

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



Plan de marketing para el relanzamiento de los productos yogurt y queso fresco de una empresa familiar comercializadora de lácteos ubicada en la ciudad de Lima

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial presentado por:

ARRUÉ SÁNCHEZ, Sharon Brigitte

Asesorada por: Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent

Lima, enero de 2020

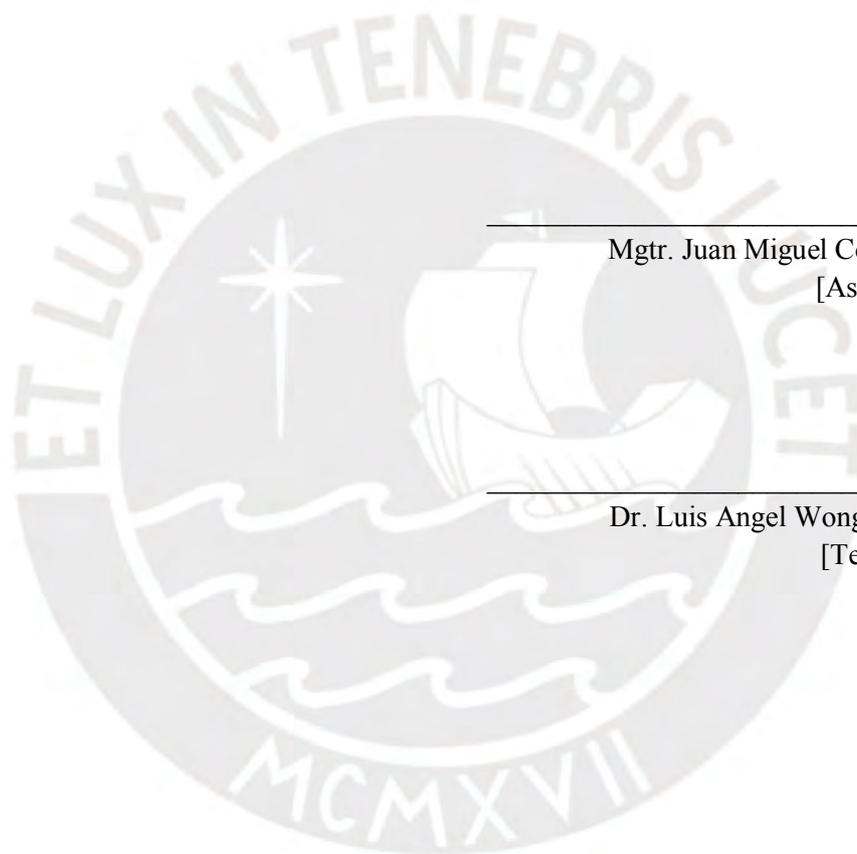
El proyecto profesional

Plan de marketing para el relanzamiento de los productos yogurt y queso fresco de una empresa familiar comercializadora de lácteos ubicada en la ciudad de Lima
ha sido aprobado por:

Mgr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Mgr. Juan Miguel Coriat Nugent
[Asesor Jurado]

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo
[Tercer Jurado]



Dedico mi proyecto profesional a Dios, por toda la fortaleza y sabiduría que me ha dado durante todo el proceso, además de haberme puesto en el camino a las personas correctas que me han dado soporte, guiado y permitido culminar el objetivo. Asimismo, a Ivan Alarcón por el apoyo emocional e incondicional que me ha dado en toda mi etapa universitaria. A mis padres y hermana por el soporte, consejos y amor que siempre me han brindado.



Realizo un agradecimiento a mi asesor Juan Miguel Coriat por el tiempo, compromiso y apoyo mostrado durante el tiempo que me asesoró. Asimismo, a mi asesora del curso de Seminario de Investigación 1, Agnes Franco, por su apoyo, dedicación y recomendaciones brindadas, así como a los asesores Luis Wong y Neride Sotomarino. Por último, a Julio Vargas y su familia por permitirme elaborar mi trabajo de titulación en su empresa, además de la confianza y disposición mostrada durante todo el proceso.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Justificación de la investigación.....	5
3. Objetivos de investigación.....	7
3.1. Objetivo General	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. Preguntas de investigación	8
4.1. Pregunta General	8
4.2. Preguntas específicas	8
5. Viabilidad	9
5.1. Tiempo.....	9
5.2. Recursos financieros.....	9
5.3. Recursos humanos	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
1. Empresas MYPE.....	10
2. Empresas Familiares	12
2.1. Definición y características.....	13
2.2. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.....	14
3. Marketing	15
3.1. Definición	15
4. Plan de marketing.....	16
4.1. Definición	16
4.2. Importancia	16
4.3. Fases y etapas de un plan de marketing.....	17
4.4. Estrategias de marketing.....	21
4.5. Marketing <i>mix</i>	23
CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	30
1. Industria de Lácteos	30
1.1. Lácteos en el Mundo.....	30
1.2. Estudio de la industria láctea en el Perú	32
2. Descripción del sujeto de estudio: El caso de la empresa Vaquita Nuna	36
3. Tendencias del consumo de productos naturales y saludables.....	40
4. Empresas familiares en Perú.....	42
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	45
1. Alcance.....	45
2. Enfoque	45

3. Estrategias de Investigación.....	46
4. Fuentes de Información	46
5. Horizonte Temporal	48
6. Unidades de Observación	48
CAPITULO 5: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.....	50
1. Análisis del Macroentorno.....	50
1.1. Análisis demográfico y PESTEL.....	50
2. Análisis del Microentorno	60
2.1. Delimitación de los principales competidores.....	60
2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	62
3. Análisis Interno.....	66
3.1. Cadena de valor	66
3.2. Análisis VRIO	69
CAPÍTULO 6: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS.....	71
1. Objetivos de la investigación de mercado	71
2. Herramientas cualitativas	71
3. Herramientas cuantitativas.....	79
CAPITULO 7: ESTIMACIÓN Y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA.....	86
CAPITULO 8: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	90
1. Análisis FODA.....	90
2. Objetivos de Marketing	92
3. Estrategias de Marketing	92
3.1. Estrategia de segmentación para delimitar el target	92
3.2. Estrategia de posicionamiento.....	94
3.3. Estrategia de crecimiento	97
3.4. Estrategia competitiva	98
3.5. Estrategia genérica	99
1. Producto.....	100
1.1. Descripción de los productos	100
1.2. Detalle e ilustración del etiquetado	101
1.3. La marca	103
2. Precio.....	104
2.1. Política de fijación de precios	104
2.2. Precio al cliente final	104
2.3. Costo unitario y análisis del margen de contribución.....	105
2.4. Precios de la competencia	108
3. Plaza	110
3.1. Tipo de distribución.....	110
3.2. Descripción del canal directo	110
3.3. Descripción y detalle del canal indirecto	111

4. Promoción.....	114
4.1. Descripción de las actividades de promoción	114
4.2. Calendarización de gastos.....	125
CAPITULO 10: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	126
1. Supuestos financieros	126
2. Implementación del Plan de marketing	126
2.1. Identificación, análisis y cálculo de las inversiones iniciales	126
2.2. Cálculo del costo de ventas unitario	128
2.3. Identificación, análisis y cálculo de los gastos operativos	128
3. Proyección de resultados financieros	129
3.1. Pronóstico de ventas y plan operacional del primer año.....	129
3.2. Punto de equilibrio en volumen y valor del 1er año	130
3.3. Evaluación de la rentabilidad de mediano plazo	131
3.4. Análisis de sensibilidad	133
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	137
REFERENCIAS	138
ANEXO A: Tipos de productos buscados por el consumidor	148
ANEXO B: Principales países productores de leche	149
ANEXO C: Consumo mundial de Lácteos.....	150
ANEXO D: Producción de leche por regiones en el Perú.....	151
ANEXO E: Información nutricional por tipos de queso	152
ANEXO F: Información nutricional por tipos de yogurt	153
ANEXO G: Catálogo de productos proporcionado por la empresa	154
ANEXO H: Matriz de Consistencia.....	156
ANEXO I: Análisis externo PESTEL.....	162
ANEXO J: Actividades de cuidado del medio ambiente y responsabilidad social de la empresa La Yaya	163
ANEXO K: Proceso de elaboración de queso fresco y yogurt de la marca NUNA.....	164
ANEXO L: Planta de producción de la empresa Vaquita nuna S.A.C.....	166
ANEXO M: Cuestionario de entrevista con el directorio de Vaquita Nuna S.A.C.	167
ANEXO N: Cuestionario de entrevista con el administrador de Vaquita Nuna S.A.C.....	168
ANEXO O: Cuestionario de entrevista con el jefe de la planta piloto de leche de la UNALM	169
ANEXO P: Cuestionario de entrevista con el administrador del establo de la UNALM.....	170
ANEXO Q: Fórmula del concentrado para la alimentación de las vacas.....	171
ANEXO R: Cuestionario de entrevista con el experto en canales de distribución	172
ANEXO S: Cuestionario de entrevista con la jefa de la categoría de abarrotes y especiales de una tienda de conveniencia.....	173
ANEXO T: Zona de observación del canal tradicional.....	174
ANEXO U: Guía de Observación al canal tradicional.....	175
ANEXO V: Formato de encuesta a los clientes actuales	176
ANEXO W: Formato de encuesta al canal tradicional	178
ANEXO X: Zonas actuales de reparto y recorrido realizado	179

ANEXO Y: Lista de establecimientos encuestados	180
ANEXO Z: Detalle del plan operacional del año 2020	181
ANEXO AA: Detalle del estado de ganancias y pérdidas a 5 años	182



