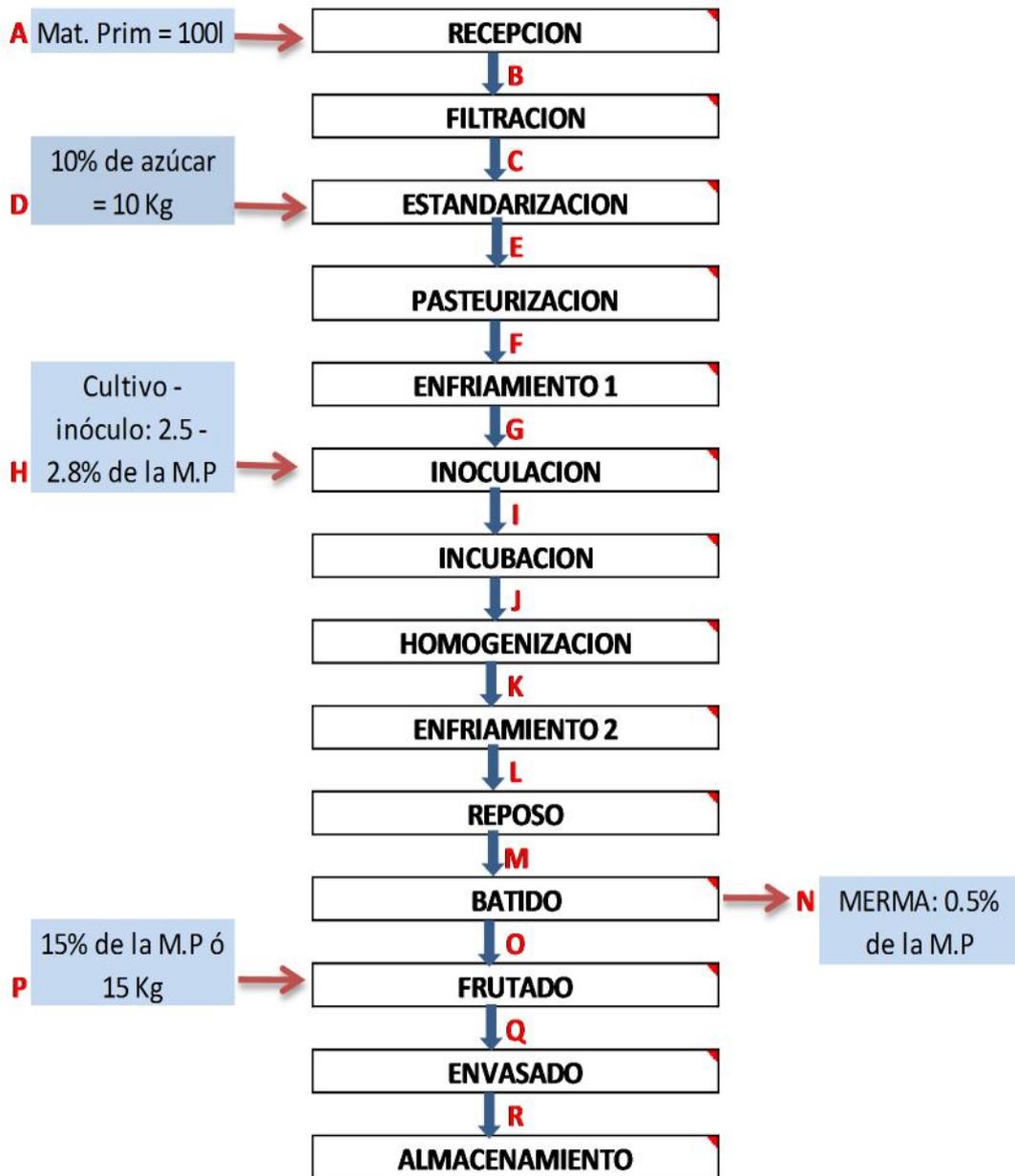


DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA PRODUCCION DE YOGURT



APÉNDICE L. NORMA SANITARIA DEL CODIGO ALIMENTARIUS PARA YOGURES Y QUESOS FRESCOS

NORMA SANITARIA QUE ESTABLECE LOS CRITERIOS MICROBIOLÓGICOS DE CALIDAD SANITARIA E INOCUIDAD
PARA LOS ALIMENTOS Y BEBIDAS DE CONSUMO HUMANO

I. LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS.						
I.6 Leches fermentadas y acidificadas (yogurt, leche cultivada, cuajada, otros).						
Agente microbiano	Categoría	Clase	n	c	Limite por g	
					m	M
Coliformes	5	3	5	2	10	10 ²
Mohos	2	3	5	2	10	10 ²
Levaduras	2	3	5	2	10	10 ²
I.8 Quesos no madurados (queso fresco, mantecoso, ricotta, cabaña, crema, petit suisse, mozzarella, ucayalino, otros).						
Agente microbiano	Categoría	Clase	n	c	Limite por g	
					m	M
Coliformes	5	3	5	2	5 x 10 ²	10 ³
<i>Staphylococcus aureus</i>	7	3	5	2	10	10 ²
<i>Escherichia coli</i>	6	3	5	1	3	10
<i>Listeria monocytogenes</i>	10	2	5	0	Ausencia /25 g	--
<i>Salmonella sp.</i>	10	2	5	0	Ausencia /25 g	---

APÉNDICE M. TRÁMITE PARA LA INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN REGISTROS PÚBLICOS

1. Se ha elegido como denominación social el nombre de Artemisa – Lácteos S.A.C. el cual será buscado en Registros Públicos (RR.PP) a nivel nacional para evitar una duplicidad de nombres.
2. Una vez realizada la búsqueda se solicitará la Reserva de Preferencia Registral de la denominación social, trámite imprescindible en la constitución de la empresa, los RR.PP reservarán el nombre solicitado por un plazo de 30 días, luego de ellos de no finalizar el trámite correspondiente se correría el riesgo de perder la denominación escogida.
3. Se redactará la Minuta de Constitución de la empresa Artemisa – Lácteos S.A.C., la cual deberá estar autorizada por abogado (a) y se presentará ante un Notario (a) en original y dos juegos de copias para su minutarario. Dicha Minuta deberá estar firmada por los asociados de la empresa como señal de su conformidad. Dicha Minuta deberá contener: el Pacto social, donde se establecerán los datos de identificación de los asociados y de la empresa, y el Estatuto, donde se establecerá el objeto social sobre el negocio, así como el detalle de los aportes y regímenes de su constitución.
4. Una vez ingresada la Minuta al minutarario de la Notaría, se podrá hacer el depósito del aporte dinerario y se entregará el inventario de los aportes no dinerarios que realizarán los asociados.

5. Una vez se haya cumplido con el trámite notarial, el Notario emitirá la escritura pública correspondiente y ésta deberá ser inscrita en los RR PP de la ciudad para que adquiera la personería jurídica deseada.

6. Posteriormente, se volverá a la Notaría para la legalización del libro de Actas y del Libro Contable, de la empresa.

APÉNDICE N. DETALLE DE LAS REMUNERACIONES DE NUESTROS COLABORADORES

Colaboradores	Remuneración Bruta	Remuneración Bruta	C.T.S	Gratificaciones	Bonificación	Onp	Afp Prima	Total Neto Pagar	ESSALUD
Asistente de Producción	S/. 850	S/. 10,200	S/. 850	S/. 1,700	S/. 153		S/. 1,319	S/. 11,584	S/. 918
Jefe de Ventas	S/. 1,000	S/. 12,000	S/. 1,200	S/. 2,000	S/. 180	S/. 1,560		S/. 13,820	S/. 1,080
Jefe de Producción	S/. 1,000	S/. 12,000	S/. 1,200	S/. 2,000	S/. 180	S/. 1,560		S/. 13,820	S/. 1,080
Secretaria	S/. 850	S/. 10,200	S/. 900	S/. 1,700	S/. 153		S/. 1,319	S/. 11,634	S/. 918
Gerente Administrador	S/. 1,200	S/. 14,400	S/. 1,500	S/. 2,400	S/. 216	S/. 1,872		S/. 16,644	S/. 1,296
Total	S/. 4,900	S/. 58,800	S/. 5,650	S/. 9,800	S/. 882	S/. 4,992	S/. 2,638	S/. 67,502	S/. 5,292

**APÉNDICE O. DETALLE DE LOS COSTOS DE PRODUCCION PARA
ARTEMISA – LACTEOS S.A.C**

COSTOS DE PRODUCCION			
Items	Costos Mensuales	Costos Anuales	Porcentaje
COSTOS FIJOS			
Alquiler de Planta	S/. 500	S/. 6,000	2.0%
Remuneracion de Colaboradores	S/. 2,117	S/. 25,404	8.5%
Depreciación de Maquinaria y Equipos	S/. 469	S/. 5,629	1.9%
COSTOS VARIABLES			
Materia Prima (Leche)	S/. 13,067	S/. 156,801	52.7%
Insumos	S/. 2,931	S/. 35,178	11.8%
Servicio de Energía Eléctrica	S/. 129	S/. 1,549	0.5%
Servicio de Agua	S/. 91	S/. 1,097	0.4%
Envases y Etiquetas	S/. 5,235	S/. 62,824	21.1%
Otros	S/. 52	S/. 624	0.2%
Seguridad (1%)	S/. 214	S/. 2,570	0.9%
TOTAL CFP + CVP	S/. 24,806	S/. 297,675	100.0%

APÉNDICE P. DETALLE DE LA INVERSION INICIAL PARA ARTEMISA – LACTEOS S.A.C

MAQUINARIAS Y EQUIPOS				
Detalle	Capacidad	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Furgón con Camara de Refrigeración	1 Tonelada	1	S/. 20,000.00	S/. 20,000.00
Motocicleta	-	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Yogurtera	300 Litros	1	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00
Marmita Quesera	500 Litros	1	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00
Mesa de Trabajo para Quesos	-	1	S/. 700.00	S/. 700.00
Camara de Refrigeracion	15 m3	1	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
Empacadora al Vacio	-	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Mantequillera	20 Kg.	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Descremadora	200litros/hora	1	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
Batidores	-	2	S/. 300.00	S/. 600.00
Liras Verticay Horizontal	-	2	S/. 500.00	S/. 1,000.00
Tanque de Acero Transp. Leche	700 Litros	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Congeladora	400 Litros	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Cocina Industrial	-	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Balanza Digital	50 Kg.	1	S/. 150.00	S/. 150.00
Termómetros para Lácteos	-	2	S/. 80.00	S/. 160.00
Etiquetadora	-	1	S/. 400.00	S/. 400.00
Kit De Análisis Fisicoquímicos	-	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Kit De Materiales de Laboratorio	-	1	S/. 500.00	S/. 500.00
TOTAL	-	-	-	S/. 73,510.00

SUMINISTROS DE PLANTA				
Detalle	Capacidad	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Uniformes	-	4	S/. 80.00	S/. 320.00
Utensillos Varios	-	-	-	S/. 1,500.00
Utiles de Limpieza	-	-	-	S/. 500.00
Gastos de Instalación y Acondicionamiento de Planta	-	-	-	S/. 10,000.00
TOTAL	-	-	-	S/. 12,320.00

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
Detalle	Capacidad	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Laptop	-	3	S/. 1,500.00	S/. 4,500.00
Impresora	-	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Utiles de Oficina	-	-	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Escritorios	-	4	S/. 500.00	S/. 2,000.00
TOTAL	-	-	-	S/. 8,500.00