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ventas de la empresa sujeto de estudio	4
Figura 2: Decisiones sobre el producto	24
Figura 3: Yogurt de la marca Nuna.....	37
Figura 4: Organigrama de la empresa	37
Figura 5: Participación de productos	38
Figura 6: Variedad de Sabores de Yogurt	39
Figura 7: Ventas mensuales.....	39
Figura 8: Gastos de la empresa	40
Figura 9: Contribución de las empresas familiares en el PBI.....	43
Figura 10: Crecimiento del PBI en el Perú.....	54
Figura 11: Ingreso per cápita mensual en el Perú	55
Figura 12: Gasto en lácteos	55
Figura 13: Tamaño de mercado del queso y yogurt.....	56
Figura 14: Servicio de comida: Delivery	58
Figura 15: Participación de mercado de Yogurt	63
Figura 16: Participación de mercado de quesos.....	64
Figura 17: Ocupación y perfil digital de los clientes actuales encuestado	80
Figura 18: Actividades e importancia de valor nutricional de los clientes encuestados	80
Figura 19: Resultado de las encuestas a los clientes sobre aspectos psicográficos.....	81
Figura 20: Valoración de atributos y precio por los clientes actuales.....	81
Figura 21: Satisfacción de los consumidores actuales respecto a los atributos de los productos	82
Figura 22: Resultados de las encuestas sobre promociones o publicidad de parte de Nuna	82
Figura 23: Preferencia de plaza de los clientes encuestados	83
Figura 24: Intención de venta de los productos queso y yogurt en el canal tradicional.....	83
Figura 25: Criterios tomados en cuenta para decidir vender el producto	84
Figura 26: Motivos para no comercializar los productos queso y yogurt de Nuna.....	85
Figura 27: Mapa de posicionamiento del yogurt Nuna	95
Figura 28: Mapa de posicionamiento del queso fresco Nuna	96
Figura 29: Matriz producto - mercado	98
Figura 30: Estrategias genéricas	99
Figura 31: Niveles de producto para el yogurt y queso fresco Nuna	100
Figura 32: Botellas de yogurt	101
Figura 33: Empaque propuesto del queso fresco	101
Figura 34: Etiquetas de yogurt de 1 litro de Nuna	102
Figura 35: Etiquetas de yogurt de la presentación de 250 ml de Nuna	103
Figura 36: Logotipo actual y propuesto para la marca Nuna.....	103
Figura 37: Diagrama de la distribución de la empresa.....	110
Figura 38: Zona inicial de ingreso para el canal indirecto	112
Figura 39: Bodegas observadas en la zona delimitada.....	113
Figura 40: Útiles para ofrecer a los bodegueros	114
Figura 41: Afiche propuesto	115
Figura 42: Flanger de la entrada propuesto	116
Figura 43: Banner propuesto	116
Figura 44: Folleto propuesto	117

Figura 45: Stand de degustación propuesto.....	118
Figura 46: Publicación 1 propuesta en red social	119
Figura 47: Publicación 2 propuesta en red social	119
Figura 48: Publicación 3 propuesta en red social	120
Figura 49: Publicaciones promocionales de influencers 1	121
Figura 50: Publicaciones promocionales de influencers 2	122
Figura 51: Publicaciones promocionales de influencers 3	123
Figura 52: Premios para clientes.....	124
Figura 53: Marmita 200 litros.....	127



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplos de Empresas Familiares.....	14
Tabla 2: Variables de segmentación.....	22
Tabla 3: Estrategias de ajuste de precio.....	27
Tabla 4: Producción de lácteos entre 2010-2018.....	33
Tabla 5: Producción de lácteos por departamento.....	33
Tabla 6: Productos lácteos en el Perú.....	34
Tabla 7: Producción de derivados lácteos.....	35
Tabla 8: Instrumentos de Recolección de Información.....	48
Tabla 9: Entorno competitivo de Nuna.....	61
Tabla 10: Análisis VRIO.....	70
Tabla 11: Hallazgos de la entrevista con el directorio.....	72
Tabla 12: Hallazgos de la entrevista a profundidad con el administrador.....	73
Tabla 13: Hallazgos de la entrevista a profundidad con el experto en productos lácteos.....	74
Tabla 14: Precios de la leche del establo.....	76
Tabla 15: Hallazgos de la entrevista a la tienda de conveniencia.....	77
Tabla 16: Crecimiento de las industrias de queso y yogurt.....	86
Tabla 17: Ventas anuales de queso y yogurt de Vaquita Nuna.....	86
Tabla 18: Variables y cálculo para la determinación de la demanda.....	87
Tabla 19: Dimensionamiento en familias de la demanda proyectada.....	88
Tabla 20: Crecimiento en ventas por acciones de marketing y total.....	88
Tabla 21: Cálculo final de la demanda en unidades de venta.....	89
Tabla 22: FODA cruzado.....	91
Tabla 23: Objetivos de marketing.....	92
Tabla 24: Criterios de segmentación de mercado.....	93
Tabla 25: Ponderación de distritos de Lima.....	93
Tabla 26: Precios de yogurt en el mercado.....	96
Tabla 27: Precios queso fresco en el mercado.....	97
Tabla 28: Precios actuales de yogurt y queso.....	104
Tabla 29: Precios al cliente final.....	105
Tabla 30: Costos unitarios actuales.....	105
Tabla 31: Conceptos de costos y gastos en la empresa.....	106
Tabla 32: Costos unitarios calculados.....	107
Tabla 33: Precios de venta y margen de contribución por tipo de canal.....	108
Tabla 34: Precios de la competencia de yogurt.....	109
Tabla 35: Precios de la competencia del queso fresco.....	109
Tabla 36: Ventas estimadas por canal.....	114
Tabla 37: Diagrama de Gantt de los gastos de marketing.....	125
Tabla 38: Costo de ventas unitario yogurt y queso fresco.....	128
Tabla 39: Pronóstico de ventas del primer año.....	129
Tabla 40: Plan operacional del primer año.....	130
Tabla 41: Punto de equilibrio del yogurt y queso.....	130
Tabla 42: Incremento de ventas anual por meta de penetración adicional.....	131
Tabla 43: Estado de ganancias y pérdidas a 5 años.....	131
Tabla 44: Costo de capital.....	132

Tabla 45: Flujo de caja y rentabilidad a 5 años 132
Tabla 46: Resultado de rentabilidad por escenarios..... 133



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca desarrollar un plan de marketing para mejorar la rentabilidad de una empresa productora y comercializado de derivados lácteos, la cual lleva operando en el mercado limeño alrededor de 25 años; sin embargo, se encuentra en una situación en la que apenas puede cubrir sus costos fijos. Además, al ser una empresa familiar y mype tiene distintos problemas característicos de dichas empresas que limitan su crecimiento y deben ser tomados en cuenta cuidadosamente a lo largo de la investigación.

En ese sentido, se realizará un estudio de caso de la empresa Vaquita Nuna S.A.C. debido a que se busca comprender a profundidad la situación de la empresa. Asimismo, el enfoque de la investigación es principalmente cualitativo, basándose en entrevistas y distintas fuentes secundarias; sin embargo, se utilizarán algunas herramientas cuantitativas en la investigación de mercado, por lo tanto, el presente trabajo tiene un enfoque mixto.

Para iniciar con el plan de marketing es fundamental realizar un análisis del entorno externo y competitivo de la empresa, para lo cual se considera a empresas que producen queso fresco y yogurt a gran escala, con precios evidentemente inferiores a los precios actuales de la empresa sujeto de estudio. Además, se analiza a empresas que tienen una producción más artesanal, así como una propuesta más cercana o igual a la adoptada por la empresa Vaquita Nuna S.A.C. Por otro lado, con el análisis interno realizado a la empresa se busca comprender su ventaja competitiva para que pueda explotarla correctamente.

Posteriormente, se realiza el cálculo de la demanda de ambos productos en el distrito de la Molina, el cual se considera como el distrito más idóneo para el relanzamiento de los productos en base a la evaluación de distintos factores. Por lo tanto, se aplica un cálculo de la demanda de forma descendente, partiendo de la población del distrito hasta la meta de penetración planteada.

Por otro lado, en base a las entrevistas realizadas a los consumidores actuales de la empresa del distrito de la Molina, se proponen distintas mejoras para ambos productos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes e ir más acorde con su declaración de posicionamiento. Por lo tanto, en la presente investigación se definen las estrategias de marketing para la empresa sujeto de estudio y se detallan propuestas para cada componente del marketing mix.

Por último, se proyecta un incremento de las ventas de 36.7% en el primer año y un valor actual neto positivo evaluando los 5 primeros años, considerando los nuevos puntos de venta, la ampliación de la capacidad instalada de la planta de producción y las acciones de marketing propuestas en la parte operativa del plan de marketing. Además, se analizan cuatro escenarios en

los que se simulan cambios en distintas variables con el fin de determinar el impacto generado en las ventas y la rentabilidad, lo cual permite tener mayor información para tomar decisiones acertadas.



INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se analizará el caso de la empresa familiar Vaquita Nuna S.A.C., la cual es una mype ubicada en el distrito de La Molina, en el departamento de Lima. A lo largo de la investigación se desarrollará un plan de marketing para la empresa, enfocado en los productos queso fresco y yogurt, dado que son sus principales productos fabricados y comercializados, teniendo en cuenta su volumen de ventas.

Por lo cual, en el primer capítulo se define el problema de investigación identificado, el cual es muy común entre micro y pequeñas empresas familiares. Asimismo, se desarrolla la justificación, los objetivos y preguntas planteadas. Se finaliza el capítulo analizando la viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo, se recopila teoría relevante sobre temas que servirán para el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se define el concepto y se detallan las particularidades de las empresas mypes, así como de las empresas familiares, debido a que la empresa sujeto de estudio encaja en dichos conceptos. Posteriormente, se presenta cada etapa requerida para el desarrollo de un plan de marketing, donde se definen las estrategias que se utilizarán en la investigación, además de las posibles herramientas a utilizar en cada etapa.

El tercer capítulo sirve para enmarcar a la empresa Vaquita Nuna S.A.C en un contexto, por lo tanto, se aborda la situación de la industria láctea en el Perú y el mundo. Asimismo, se realiza una descripción de la empresa sujeto de estudio con el fin de conocer su situación actual. Por otro lado, se busca comprender la creciente tendencia de consumo de productos naturales, pues los productos de la empresa analizada son de este tipo. Finalmente, se busca conocer información importante sobre la realidad y características de las empresas familiares en el mercado peruano.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología utilizada en la presente investigación, donde se identifica el alcance, el enfoque y las herramientas metodológicas utilizadas para la recolección de información.

A partir del quinto capítulo se empieza a desarrollar el plan de marketing para la empresa Vaquita Nuna S.A.C., iniciando por analizar el macro y microentorno donde opera la empresa, para lo cual se utiliza la herramienta PESTEL y el análisis demográfico, además, las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente, se realiza un análisis interno de la empresa con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

En el sexto capítulo se analizan los principales hallazgos de la investigación de mercado realizada, la cual tiene como principales objetivos conocer las características y las percepciones que tienen los consumidores actuales de la empresa acerca de los productos abordados en el presente plan de marketing: queso fresco y yogurt. Asimismo, obtener información relevante sobre los canales donde se podría comercializar dichos productos. Por último, se entrevistó a distintos expertos de la empresa, del sector y de los canales para poder recoger sus percepciones sobre aspectos del desarrollo del plan de marketing.

En el séptimo capítulo se pronostica la demanda de los productos queso fresco y yogurt según el target y el objetivo de penetración de mercado trazado. Se desarrolla una estimación descendente iniciando por el mercado total, hasta llegar a la cantidad de clientes que se espera atender.

Posteriormente, en el octavo capítulo se formulan las estrategias de marketing, donde, en primer lugar, se realiza el análisis FODA para la empresa sujeto de estudio y posteriormente se desarrollan las estrategias de segmentación, posicionamiento y crecimiento, así como, la estrategia competitiva y genérica que se recomiendan para la empresa analizada.