Intangibles	Gastos	
Patente de Marca	S/.	1,200.00
Constitucion de la Empresa	S/.	800.00
Licencia Funcionamiento	S/.	600.00
Defensa Civil	S/.	200.00
Registros Sanitarios	S/.	2,000.00
Creacion de Pagina Web	S/.	1,000.00
TOTAL	S/.	5,800.00

Promoción / Publicidad	Gastos	
Campaña de lanzamiento	S/.	5,000.00
Promotoras	S/.	2,000.00
Publicidad en medios de comunicación escrita	S/.	3,000.00
Promoción a través de los colegios	S/.	1,000.00
Alquiler de Stand	S/.	6,000.00
TOTAL	S/.	17,000.00

CAPITAL DE TRABAJO (60 DÍAS)			
Especificación	Costo Total	Porcentaje	
Alquiler de Planta	S/.	1,000.00	1.8%
Sueldos de los Trabajadores	S/.	11,250.38	20.2%
Materia Prima	S/.	26,133.52	47.0%
Insumos	S/.	5,862.92	10.5%
Envases y Etiquetas	S/.	10,470.65	18.8%
Servicio Eléctrico	S/.	325.92	0.6%
Servicio de Agua	S/.	225.12	0.4%
Servicio de Telefonía Movil	S/.	152.54	0.3%
Servicio de Telef. Fija e Internet	S/.	169.49	0.3%
TOTAL	S/.	55,590.56	100.0%

INVERSION TOTAL	S/.	172,720.56
------------------------	------------	-------------------

APÉNDICE Q. FLUJO DE CAJA ECONOMICO, FINANCIAMIENTO NETO Y FLUJO DE CAJA FINANCIERO PARA ARTEMISA – LACTEOS S.A.C

ARTEMISA - LACTEOS S.A.C.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO, FINANCIAMIENTO NETO Y FLUJO DE CAJA FINANCIERO

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	LIQUIDACION
INGRESOS					Valor de Rescate
Ventas Netas (P x Q)		S/. 760,021	S/. 798,022	S/. 837,923	
EGRESOS					
Inversión Total	S/. 172,721				S/. 106,289
- Maquinaria y Equipos	S/. 73,510				S/. 37,000
- Muebles y suministros	S/. 20,820				S/. 8,000
- Derecho de marca e intangibles	S/. 22,800				S/. -
- Cambio en el K de Trabajo	S/. 55,591	S/. 2,779.53	S/. 2,918.50	S/. -	S/. 61,289
Costos Operativos o de Producción		S/. 297,675	S/. 312,277	S/. 327,609	
- Materia Prima		S/. 156,801	S/. 164,641	S/. 172,873	
- Insumos, Envases y otros		S/. 135,245	S/. 142,007	S/. 149,107	
- Depreciación		S/. 5,629	S/. 5,629	S/. 5,629	
- Pagos de IGV netos (V - C)		S/. 81,104	S/. 104,036	S/. 110,122	
Gastos Administrativos y Ventas		S/. 56,389	S/. 57,548	S/. 58,764	
- Administración		S/. 33,222	S/. 33,222	S/. 33,222	
- Ventas		S/. 23,167	S/. 24,326	S/. 25,542	
Impuesto a la Renta (28%)		S/. 115,935	S/. 121,732	S/. 127,819	S/. -7,867
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -172,721	S/. 206,139	S/. 199,512	S/. 213,609	S/. 136,367
FINANCIAMIENTO NETO	S/. 150,000				
+ Préstamos	S/. 150,000				
- Amortización Constante		S/. 50,000	S/. 50,000	S/. 50,000	S/. -
- Intereses TEA = 20%		S/. 30,000	S/. 20,000	S/. 10,000	
+ Escudo Fiscal (0.3 x i)		S/. 9,000	S/. 6,000	S/. 3,000	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -22,721	S/. 135,139	S/. 135,512	S/. 156,609	S/. 136,367