En el noveno capítulo se plasman las propuestas dadas a la empresa Vaquita Nuna S.A.C. referentes a su producto, precio, plaza y promoción. En primer lugar, se describen los productos y se proponen mejoras en el etiquetado y en la imagen de marca de los productos Nuna. Posteriormente, se analizan los costos, los precios de la competencia y la política de fijación de precios que se utilizará. Por otro lado, se definen los canales por los cuales se recomienda comercializar los productos Nuna, tanto directos o indirectos. Finalmente se proponen actividades promocionales y de marketing con el fin de lograr los objetivos de crecimiento de la empresa.

En el décimo capítulo se determina si el proyecto es rentable para la empresa considerando los indicadores de rentabilidad TIR, VAN y el periodo de recuperación. Para lo cual se cuantifican y calendarizan los gastos iniciales y operativos, así como las ventas esperadas, decantando en un flujo de caja analizado para los próximos 5 años.

Finalmente, se detallan las conclusiones de la investigación considerando los objetivos planteados. Asimismo, se indican recomendaciones a partir de lo observado y aprendido en todo el proyecto profesional.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

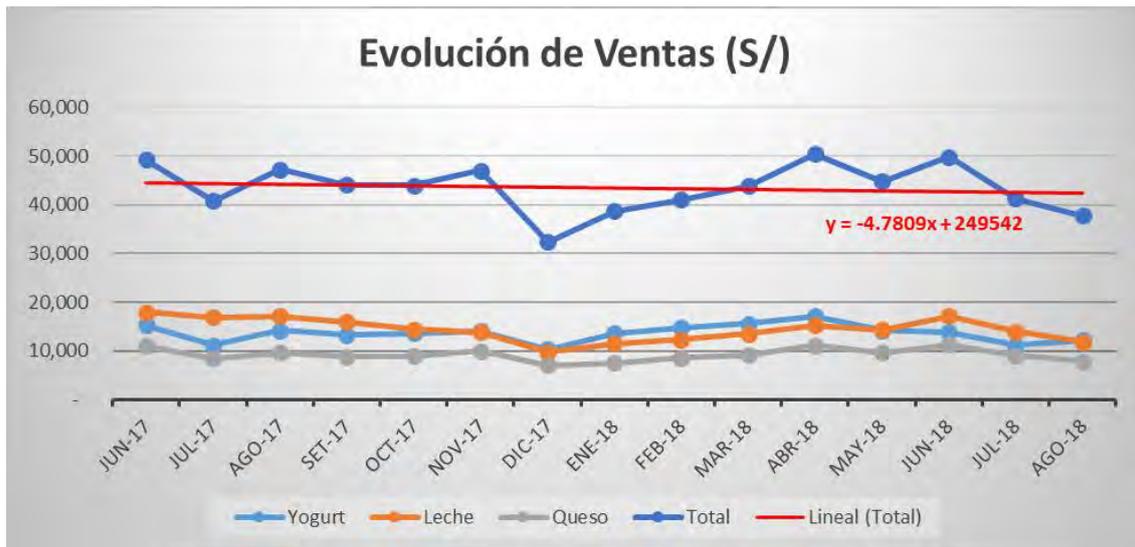
1. Problema de investigación

KPMG (2016) en su publicación “*Hidden Growth Within Family*” señala que la longevidad, el panorama en el largo plazo y la estabilidad son tradicionalmente citados entre los atributos específicos de una empresa familiar. Menciona además que la estabilidad algunas veces es erróneamente confundida con estancamiento; sin embargo, un análisis más exhaustivo revelaría que ambos no tienen nada en común. Por lo contrario, menciona que, de acuerdo a la información presentada en un reporte reciente del “*European Family Business Barometer*”, se demostró que el 83% de las empresas familiares europeas exitosas planeaban crecer en el siguiente año, de las cuales el 57% querían la mejora de su rentabilidad y el 34% el crecimiento del volumen de su negocio como las más altas metas de su empresa. Asimismo, señala que ambos, rentabilidad y crecimiento del volumen de negocio, son necesarios para que una empresa pueda sobrevivir.

Entre los obstáculos o barreras que impedirían el crecimiento de una empresa familiar, KPMG (2016) en su publicación “*Hidden Growth Within Family*” cita a los siguientes: pobre estrategia, escasez de talento, ambiente político inestable, carencia de un sucesor. Extrapolando las barreras mencionadas a la empresa Vaquita Nuna, sujeto de estudio de la presente tesis, el problema de esta se centraría en la barrera de pobre estrategia, la cual incluye la falta de vocación de negocios, visión de corto plazo, planificación defectuosa o insuficiente, y pobres habilidades de gestión. Estos a menudo son citados como los mayores obstáculos para el desarrollo de negocios familiares en Europa. Superar dichos obstáculos requiere energía, dotación de personal, marketing, fondos suficientes y buena planificación. Por lo tanto, según lo señalado por KPMG (2016), marketing sería una de las líneas de acción a seguir para lograr un mayor crecimiento y rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, la presente investigación identifica como problema principal el bajo y estancado volumen de ventas de los productos derivados de la leche de una empresa familiar ubicada en la ciudad de Lima, llamada Vaquita Nuna. En una entrevista realizada a Julio Vargas Mendiola, dueño de la organización, indicó que los niveles de ventas de la empresa se encuentran estancados en un nivel donde apenas pueden cubrir sus costos fijos. Esta información se corrobora analizando la información de ventas de los años 2017 y 2018 de la empresa, que se muestra en la Figura 1, en la que se observa que los niveles de ventas totales presentan una evolución poco favorable, mostrando incluso una pendiente negativa; lo mismo ocurre con sus tres principales productos: la leche fresca, el yogurt y el queso fresco.

Figura 1: Ventas de la empresa sujeto de estudio



Fuente: Registros contables de la empresa Vaquita Nuna S.A.C (2018)

Profundizando en el problema principal, se puede identificar algunas posibles causas de esta situación actual de la empresa; según lo comentado por Julio Vargas Mendiola, su empresa elabora productos con un proceso de selección y producción que aseguran estar libres de preservantes y químicos. Sin embargo, los productos no tienen investigación de mercado previa para determinar el precio, propuesta de valor y presentación del producto. Por no conocer las preferencias de su público objetivo, no les es posible tener propuestas de valor segmentadas por tipo de clientes, ni tienen información referencial de la competencia; es decir, no han desarrollado un plan de marketing para su lanzamiento inicial, aspectos que podrían estar limitando el desarrollo de sus productos y la expansión de la misma empresa.

Otra posible causa identificada es que no tienen acciones definidas para obtener nuevos clientes pues solo venden visitando y ofreciendo el producto directamente a su cartera de clientes en rutas geográficas ya definidas; es decir, no parecen estar enfocados en llegar a más clientes, ya sea en las mismas zonas donde distribuyen actualmente u otras, a pesar de contar con capacidad ociosa en su planta de producción e incurrir en un costo hundido de transporte, debido a que el recorrido se realizará de todas formas. Asimismo, tampoco tienen medidas o actividades definidas para incrementar la frecuencia de compra de sus clientes actuales. (J. Vargas, comunicación personal, 9 de setiembre del 2018).

Por otro lado, la empresa tiene una gran oportunidad debido a que actualmente en todo el Perú se ha experimentado una alta tendencia por el consumo de productos orgánicos, naturales o saludables. En un estudio realizado por Nielsen, se observa que un 68% de peruanos opta por productos naturales, el 62% prefiere elegir alimentos bajos en grasas, el 59% prefiere productos

bajos en azúcar y el 54% sin colorantes artificiales. Este patrón de consumo es dominante en importantes nichos de mercado de Lima Metropolitana, los cuales están dispuestos a pagar un mayor precio por productos que no contengan ingredientes artificiales (Nielsen, 2016). Asimismo, en el estudio se menciona lo siguiente:

Los consumidores tienen claro qué prefieren y qué evitan, por eso 7 de cada 10 latinoamericanos confirma que le pone mucha atención a los ingredientes de las bebidas y los alimentos que consumen. Ingredientes naturales y comidas menos procesadas, son prioridad para la mayoría (Nielsen, 2016).

En el caso del Perú, en lo que respecta a preferir productos bajos en azúcar, bajos en grasa y productos frescos, nuestro país se ubica en el puesto tres, dos y tres, respectivamente (Nielsen, 2017) (ver Anexo A). Tomando en cuenta los estudios comentados anteriormente, esta situación podría ser aprovechada por la empresa Vaquita Nuna.

2. Justificación de la investigación

En la actualidad, existe una tendencia mundial por el consumo de productos saludables y naturales. Los consumidores tienen una mayor conciencia y preocupación sobre los productos que consumen.

Dentro de esta tendencia de vivir sano, los *millennials* encabezan la lista de los más exigente pues no sólo buscan insumos no industrializados, conocer la procedencia de los alimentos y que sean ricos al paladar, sino que además sea fácil de preparar y que no tome mucho tiempo en la cocina (ya que tiempo es lo que menos tenemos) (Rengifo, 2017).

Por ello, investigar sobre los productos naturales derivados de la leche ofrecidos por la empresa sujeto de estudio y trabajar en la promoción de estos es de suma importancia.

En el presente estudio, se ha optado trabajar con productos derivados de la leche de venta minorista, específicamente con yogurt y queso fresco, debido a las siguientes razones:

- En primer lugar, los productos mencionados generan la mayor cantidad de ingresos a la compañía. Representan el 53% de las ventas totales de la empresa (la leche fresca representa el 32% y el resto de productos conforman el 15% restante). Por otro lado, la empresa fabrica dichos productos, a diferencia de otros como la leche donde solo los comercializa o revende.
- En segundo lugar, están dirigidos al consumidor final, lo que permite desarrollar con mayor énfasis temas de marketing, debido a la importancia que el consumidor le da al valor agregado que puedan tener los productos. Asimismo, facilita la elaboración de un

plan de marketing, dado los conocimientos aprendidos con la malla curricular de la carrera.

- En tercer lugar, estos productos son naturales, pues no contienen químicos ni preservantes y son fabricados bajo un proceso de producción artesanal, lo cual actualmente es valorado por el mercado.
- Por último, la empresa no cuenta con un plan de marketing para dichos productos, por lo que es fundamental su desarrollo para contribuir con el crecimiento de la empresa.

Se decidió trabajar un plan de marketing que contribuya al relanzamiento de los productos señalados dentro del mercado limeño por las siguientes razones:

- Debido a la importancia que tiene el desarrollo de un plan de marketing para las empresas sin importar su tamaño, volumen de ventas o el tipo de empresa; en especial, para las empresas familiares y pequeñas empresas agroalimentarias, dado que estos tipos de empresa presentan una serie de problemas inherentes a su naturaleza. Ante esa situación, un plan de marketing contribuye en su supervivencia, crecimiento y puede ser un punto de inflexión en su rumbo y lograr que despeguen (Sainz de Vicuña, 2010; KPMG, 2016; Echeverría, 2013; Alcaide, Bernués, Díaz, Espinoza, Muñiz y Smith, 2013).
- El plan de marketing es una herramienta de planeación y gestión muy importante para la empresa, debido a que permite tomar mejores decisiones en base a investigaciones de mercado realizadas. Asimismo, permite elaborar planes de actuación que permitan cumplir las estrategias planteadas, con el fin de ser más competitiva.
- La empresa cuenta con capacidad ociosa en su planta de producción ubicada en el distrito de La Molina, lo cual indica que puede incrementar sus ventas sin necesidad de incurrir en inversiones en activos y costos fijos adicionales. Lo mencionado permitirá mejorar su rentabilidad en el corto plazo.

Finalmente, se escogió el mercado limeño debido a que, al ser una microempresa familiar, no tiene la capacidad suficiente ni los recursos económicos o financieros para expandirse a otra plaza, por lo que su prioridad podrá ser incrementar las ventas en la localidad donde opera actualmente; es decir, las zonas actuales, para posteriormente crecer en otros mercados.

Por lo mismos factores, se descarta la opción de exportación, además, debido a las inversiones que se requiere para mercados más distantes y con exigencias sanitarias especiales para exportar lácteos (no todos los productos de la empresa cuentan con registro sanitario).

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo General

Elaborar un plan de marketing para los productos yogurt y queso fresco de la empresa familiar Vaquita Nuna S.A.C., ubicada en la Ciudad de Lima., que permita definir estrategias de marketing con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. *Objetivos Conceptuales*

- Identificar definiciones, las principales características y elementos de empresas familiares que limitan o favorecen el crecimiento de una empresa.
- Identificar factores que limitan o favorecen el crecimiento de las empresas de pequeña escala.
- Identificar las etapas y herramientas de un plan de marketing.

3.2.2. *Objetivos Contextuales:*

- Conocer la situación actual y futura de la industria de productos naturales y lácteos en el Perú y el mundo.
- Conocer la situación actual del sujeto de estudio: Empresa Vaquita Nuna

3.2.3. *Objetivos Empíricos*

- Identificar y conocer las características de los consumidores actuales de los productos naturales derivados de la leche producidos por la empresa.
- Identificar los elementos de los productos queso fresco y yogurt que generen o destruyan valor para los clientes de la empresa Vaquita Nuna.
- Realizar una evaluación de la situación externa e interna de la empresa Vaquita Nuna S.A.C. relevante para determinar las estrategias de marketing adecuadas.
- Elaborar y diseñar la parte operativa del plan de marketing, de acuerdo a las estrategias planteadas.
- Identificar si lo propuesto en el plan de marketing es rentable para la empresa sujeto de estudio evaluando los indicadores VAN y TIR del proyecto.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta General

- ¿Cuáles son los elementos necesarios de un plan de marketing que permitan definir estrategias de marketing, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa Vaquita Nuna S.A.C.?

4.2. Preguntas específicas

4.2.1. Específicas Conceptuales

- ¿Cuáles son las características y los elementos de las empresas familiares que limitan o favorecen el crecimiento de una empresa?
- ¿Cuáles son los factores que limitan o favorecen el crecimiento de las empresas de pequeña escala?
- ¿Cuáles son las etapas y herramientas de un plan de marketing?

4.2.2. Específicas Contextuales

- ¿Cuáles son las características actuales y tendencias de la industria de productos naturales y lácteos en el Perú y el mundo?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa sujeto de estudio: Vaquita Nuna S.A.C.?

4.2.3. Específicas Empíricas

- ¿Cuáles son las características de los consumidores actuales de los productos derivados de leche producidos por la empresa?
- ¿Qué elementos de los productos queso fresco y yogurt generan o destruyen valor para los clientes de la empresa Vaquita Nuna?
- ¿Cuáles son los elementos o factores externos e internos relevantes para determinar las estrategias de marketing?
- ¿Cuáles son las propuestas de la parte operativa del plan de marketing, de acuerdo a las estrategias planteadas?
- ¿Lo propuesto en el plan de marketing resulta rentable para la empresa sujeto de estudio?

5. Viabilidad

Se comprobó la viabilidad de la investigación, dado que se ha tenido acceso completo a la información del sujeto de estudio, lo cual estuvo avalado por el compromiso escrito del mismo dueño de la empresa, quien aseguró brindar apoyo e información durante toda la investigación hasta su culminación.

Por otro lado, se comprobó que el tema tiene extensa información bibliográfica que se puede usar para el desarrollo y sustentación de la investigación. Asimismo, es un tema relevante, dado que los ejes centrales del presente trabajo tratan sobre pequeña empresa, empresa familiar, crecimiento empresarial, estrategias de marketing para conseguirlo y podrá ilustrar a otras empresas elementos para su desarrollo.

Por otro lado, se tuvo acceso y existe una cantidad adecuada de los clientes actuales de la empresa para realizar una investigación de mercado, con el fin de conocer sus características, perfil e información relevante sobre ellos. La empresa cuenta con una base de datos de sus clientes donde incluye información de contacto, lo cual permite obtener la muestra de estudio necesaria para la investigación, asimismo, facilita la posibilidad de contactarlos.

5.1. Tiempo

La investigación se desarrolló en aproximadamente un año, por lo que se ha tenido tiempo para recolectar información teórica y contextual, hacer una investigación sobre los consumidores y elaborar una propuesta.

5.2. Recursos financieros

Principalmente, se requirió dinero para el trabajo de campo. Adicionalmente, para el traslado hacia la planta de producción de la empresa, la cual se encuentra en el distrito de La Molina en Lima metropolitana.

5.3. Recursos humanos

Se trata de una sola autora de esta tesis, se contó con los conocimientos adquiridos durante sus estudios y bibliografía *ad hoc* para esta investigación, la recolección de información necesaria a través de entrevistas y encuesta, su análisis, pudiendo cumplir con los plazos establecidos. Asimismo, no se contrató más recursos de personas ni se tercerizó ninguna actividad necesaria para este estudio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Luego de haber planteado el problema de investigación, los objetivos, las preguntas y la viabilidad del trabajo de investigación, es necesario entender los conceptos y definiciones relevantes del eje en el que se desarrolla el tema de la investigación, así como conocer lo que se ha investigado al respecto.

En este apartado se abarcará tres conceptos importantes para el desarrollo de la investigación: (i) Micro y Pequeñas empresas; (ii) Empresas familiares y (iii) Marketing y lo referente a cada etapa del plan de marketing.

1. Empresas MYPE

En distintos países de América Latina definen a las micro y pequeñas empresas (mypes), aplicando distintos criterios: ventas, activos, empleo u otros (Zevallos, 2003). En el Perú, el Ministerio de la Producción (Alva, 2017) afirma que, con la Ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial, la definición de microempresas se basa en un único criterio: las ventas.

Una microempresa tiene unas ventas que no superen las 150 Unidades impositivas tributarias (UIT). En el caso de una pequeña empresa las ventas deben ser mayores a 150 UIT y no deben superar las 1700 (UIT) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014).

Las mypes “son un conjunto heterogéneo de unidades económicas (en términos de tamaño, sector, región, tipo de producto/servicio desarrollado, etcétera)” (Ponce y Zevallos, 2017, p.48). La heterogeneidad también caracteriza a los empresarios que las dirigen, los cuales “son heterogéneos en términos de educación —formal e informal—, experiencia laboral y empresarial, nivel de contactos, grado de involucramiento del empresario en el negocio, solvencia financiera, etcétera” (Ponce y Zevallos, 2017, p.48).

Las microempresas se pueden clasificar según distintos criterios: el primero, es el objeto de explotación; es decir, si pertenecen al sector primario, sector secundario y sector terciario. Otro criterio es la propiedad: unipersonales, familiares y sociedades informales. Por último, según la cantidad de producción: de subsistencia, de acumulación simple o expansión y de acumulación ampliada o de transformación (Ameconi, 2004).

Algunas características que poseen las mypes son su carencia de tecnología de punta, baja productividad y dificultades de acceso al capital (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, s.f.).

Es fundamental recalcar la importancia de las mypes en los países en desarrollo; Okpara y Wynn (Avolio, Mesones y Roca, 2011) mencionan que “los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza.” (p. 71) dado que en algunos países representan aproximadamente el 90% de las unidades económicas (Zevallos, 2003). Asimismo, Ponce y Zevallos, (2017) destaca el potencial de dichas empresas, “fundamentalmente por su contribución al PBI, la generación de empleo y la reducción de las desigualdades regionales; así como por su potencial de desarrollo innovador” (p. 48).

Una fortaleza de las mypes es la flexibilidad de sus líderes y de su estructura (Ponce y Zevallos, 2017). Asimismo, el ser flexibles, debido a su tamaño, les permite innovar y adaptarse a las demandas de los clientes con mayor facilidad que empresas de mayor tamaño. Por otro lado, la cercanía que tienen con los clientes les permite conocer sus necesidades y adaptar su oferta rápidamente. Por último, es posible que este tipo de empresas puedan lograr economías de escala al formar redes de asociación con otras empresas del mismo territorio, con el fin de mejorar su posición en el mercado (Arbulú y Otoyá, 2005; Casilda, 2014; Ramírez, Mungaray, Aguilar y Inzunza, 2017).

Uno de los problemas que debe afrontar una MYPE es la informalidad, “3 de cada 4 microempresas o pequeñas empresas son informales y 6 de cada 7 trabajadores ocupados en ellas laboran en empresas informales” (Villarán, 2007, p. 48). Asimismo, presentan problemas de acceso a servicios financieros o falta de financiamiento suficiente; sin embargo, en el 2015 el Perú ocupó el puesto número uno por octavo año consecutivo como mejor ambiente de microfinanzas (The Economist Intelligence Unit, 2015). Otras dificultades son la falta de economías de escala, contar con personal menos calificado y dependencia de menos clientes, proveedores, productos o servicios y redes de distribución (Blázquez y Verona, 2006).

Okpara y Wynn (Avolio et al., 2011) analizaron los factores que restringen el crecimiento de mypes, categorizando los hallazgos en administrativos, operativos, estratégicos y externos. Los problemas administrativos están relacionados con el personal, las finanzas y la gestión. Los operativos tratan sobre la eficiencia en áreas como marketing, operaciones y logística. Los estratégicos se centran en la habilidad de adecuar los productos a la demanda externa. Finalmente, los externos abarcan “infraestructura, corrupción, tecnología y baja demanda” (Avolio et al., 2011, p. 72).

En esa línea, el modelo de Ansoff (Avolio et al., 2011) también clasifica los problemas de las pequeñas empresas en administrativos, operativos y estratégicos. De ellos los más resaltantes son los problemas operativos, los cuales “abarcan temas como la fijación de precios,

el establecimiento de estrategias de marketing, programa de producción y niveles de inventarios, así como decidir sobre los gastos relativos a favor de la investigación y desarrollo, marketing y operaciones” (Avolio et al., 2011, p. 72).