Tasa de Interés **20%**

CALCULO DE LA DEPRECIACIÓN		NOTAS:
Maquins y equipos.(10 años) =	S/. 6,230	1) Tx PyG = TxFC+EFI
Muebles y suministros (5 años) =	S/. 3,529	2) En el FCE no hay Dep. ni intereses
Amortiza: Derecho Marca (5 años) =	S/. 102	3) La Estructura de K : FN / Inv. Total
Depreciación Anual =	S/. 9,860	4) La Estructura Financiera: D1/DT,D2/DT, etc.

COK	35%	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
(COK): Costo de Oportunidad del Capital ó Tasa de Descuento.		VANE	176,265.91
		TIRE	105.1%
		C/B E	2.02
		Período Rec.	0.84 años
		VANF	S/. 215,390
		TIRF	S/. 594.9%
		C/B F	S/. 10.48
		Período Rec.	1.1 años

BORRADOR					
FLUJO ECONOMICO	S/. -172,721	S/. 206,139	S/. 199,512	S/. 213,609	
FLUJO FINANCIERO	S/. -22,721	S/. 135,139	S/. 135,512	S/. 156,609	
VAC	S/. 172,721	VAB	S/. 348,986		
VAC	S/. 22,721	VAB	S/. 238,110		

EFECTO TRIBUTARIO AL LIQUIDAR LOS ACTIVOS:					
	Valor Liquidac.	Valor en Libros	Ganan/Pérdida	Impto. a la Renta	Pago/Crédito
Maquinaria y equipos	S/. 37,000	S/. 51,457	S/. -26,567		
Muebles y suministros	S/. 8,000	S/. 8,328	S/. -328		
Derecho de Marca	S/. -	S/. 1,200	S/. -1,200		
			S/. -28,095	S/. 0.28	S/. -7,867

Supuestos: Se usa el método del valor de rescate (liquidación)

El capital de Trabajo se calcula por el método del Período de Desfase

La tasa de descuento es el COK tanto para el FCE, como para el FCF (posición conservadora).

La depreciación se basa en los períodos aprobados para cada tipo de activo.

El capital de trabajo se recupera al 100 % al momento de la liquidación.

Activos Fijos	Costo	Vida Util (años)	Depreciac. Anual	Dep. Acum Año 3	Valor en Libros
Maquinaria y equipos	S/. 73,510	10	S/. 7,351	S/. 22,053	S/. 51,457
Muebles y suministros	S/. 20,820	5	S/. 4,164	S/. 12,492	S/. 8,328
TOTAL	S/. 94,330		S/. 11,515	S/. 34,545	S/. 59,785

**APÉNDICE R. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS PARA ARTEMISA
– LACTEOS S.A.C**

ARTEMISA LACTEOS S.A.C.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

RUBROS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
INGRESOS POR VENTAS			
Ventas Netas (P x Q)	S/. 644,086	S/. 676,290	S/. 710,105
Costos Operativos o de Producción	S/. 291,171	S/. 305,237	S/. 320,006
- Materia Prima Directa	S/. 156,801	S/. 164,641	S/. 172,873
- Insumos, Envases y otros	S/. 124,510	S/. 130,736	S/. 137,272
- Depreciación y Amortización	S/. 9,860	S/. 9,860	S/. 9,860
Margen Bruto	S/. 352,914	S/. 371,053	S/. 390,099
Gastos Administrativos y Ventas	S/. 55,904	S/. 58,699	S/. 61,634
- Gastos Administración	S/. 32,737	S/. 34,373	S/. 36,092
- Gastos de Ventas	S/. 23,167	S/. 24,326	S/. 25,542
Total Costos	S/. 347,075	S/. 363,936	S/. 381,640
Utilidad Operativa (EBIT)	S/. 297,010	S/. 312,354	S/. 328,465
Gastos Financieros (intereses)	S/. 30,000	S/. 20,000	S/. 10,000
Utilidad antes de Impuestos	S/. 267,010	S/. 292,354	S/. 318,465
Impuesto a la Renta (28%)	S/. 115,935	S/. 121,732	S/. 127,819
Utilidad Neta	S/. 151,075	S/. 170,622	S/. 190,646