Avolio et al. (2011) realizó un estudio con el fin de determinar los factores que restringen el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, específicamente en el contexto peruano, se logró identificar cinco tipos de factores: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales.

En los factores administrativos destaca como problema la posibilidad de no contar con un adecuado capital humano que pueda suplir al fundador y que tenga la misma motivación, capacitación y preparación adecuada para el trabajo. Otro problema es que los empresarios no tienen una visión a largo plazo. Asimismo, la falta de preparación en aspectos contables y financieros (Avolio et al., 2011).

Los problemas operativos incluyen “aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios” (Avolio et al., 2011, p. 77).

Los problemas estratégicos incluyen la falta de acceso a capital suficiente, falta de un plan estratégico que le permita orientar la gestión de su empresa y sea una guía para todos los trabajadores. Asimismo, falta de investigación del mercado y conocimiento de los consumidores (Avolio et al., 2011).

Los problemas externos “de mayor incidencia aluden a la corrupción, informalidad y tecnología. Los menos mencionados y de menor incidencia se refieren a temas relacionados con la competencia y el Estado” (Avolio et al., 2011, p. 78).

Por último, los problemas personales incluyen “la motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios” (Avolio et al., 2011, p. 78).

2. Empresas Familiares

Se encontró pertinente incluir en el marco teórico la definición, características y particularidades de las empresas familiares, dado que estas operan en la mayoría de los casos de una forma distinta a cualquier otra empresa. A continuación, se detallará estas particularidades que deben ser tomadas en cuenta en la presente investigación para desarrollar adecuadamente el diagnóstico y propuestas para la empresa.

2.1. Definición y características

Miller y Le Breton (Romero, 2006) mencionan que la empresa familiar es “aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra” (p. 132).

Para definir empresas familiares se debe considerar tres aspectos fundamentales; mientras más presente tenga una empresa estos aspectos, mejor encajará en la definición de empresa familiar. El primero indica que su propiedad es controlada por la familia, ya sea porque quieren mantener la privacidad o por desinterés de apertura a nuevos socios. La mayoría de las empresas familiares son pymes y la familia que inicio el negocio posee entre el 80% y 100% de la propiedad. En segundo lugar, los negocios deben ser dirigidos por algunos miembros de la familia, por lo general son los dueños o sus hijos. Por último, existe un deseo del fundador por perpetuar en el tiempo su negocio, dado que lo conciben como un legado para las siguientes generaciones (Martínez, 2010); sin embargo, Andrade (2002) menciona que no se hace una planificación de la sucesión debido a que están enfocados en consolidar y lograr el éxito del negocio.

Tagiuri y Davis (1996) han desarrollado el modelo de los tres círculos, en la que se menciona que dentro de una empresa familiar conviven tres subsistemas interrelacionados: la familia, la propiedad y la empresa. Cada uno tiene sus propias reglas de comportamiento, funciones, objetivos y forma de gobernanza, lo que puede generar conflictos entre ellos; sin embargo, el éxito de las empresas familiares puede derivar de la adecuada interacción de estos subsistemas y alineación de metas para lograr sinergias. Asimismo, se incrementa la complejidad al incluir sistemas adicionales; es decir, la sociedad, la espiritualidad de la persona, además de las emociones y lazos familiares (Treviño, 2010).

En esa línea, Bork (2013) resalta la idea de que la familia puede influir de forma positiva en el negocio, promoviendo el crecimiento y sostenibilidad, o negativa, como un obstáculo para el logro de los objetivos.

Vale mencionar que una empresa familiar no es necesariamente una empresa pequeña, dado que hay casos famosos de empresas familiares que incluso son empresas multinacionales, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1: Ejemplos de Empresas Familiares

Empresa	Familia controladora	Ventas en Billones US\$	Empleados (Miles)	Año de fundación	Sector	País
Walmart Stores	Walton	379	2100	1962	Retail	EE.UU.
Toyota Motor Corp	Toyoda	262	316	1937	Automoviles	Japón
Ford Motor Co.	Ford	172	246	1903	Automoviles	EE.UU.
Samsung Group	Lee	105	263	1938	Conglomerado	Corea del Sur

Adaptado de Martínez (2010)

La característica principal de empresas familiares es la relación afectiva y confianza que existe entre los miembros de la familia involucrados en la empresa, a diferencia de las organizaciones no familiares, donde lo que une a los accionistas es un interés netamente financiero (Andrade, 2002).

Otra característica que presenta este tipo de empresas es su baja esperanza de vida. John Ward (Martínez, 2010) realizó un estudio en los Estados Unidos donde se menciona que solamente el 13% de las empresas familiares se mantiene en manos de la tercera generación de la misma familia. En Reino Unido el porcentaje llega al 14% y en Canadá al 10%. Esta situación es similar en el contexto de Latinoamérica:

(...) en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación. En Brasil, solo el 30% de ellas suele pasar a la segunda generación, el 5% a la tercera y casi no hay empresas de quinta generación; en Chile, la media de antigüedad de las empresas familiares medianas y grandes es de 31 años, y solo el 16% superan los 50 años de vida (Martínez, 2010, p. 20).

Asimismo, los líderes de empresas familiares consideran el impacto de sus decisiones estratégicas en las generaciones familiares futuras. En ese sentido, tienden a invertir solo en proyectos muy sólidos y no gastar más de lo que ganan. Otra característica es que dichas empresas tienen poca deuda, la asocian con fragilidad y riesgo. También, tienen mayor diversificación que la corporación promedio, dado que es una forma de proteger el patrimonio familiar ante recesiones en algún sector (Kachaner, Stalk y Bloch, 2012).

2.2. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

Respecto a las empresas no familiares, las familiares poseen ciertas ventajas. Una de ellas es que tienen menores costos de agencia, al tener uno o más miembros de la familia en puestos claves de gestión, las decisiones que tomen siempre van a buscar beneficiar a la propiedad. En economía lo dicho está relacionado con la teoría del agente, ocurre cuando el agente y principal

no tienen necesariamente intereses alineados, por lo que se debe incurrir en costos de agencia para supervisar la labor del agente (Martínez, 2010).

Otra fortaleza es la mayor preocupación que tiene la empresa por la calidad e imagen ante los consumidores. Muchas de las empresas familiares llevan el apellido de la familia como la marca de la empresa o razón social, lo cual pone en juego su prestigio al no entregar la máxima calidad. Un ejemplo de lo dicho es Falabella, la cual se fundó en Chile por Salvatore Falabella en 1889. Algunas otras fortalezas que no requieren mayor explicación son las siguientes: fuerte cultura empresarial, mayor velocidad de decisión, mayor unidad de objetivos entre los accionistas y menor rotación de los principales ejecutivos (Martínez, 2010). Asimismo, existe mayor compromiso por parte de los integrantes de la familia con el negocio debido al sentido de propiedad y pertenencia (Treviño, 2010).

En cuanto a las principales debilidades, se encuentra el nepotismo, es decir, la preferencia por un pariente, pues se conceden privilegios indebidos a los miembros de la familia sin considerar su competencia o méritos profesionales. Asimismo, es importante comentar otra desventaja, la coadministración o administración conjunta, la cual puede llegar a ser un problema por la existencia de más de un líder y la probabilidad de que los líderes no sean compatibles en cuanto a sus estilos de dirección y sus filosofías de negocio (Martínez, 2010). Además, al crecer la empresa se presenta un problema de no separación de la gestión y propiedad, en donde “los miembros de la familia se enfrentan a la disyuntiva de continuar gestionando directamente el negocio o contratar a profesionales para que se encarguen de ello (profesionalización de la gestión)” (Pizarro, Lanfranco y Córdova, 2006, p. 35). Asimismo, un factor que puede obstaculizar el crecimiento es la falta de liquidez de este tipo de empresas, falta de planificación estratégica y planes de sucesión familiar, conflictos por problemas familiares ajenos al negocio (Treviño, 2010).

Es importante destacar que existen estudios que indican que las empresas familiares pueden ser tanto o más rentables y exitosas que empresas no familiares, en distintos sectores (Martínez, 2010).

3. Marketing

3.1. Definición

De acuerdo con la entrevista que se realizó al gerente Julio Vargas, se pudo conocer que actualmente la empresa utiliza herramientas básicas de marketing, por lo que consideran que existe una deficiencia en la presentación, promoción y difusión de todos sus productos. Sin embargo, recalcó que desearía implementar un plan de marketing dirigido a los productos

derivados de la leche, ya que se percibe un alto potencial comercial y nutricional en estos productos.

En ese sentido, se considera fundamental definir el concepto de marketing, según la American Marketing Association (2013): “El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general” (p.1). Asimismo, Kotler y Keller (2016) lo define como: “Satisfacer las necesidades de manera rentable” (p. 5).

4. Plan de marketing

4.1. Definición

Un plan de marketing incluye estrategias y acciones de marketing con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa o unidad en un tiempo determinado (Mayorga y Araujo, 2014).

Otra definición muy similar es la desarrollada por Kotler y Keller (2016) en la que se menciona que “un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene directrices prácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para un periodo determinado” (p. 54).

4.2. Importancia

Tomar en cuenta y desarrollar el marketing en una pequeña empresa es fundamental, dado que puede ser una herramienta que acelere su crecimiento e incluso marque la diferencia entre su éxito o fracaso. Lo dicho se refuerza en el siguiente párrafo:

Desde la Administración venimos insistiendo en la necesidad de que las empresas deben orientarse hacia el consumidor. El reto de la comercialización agroalimentaria pasa por establecer estrategias comerciales. Un buen plan de marketing, con una clara orientación al cliente, puede cambiar el rumbo de muchas empresas (Sainz de Vicuña, 2010, p. 15).

Las pequeñas empresas afrontan diversos obstáculos propios de su tamaño y naturaleza, por lo que aplicar técnicas de marketing puede ayudarlas a ser más competitivas. Lo mencionado se detalla a continuación:

Factores como la falta de visión e iniciativa empresarial, la aversión al riesgo, el reducido tamaño de las explotaciones, la escasez de mano de obra cualificada, la insuficiente organización sectorial y representatividad para actuar como interlocutores ante las Administraciones Públicas y la sociedad, la escasa orientación de mercado, la casi nula actividad innovadora, el escaso desarrollo del comercio exterior, y la falta de control sobre

los canales de comercialización han llevado a las pymes agroalimentarias a una situación de desventaja frente al resto de agentes que hace peligrar, en el largo plazo, su supervivencia. Pues bien, en este difícil escenario, determinadas pymes europeas han sido capaces de aplicar el marketing y la innovación para situarse en el top ten de su sector de actividad (Sainz de Vicuña, 2010, p. 70).

En la misma línea, cabe resaltar que el marketing es muy útil, no solo para el crecimiento de las ventas, sino también para generar un impacto en la reputación de una empresa. Asimismo, el tamaño de la empresa no limita la posibilidad o la efectividad de usar el marketing en ella como se indica a continuación: “¿Qué hacen las pequeñas empresas para vender más? No importa el tipo de negocio, el mercado al que se dirijan, la ubicación o su volumen de venta, todos necesitan hacer lo mismo: Marketing” (Echeverría, 2013, p.1).

Asimismo, en el caso de tratarse de una pequeña empresa, el hecho de no tener los recursos suficientes para realizar grandes campañas de marketing no impide que se pueda utilizar sus herramientas de forma efectiva. Lo importante es ser creativo y saber combinar un buen plan de marketing y un buen plan de ventas, así como, realizar seguimiento a los gastos y resultados obtenidos. Por lo mencionado, el marketing en una pequeña empresa toma un papel vital para su éxito (García, 2013).

4.3. Fases y etapas de un plan de marketing

Para diseñar un plan de marketing es necesario seguir una serie de pasos, de forma secuencial. Es importante mencionar que el número de etapas que contiene un plan de marketing varía según cada autor.

a. Primera etapa: Análisis de la situación

En esta etapa se va a conseguir información interna y externa de la empresa. Con el análisis interno se pretende diagnosticar la situación actual de la empresa a fin de detectar sus debilidades y fortalezas, desde el punto de vista comercial y de marketing (Sainz de Vicuña, 2012). Se debe analizar la situación de cada área de la empresa, por lo que una herramienta útil es AMOFHIT: Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y Logística (O), Finanzas (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I), y Tecnología, Investigación y Desarrollo (T) (D' alessio, 2008).

En lo que refiere a la situación externa, el objetivo es recolectar información sobre factores no controlables por la empresa para descubrir oportunidades y amenazas. Una herramienta que se podría usar para dicho fin es el PESTE, la cual evalúa las fuerzas político-legales, económicas, sociales, tecnológicas y naturales. Además analizar la fuerza demográfica.

Po otro lado, para analizar el entorno competitivo se va a usar la herramienta cinco fuerzas de Porter, la cual permite evaluar la competencia actual, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, los sustitutos y los potenciales competidores (Mayorga y Araujo, 2007).

Dentro de la herramienta denominada PESTE se incluye seis fuerzas que describirán el macroentorno de la empresa: político, económico, social, tecnológico, natural y legal. Además, se analizará el factor demográfico.

La fuerza política engloba las normas, organismos del gobierno y agrupaciones que limitan o tienen influencia en las organizaciones o individuos. En este punto debe analizarse las leyes y regulaciones vigentes dadas para el mercado y para el producto en observación. Por otro lado, el análisis del entorno económico debe centrarse en evaluar el poder adquisitivo de los individuos y las tendencias en sus patrones de consumo, dado que esos indicadores están estrechamente ligados al comportamiento del mercado. La tercera fuerza es la social, la cual considera aspectos demográficos y culturales de la población. Se debe analizar los cambios o tendencias demográficas como: “cambios en las edades y estructuras familiares, cambios geográficos de población, características educativas y diversidad de población” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 70). Por otro lado, se debe analizar las tendencias culturales debido a que afecta los hábitos de compra de los consumidores, para lo cual es necesario considerar algunos elementos como los valores, percepciones, actitudes, preferencias, comportamientos de la población. En el entorno tecnológico se incluye los avances científicos o tecnologías nuevas relacionadas al mercado en observación que proporcionen nueva información para las decisiones de marketing o que pueda modificar las preferencias de compra del consumidor, por lo que es fundamental conocer este entorno para no quedar relegado en un mundo cada vez más cambiante. Finalmente, el entorno natural, se indica, que se debe considerar al impacto ambiental de los mercados y las tendencias de los consumidores en este ámbito, dado que en la actualidad ser ambientalmente responsable puede añadir valor al cliente e incluso ser beneficioso para el negocio. Una tendencia se refiere al incremento de la contaminación, pues muchas industrias suelen ser muy contaminantes con sus residuos (Kotler y Armstrong, 2013; Kerin, Hartley y Rudelius, 2014).

Otra herramienta útil en esta etapa es las cinco fuerzas de Porter, la cual contribuye a realizar un análisis del microentorno de la empresa, dado que ayuda a comprender la industria en la que opera (Porter, 2008).

Para medir la amenaza de nuevos entrantes se debe considerar las barreras de entrada al sector y la percepción que tengan los nuevos entrantes de la reacción de empresas ya establecidas

en el sector. Porter (2008) define barreras de entrada como “las ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes” (p. 3). Algunas barreras de entrada son: los requisitos de capital que requieren los nuevos entrantes para ingresar al sector, economías de escala que tienen los actores ya establecidos en el sector que implican costos más bajos por unidad, el costo de cambio de proveedor por el lado de los clientes dificultará que los nuevos entrantes adquieran clientes, políticas gubernamentales que restrinjan o promuevan el ingreso, entre otros (Porter, 2008).

Otra fuerza a considerar es el poder de negociación de los proveedores, para medirlo se debe considerar la concentración de los proveedores, evaluar si los ingresos del proveedor dependen solo del sector o abastecen a otros sectores, también considerar los costos de cambio de proveedor que debe asumir la empresa, evaluar si los productos que ofrece el proveedor son diferenciados y si existen sustitutos para el producto (Porter, 2008).

También es importante medir el poder de negociación de los consumidores del sector, para lo cual se debe considerar la cantidad y concentración de los clientes, si el sector ofrece productos estandarizados o diferenciados, los costos de cambio de proveedor que debe asumir el cliente, entre otros (Porter, 2008).

Otra fuerza es la amenaza de sustitutos. Para medir si existe una alta amenaza se debe evaluar si el costo que debe afrontar el consumidor por cambio al sustituto es bajo y si existen sustitutos que ofrezcan una propuesta de valor a un precio beneficioso para el consumidor (Porter, 2008).

Por último, es necesario evaluar la rivalidad de los competidores debido a que, a mayor rivalidad, menor rentabilidad en el sector. Es importante evaluar la intensidad de competencia en el sector y la base de la competencia, la cual puede ser el precio, tiempo de entrega, entre otros (Porter, 2008).

b. Segunda etapa: Diagnóstico de la situación

La segunda etapa es el análisis de la información recolectada en la etapa previa, para lo cual hay dos instrumentos: el FODA y la matriz de posición competitiva, la cual es menos usada al desarrollar un plan de marketing (Sainz de Vicuña, 2012). Para la presente investigación el instrumento empleado en esta etapa va a ser el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), los puntos que se definan en el gráfico FODA van a ayudar a definir una estrategia concreta (Mayorga y Araujo, 2007). A través de esta herramienta se busca “aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, así como

reducir las amenazas detectadas mediante la corrección o eliminación de nuestros puntos débiles” (Alcaide, et al., 2013, p. 72).

c. Tercera etapa: Fijación de los objetivos de marketing

En la tercera etapa se van a fijar los objetivos de marketing que aspira a alcanzar la empresa. Algunos objetivos resultan fáciles de cuantificar, como los relacionados al incremento del volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad, etc. Por otro lado, hay objetivos difíciles de cuantificar, los ejemplos habituales de estos objetivos son los relacionados a la imagen, posición que desea alcanzar, notoriedad de marca, etc.

Es importante considerar que los objetivos de marketing deben estar alineados a los objetivos corporativos (Alcaide, et al., 2013).

d. Cuarta etapa: Elección de las estrategias de marketing

La cuarta etapa es la definición de estrategias de marketing que permitirán alcanzar los objetivos planteados, tomando en cuenta las decisiones que toman la competencia en el mismo campo y las variaciones de los factores externos.

Sainz de Vicuña (2012) menciona que la estrategia “consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva” (p. 249). Existen distintas estrategias: segmentación de mercado, posicionamiento, crecimiento, de competencia y mezcla de marketing (Mayorga y Araujo, 2007).

e. Quinta etapa: Definición de los planes de acción

La quinta etapa es el marketing operativo, el cual va a permitir a través de acciones concretas alcanzar las estrategias de marketing definidas y los objetivos planteados. Cada acción establecida se debe incluir en un plan de acción que incluye la descripción de la acción, fecha de inicio y finalización, persona responsable y presupuesto de cada acción (Alcaide, et al., 2013).

f. Sexta etapa: Evaluación Económica-Financiera

Esta etapa “es primordial para la dirección de la empresa, ya que es aquí donde se ve el coste de la puesta en marcha del plan y los posibles resultados económicos que va a generar, en definitiva, su viabilidad en términos económicos” (Sainz de Vicuña, 2012, p.414).

Se deben considerar un conjunto de aspectos en esta etapa: “los supuestos financieros del proyecto, la inversión y los presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica y financiera del proyecto, el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias” (Mayorga y Araujo, 2007, p.113).

Para evaluar la rentabilidad del proyecto se utilizará el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación (Mayorga y Araujo, 2007).

g. Séptima etapa: Control y Seguimiento

Por último, la sexta etapa es la de control y seguimiento. El objetivo de esta etapa es ver si hay variaciones entre los resultados previstos y los reales, y en caso haya desviaciones se debe tomar las acciones correctivas. Hay distintas medidas de seguimiento y control pertinentes para detectar si el plan se desarrolla según lo previsto. “Programar reuniones periódicas, realizar informes y utilizar herramientas como el cuadro de mando, indicadores clave de desempeño (KPI’s) o ratios, son las medidas de seguimiento y control utilizadas con más frecuencia” (Alcaide, et al., 2013, p. 85).

4.4. Estrategias de marketing

Un problema de las pymes es su falta de planificación estratégica:

La gran mayoría de pymes concentran sus esfuerzos en realizar acciones de marketing operativo (quinta etapa del plan), sin haber antes definido sus estrategias de marketing. Es de vital importancia que la pyme sea consciente de que, para lograr ser efectivo a corto y medio plazo, antes ha de haber establecido una visión estratégica a largo plazo (Alcaide, et al, 2013, p.74).

A continuación, se desarrollarán las principales estrategias de marketing, las cuales se deben considerar al elaborar un plan de marketing.

4.4.1 Estrategia de segmentación para delimitar el target

La estrategia de segmentación de mercado consiste en definir criterios para dividir el mercado total en segmentos con características similares. “Los criterios de segmentación de mercado se pueden agrupar en cuatro grandes categorías: geográficas, conductuales, psicográficas y demográficas” (Mayorga y Araujo, 2007, p. 82).

Dentro de cada criterio de segmentación existe una serie de variables a considerar para conocer las características de los clientes. Estas variables ayudarán a comprender las necesidades y deseos de los consumidores para poder entregarles una oferta diferenciada y enfoques de marketing adecuados. Ver Tabla 2.