Depreciación:

Máquinas y Equipos.(5 años) =	S/.	6,230
Muebles y suministros (5 años) =	S/.	3,529
Amortización: Der. de Marca (5 años) =	S/.	102
Depreciación anual =	S/.	9,860

APENDICE S. FICHAS DE VALIDACION DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO - CHICLAYO
FICHAS DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

INFORME SOBRE EL JUICIO DEL EXPERTO DE LA PROPUESTA

I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO : *BENAVIDES GÁLVEZ JHONNY BILER*
 1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA : *FINANCIERA CONFIANZA*
 1.3. TÍTULO PROFESIONAL : *CONTADOR PÚBLICO*
 1.4. GRADO ACADÉMICO : *MAESTRO*
 1.5. DENOMINACIÓN DE LA PROPUESTA : *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS NATURALES TIPO GOURMET EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2016*

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
FUNDAMENTACIÓN	La propuesta está debidamente fundamentada																			X		
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				X	
OBJETIVIDAD	Sus objetivos están debidamente formulados en conductas observables																				X	

ACTUALIZACIÓN	Contempla el avance de la ciencia y la tecnología																				X				
ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica																						X		
SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos																						X		
CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teórico científicos																				X				
COHERENCIA	Entre los objetivos, actividades, variables, indicadores e ítems.																						X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																						X		
TOTAL																						80	170	450	95

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

EL PLAN DE NEGOCIOS CUMPLE CON LOS REQUISITOS Y CRITERIOS PARA SER APLICADO

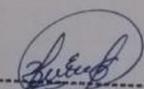
III. PROMEDIO DE VALORACIÓN.

88.3

Debe ser ≥ 80 puntos.

LUGAR Y FECHA: *CHICLAYO, 06 DE FEBRERO DE 2018*

DNI *45647492*


 Johnny B. Benavides Gálvez
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
 MAT. 52.7822

FIRMA DEL EXPERTO

TELÉFONO *976000216*

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO - CHICLAYO
FICHAS DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

INFORME SOBRE EL JUICIO DEL EXPERTO DE LA PROPUESTA

I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO : ESCUDERO TENAZOA JESSICA
 1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA : CREA + ESTUDIO SAC.
 1.3. TÍTULO PROFESIONAL : ADMINISTRADORA
 1.4. GRADO ACADÉMICO : MAGÍSTER
 1.5. DENOMINACIÓN DE LA PROPUESTA : PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
 COMERCIALIZACIÓN PRODUCTOS LÁCTEOS
 NATURALES TIPO GOURMET EN LA
 REGIÓN LAMBAYEQUE - 2016

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
FUNDAMENTACIÓN	La propuesta está debidamente fundamentada																					X
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																					X
OBJETIVIDAD	Sus objetivos están debidamente formulados en conductas observables																					X

ACTUALIZACIÓN	Contempla el avance de la ciencia y la tecnología																					X
ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica																					X
SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos																				X	
CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teórico científicos.																	X				
COHERENCIA	Entre los objetivos, actividades, variables, indicadores e ítems.																	X				
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																	X				
TOTAL																						

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

FAVORABLE, EL PLAN DE NEGOCIOS VIENE SIENDO APLICADO EN LA ACTUALIDAD

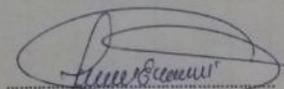
III. PROMEDIO DE VALORACIÓN.

845

Debe ser ≥ 80 puntos.

LUGAR Y FECHA: 06-02-17

DNI 42982123



FIRMA DEL EXPERTO
 TELÉFONO 977471534