Tabla 2: Variables de segmentación

Variables	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, clima, entre otros
Demográfica	Edad, genero, ingresos, ocupación, educación, religión, generación, entre otros
Psicográfica	Clases sociales, estilos de vida y personalidad
Conductual	Ocación de compra, beneficios buscados del producto, estatus de lealtad, entre otros

Adaptado de Kotler y Armstrong (2013).

Arellano (2010) realizó un estudio sobre los estilos de vida, específicamente en el contexto peruano, la cual es una variable de la segmentación psicográfica, donde identificó seis estilos de vida en el Perú moderno:

- Los sofisticados: son personas instruidas con altos ingresos y valoran su imagen personal
- Los progresistas: hombres emprendedores que buscan mejorar su situación y que toman en cuenta el costo/beneficio en sus consumos
- Las modernas: mujeres que disfrutan realizar compras y valoran mucho su imagen personal;
- Los formalistas: hombres tradicionales, hogareños y tienden a adoptar las modas de forma tardía por temor a no ser aceptados;
- Las conservadoras: mujeres tradicionales, familiares y religiosas que valoran mucho los beneficios y atributos intrínsecos de los productos que compra por encima de las marcas;
- Los austeros: personas de ingresos bajos, altamente sensibles al precio en sus compras.

4.4.2 La estrategia de posicionamiento

Busca posicionar el producto de la empresa en la mente de su público objetivo (Mayorga y Araujo, 2007, p. 90).

4.4.3 La estrategia de crecimiento

La matriz producto- mercado (Ansoff) sostiene que hay cuatro alternativas estratégicas: penetración, desarrollo de producto, expansión de mercado y diversificación (Mayorga y Araujo, 2007, p. 83).

4.4.4 La estrategia competitiva

Menciona que las empresas pueden comportarse frente a sus competidores como líderes, retadoras, seguidoras o especializadas (Mayorga y Araujo, 2007, p. 85).

4.4.5 La estrategia de fidelización

Tiene como base dos pilares: El marketing relacional y la gestión del valor percibido. El marketing relacional busca crear relaciones y confianza a largo plazo con los clientes para comprar y recomendar sus productos (Munuera, 2012).

4.4.6 La estrategia funcional

Es el último punto de la fase estratégica del plan de marketing. Esta estrategia, consiste en la elección del marketing mix. Para ello, se ha de tomar las decisiones estratégicas oportunas sobre: producto, precio, distribución y comunicación (Mayorga y Araujo, 2007).

4.4.7 La estrategia genérica

Consta de dos variables: El mercado y la ventaja competitiva. La empresa puede decidir dirigirse a todo el mercado o a un segmento de este y puede tener una ventaja competitiva basada en liderazgo en costos o exclusividad.

4.5. Marketing mix

Una estrategia funcional de marketing es el marketing mix o conocido como las 4 “P”, en el caso de un producto tangible; y las 7 “P”, en el caso de un servicio.

El concepto de mezcla de marketing alude a una relación singular de estrategias de producto, plaza, promoción y fijación de precios (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

4.5.1 Producto

El producto es “todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado” (Soriano, 1991, p. 9).

Una definición similar es la dada por Kotler y Keller (2016) donde menciona que un producto es “cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (p. 325)

Según Lamb et al. (2011) “el producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores” (p.47).

Existen tres niveles para los productos que deben considerarse, dado que cada uno agrega mayor valor a los clientes. El nivel más básico es el valor esencial para el cliente; es decir, los beneficios buscados por el consumidor y que resuelven un problema. El segundo nivel, incluye

las características del producto, diseño, nivel de calidad, empaque y marca. Por último, el tercer nivel es el producto aumentado, el cual ofrece beneficios adicionales a los consumidores como garantía, servicio post venta, entrega y crédito y soporte para el producto (Kotler y Armstrong, 2013).

Los productos se pueden clasificar como: bienes de conveniencia, bienes de comparación y bienes de especialidad. Los productos que se analizarán en la investigación son considerados productos de conveniencia, este tipo de bienes son relativamente baratos y demandan poco esfuerzo de compra por parte de los consumidores. Los bienes de comparación van a demandar que el consumidor posea mayor información y dinero antes de realizar la compra. Por último, los bienes de especialidad no tienen sustitutos debido a que posee ciertos atributos o características, conocidos por los consumidores, que los vuelven irremplazables (Mayorga y Araujo, 2007).

Hay distintos aspectos a considerar al momento de tomar decisiones respecto al desarrollo y marketing de un producto, con el fin de agregar valor para el cliente. Estos se observan en la Figura 2.

Figura 2: Decisiones sobre el producto



Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

a. Atributos del producto:

Los atributos comunican y entregan los beneficios que ofrecerá el producto a los consumidores e incluyen calidad, características, estilo y diseño. En cuanto a la calidad, la definición más básica es la ausencia de defectos de un producto; sin embargo, la mayoría de mercadólogos indica que se debe tomar en cuenta el valor y la satisfacción del cliente para definirla. La calidad tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. La primera dimensión indica si el desempeño del producto es el adecuado para lo que fue diseñado y la segunda indica que el producto debe entregar un nivel de rendimiento estable. En segundo lugar, los productos pueden diferenciarse de la competencia agregando características extras que el cliente valore. En cuanto al estilo y diseño, el estilo está relacionado con la apariencia del producto; es decir, lo visible, llamativo y estético; sin embargo, el diseño va más allá de eso y contribuye a mejorar la experiencia de uso del producto (Kotler y Armstrong, 2013).

En el entorno actual, con mucha competencia, el diseño del producto es fundamental para diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa. Kotler y Keller (2016)

menciona que “El diseño se refiere a todas las características que afectan cómo se ve, se siente y funciona un producto desde el punto de vista del consumidor. El diseño ofrece beneficios funcionales y estéticos y atrae tanto la parte racional como a la emocional” (p. 332)

b. Branding:

El branding se refiere a la marca de un producto, la cual “es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante del producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 203). Los consumidores les dan significados a las distintas marcas y desarrollan relaciones con ellas, por lo que la marca puede marcar una gran diferencia en las decisiones de compra de productos similares (Kotler y Armstrong, 2013).

c. Empaque:

La función de los empaques inicialmente fue proteger y conservar el producto-, sin embargo, en la actualidad es una herramienta importante de marketing, dado que sirve para conquistar consumidores, lograr reconocimiento, para promocionar el producto, entre otros. Por otro lado, se debe evitar los empaques poco funcionales, difíciles de abrir o empaquetar en exceso, dado que puede provocar frustración en los consumidores. Finalmente, innovar con respecto a los empaques puede generar una ventaja competitiva e incrementar las ventas (Kotler y Armstrong, 2013).

d. Etiquetado:

Las etiquetas pueden ser desde las típicas adheridas al producto hasta gráficos complejos en el envase. Las principales funciones de la etiqueta son identificar al producto y marca, describir información necesaria acerca del producto, como, por ejemplo: “quien lo hizo, donde se hizo, cuando fue hecho, su contenido, con qué fin se usa y cómo utilizarlo de forma segura” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 205). Por último, sirve como medio para promocionar, posicionar y conectar la marca con los clientes. Se debe tomar en cuenta la legislación vigente que regule el contenido del etiquetado (Kotler y Armstrong, 2013).

e. Servicio de soporte al producto:

Los servicios de apoyo posteriores a la venta ayudan a mejorar la experiencia que tiene el cliente con la marca, dado que para construir relaciones que perduren en el largo plazo se debe mantener satisfecho al cliente, no solo antes y durante de la venta, sino también después de ella. Por lo tanto, el marketing no debe terminar en el momento de la venta (Kotler y Armstrong, 2013).

4.5.2. Precio

El precio es el dinero que pagan los consumidores por obtener un producto “monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico” (Soriano, 1991, p. 16). Asimismo, se considera el elemento más flexible de los cuatro componentes del marketing mix y el que puede sufrir cambios rápidamente. Cabe resaltar que, al cambiar el precio, es decir, incrementarlo o reducirlo, puede modificar otras variables de la mezcla de marketing. (Lamb et al., 2011).

Para la determinación del precio de un producto la empresa puede considerar ciertos objetivos relacionados al nivel de utilidades, volúmenes de ventas, mantenerse en el mercado, sobrevivir en el mercado o introducir un producto en el mercado (Mayorga y Araujo, 2007).

Existen distintas estrategias para fijar el precio de un producto. La primera es la basada en el valor para el cliente, en la cual es necesario conocer la percepción de valor que el cliente le otorga al producto; es decir, valoran los beneficios que reciben y se debe fijar un precio que coincida con esa valoración. Existen dos tipos de fijación del precio basados en el valor: El buen valor y el valor agregado. La primera se refiere a ofrecer el precio justo a cambio de una adecuada calidad y servicio. La segunda indica que, al agregar características diferenciadoras, estas incrementan el valor del producto, lo cual puede justificar un precio mayor.

La siguiente estrategia es la basada en la competencia, significa observar el precio que la competencia cobra por un producto similar en términos de valor. Se debe tomar en cuenta los precios de los competidores para establecer una estrategia de precios, que puede ser alinearse, establecer un precio superior por un mayor valor o un precio inferior por un menor valor. Finalmente, se debe generar la imagen de que el valor que el cliente recibe es mayor a su precio.

La última estrategia es la basada en el costo, la que implica fijar los precios tomando en cuenta “los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 260)

Asimismo, es importante considerar las estrategias de ajuste de precios, las cuales se dan cuando existen situaciones variables o distinción entre los clientes. Kotler y Armstrong (2013) menciona que existen siete estrategias de ajuste, las cuales se pueden observar en la Tabla 3.

Tabla 3: Estrategias de ajuste de precio

Estrategia	Descripción
Fijación de descuento y bonificación	Reducir los precios como recompensa ante acciones de los clientes, como pagar con anticipación o promover el producto
Fijación por segmentos	Permite diferenciar precios entre clientes, productos o ubicaciones
Fijación psicológica	Precios que logran un efecto psicológico
Fijación promocional	Menores precios para estimular ventas en el corto plazo
Fijación geográfica	Fijar precios teniendo en cuenta la ubicación geográfica de los clientes
Fijación dinámica	Ajustar precios continuamente para satisfacer características y necesidades de los clientes y situaciones individuales
Fijación Internacional	Ajustar precios de los mercados internacionales

Adaptado de: Kotler y Armstrong (2013).

Mayorga y Araujo (2007) mencionan dos tácticas de precios: precios psicológicos y los descuentos, las cuales “permiten a la empresa influir en el comportamiento de compra del consumidor y consolidarse en el mercado” (p. 99). En lo referido a precios psicológicos, los precios de los productos pueden terminar en el dígito 9, sin redondear, lo que da una imagen de precio inferior.

En cuanto a la segunda táctica, las empresas pueden descontar por volumen, dar descuentos comerciales, descuentos al finalizar una temporada o en ocasiones especiales (Mayorga y Araujo, 2007).

4.5.3. Plaza

El concepto de plaza es la “estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios” (Soriano, 1991, p. 12).

Es fundamental desarrollar estrategias de plaza o distribución, las cuales buscan que los productos se encuentren disponibles para los clientes en el momento y lugar oportuno (Lamb et al., 2011).

Existen cuatro formas en que se puede enviar productos a los consumidores finales: canal directo e indirecto, este último incluye a los canales mayorista, minorista y bróker. En el canal directo no existen intermediarios; es decir, el productor vende el producto directamente al consumidor. En el canal minorista se incluye como intermediario al minorista. En el canal mayorista se agrega un intermediario adicional: el mayorista. Por último, el canal más indirecto es en el cual se añade un bróker, es decir un agente comercial que coordinará con mayoristas las

ventas (Kotler y Armstrong, 2013; Lamb et al., 2011). La empresa sujeto de estudio actualmente utiliza el canal directo, ya que ofrece de puerta en puerta sus productos.

Cabe mencionar que gracias a los avances tecnológicos están mucho más presentes los canales de marketing electrónico, los cuales son los que utilizan internet para que el producto esté disponible a los consumidores, por ejemplo, Amazon mediante un detallista virtual amazon.com conecta a los clientes con los mayoristas de libros. Las empresas muchas veces combinan intermediarios tradicionales con electrónicos para “crear utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión para los compradores” (Kerin et al., 2014, p.19).

Algunas actividades de marketing directo son el *telemarketing*, pedidos por correo y formas de ventas minoristas electrónicas como compras en línea y redes de televisión de compra en casa (Lamb et al., 2011).

Todas las acciones que se tomen en el área de distribución deben estar orientadas a un propósito final táctico, generar mayores oportunidades de compra para los consumidores o usuarios (Lamb et al., 2011).

4.5.4. Promoción

El concepto de promoción se refiere a “actividades que realiza las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios” (Soriano, 1991, p. 16).

Las metas de la promoción son informar, persuadir, recordar a los compradores potenciales sobre un producto, con el objetivo de influir en su opinión u obtener una respuesta (Lamb et al., 2011).

Mayorga y Araujo (2007) mencionan que hay dos estrategias de promoción: “Empujón” y “Jalar”. En la primera, la empresa usa distintos incentivos para presionar a los intermediarios a vender sus productos en el mercado. En la segunda, la campaña de promoción va dirigida al cliente final para lograr que adquiera sus productos.

La mezcla promocional incluye la publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas (Lamb et al., 2011).

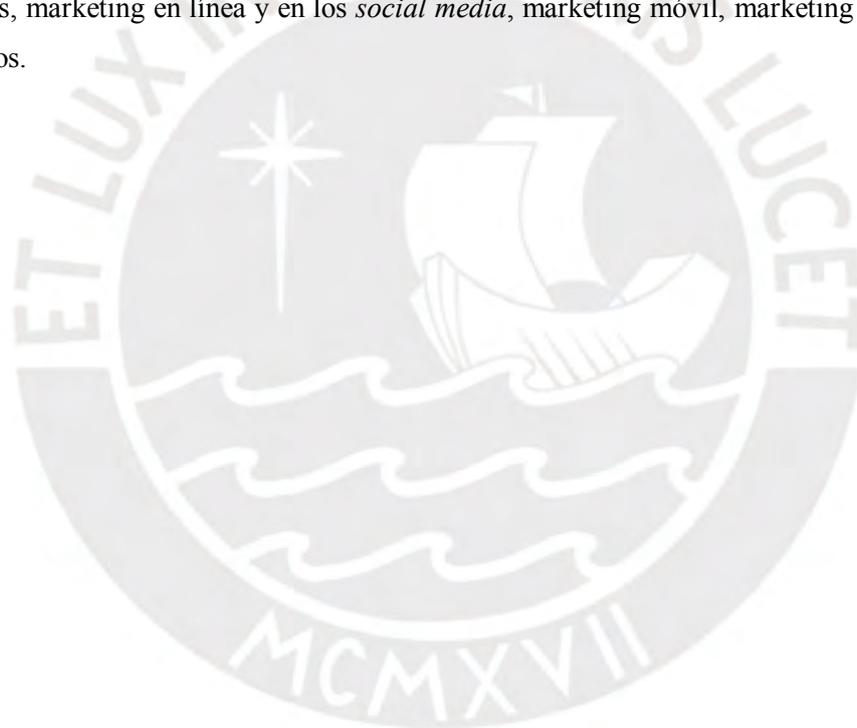
La publicidad es toda presentación y promoción de bienes o servicios realizada de forma no personal y pagada por un patrocinador. Puede ser mediante medios impresos, electrónicos, de exhibición, entre otros (Kotler y Keller, 2016).

En segundo lugar, las relaciones públicas son “programas dirigidos a los empleados de la empresa o, externamente, a los consumidores, gobierno, otras empresas o medios para promover o proteger la imagen de la empresa o sus comunicaciones de productos individuales” (Kotler y Keller, 2016, p.478).

Por otro lado, la venta personal se refiere a ofrecer, de forma presencial y directa, los productos a posibles clientes buscando lograr su venta (Kotler y Keller, 2016).

Finalmente, la promoción de ventas busca incrementar la demanda del producto mediante el uso de herramientas o actividades no permanentes, como, por ejemplo, regalos, descuentos, degustaciones, sorteos, entre otros. Significa dar un incentivo de corto plazo a los clientes para generar demanda (Mayorga y Araujo, 2007).

Kotler y Keller (2016) adiciona a la mezcla promocional lo siguiente: Eventos y experiencias, marketing en línea y en los *social media*, marketing móvil, marketing directo y de base de datos.



CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el marco contextual se abarcará: (i) El estudio de la industria láctea en el Perú y el mundo; (ii) Empresas familiares en el Perú y (iii) Descripción del sujeto de estudio; es decir, la empresa Vaquita Nuna.

1. Industria de Lácteos

1.1. Lácteos en el Mundo

El organismo especializado de la ONU, llamado Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), elaboró un informe donde presenta datos sobre la industria de lácteos en el mundo, donde se indican cifras e información a nivel macro sobre el sector.

Se menciona que uno de los productos agrícolas más valiosos y con mayor producción en el mundo es la leche. Los principales países productores de leche en el mundo se pueden observar en: (ver Anexo B).

En 2013, la leche, con una producción total de 770.000 millones de litros valuada en 328.000 millones de dólares estadounidenses, ocupó el tercer lugar por tonelaje de producción y fue el producto agrícola más importante en términos de valor en el mundo. La leche forma parte del 27% del valor agregado global del ganado y el 10% del de la agricultura (FAO, 2016, p.1).

Con respecto a la comercialización, la leche y los productos lácteos representan cerca del 14% del comercio agrícola mundial. Los productos más comercializados son la leche entera en polvo y la leche descremada en polvo, mientras que los lácteos frescos solamente representan el 1% de los productos lácteos comercializados.

Asimismo, básicamente en todos los países del mundo se produce y consume leche y se encuentra entre los primeros productos agrícolas tanto en cantidad, como en valor. En la producción global de leche, el 82,7% es leche de vaca, seguido por la de búfalo, cabra, oveja y camello. Con 13,3%, 2,3%, 1,3% y 0,4%, respectivamente.

Es importante mencionar que el sector lácteo está creciendo rápidamente, en tal sentido, se prevé que la producción crezca a una tasa de 1,8% anual; es decir, 177 millones de toneladas para el 2025. Además, el consumo per cápita también se incrementará entre un 0,8% a 1,7% anual en países en desarrollo y entre 0,5% a 1,1% en países desarrollados. (ver Anexo C)

Por otro lado, en el informe se rescata los múltiples beneficios que la leche trae para la salud y nutrición, así como lo asequible que es respecto a otras fuentes de nutrición.

La leche y los productos lácteos son alimentos ricos en nutrientes. Proporcionan energía y una gran cantidad de proteínas y micronutrientes, entre los que se incluyen: calcio, magnesio, selenio, riboflavina y vitaminas B5 y B12, que son fundamentales para reducir el hambre y la desnutrición, en especial entre los más vulnerables (por ejemplo: mujeres embarazadas y niños). La mayoría de los países que poseen lineamientos para la alimentación recomiendan los lácteos como un componente de una dieta balanceada. A nivel mundial, la leche contribuye en promedio 134 kcal de energía/persona por día, 8,3 g de proteínas/persona por día y 7,6 g de grasas/persona, o 5%, 10% y 9% del suministro total de energía, proteínas y grasas, respectivamente. Es la quinta fuente de energía más grande y la tercera fuente de proteínas y grasas más grande para los humanos. Los productos lácteos son una fuente de nutrición asequible para obtener los niveles recomendados. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la leche y los productos derivados de la leche, tienen un valor de \$0,23 por 100 kcal y cuestan menos por kcal que la carne, la carne de ave y la de pescado (\$0,41 por kcal), las frutas y los vegetales; son similares a los huevos, el azúcar, los dulces y otras bebidas; y solo un poco más costosos que los granos, las judías secas, las legumbres y los frutos secos (FAO, 2016, p.2).

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que, si bien el consumo de productos lácteos es parte de una dieta saludable, existen enfermedades que se pueden transmitir por los alimentos que se originan en los animales lecheros. Existen cerca de cuarenta y cinco patógenos zoonóticos en los bovinos; la mayoría de ellos (69%) están presentes en todo el mundo. En el 44% de estos patógenos también es posible la transmisión entre humanos. Por otro lado, es posible que los animales lecheros reciban excesivos antibióticos, lo cual contribuye a que exista una resistencia a los antimicrobianos en los humanos.

Por otra parte, la industria lechera es una gran fuente de trabajo en los diferentes niveles de su cadena de valor. Es así que, en las actividades de procesamiento para obtener leche descremada, queso, manteca, etc. no solo se agrega valor a la leche cruda sino también se crean puestos de trabajo, lo cual es un motor importante para reducir la pobreza.

Las evidencias provenientes de Bangladesh, Kenia y Ghana sugieren que cada 100 litros de leche comercializada, se crean entre 1,2 y 5,7 puestos de trabajo de tiempo completo. En Gran Bretaña, existen cerca de 13.000 granjas lecheras que crean un total de 28.000 puestos de trabajo de tiempo completo solo en lo que respecta a la granja. Las 6.200 granjas lecheras en Australia generan cerca de 39.000 puestos de trabajo de tiempo

completo. Las más de 736 empresas lecheras que hay en China emplean a más de 27.000 personas. En líneas generales, es probable que aproximadamente 240 millones de personas estén empleadas directa o indirectamente en el sector lechero. Con aproximadamente 150 millones de granjas lecheras en el mundo, es posible que el sector lechero contribuya al sustento de mil millones de personas en el mundo (FAO, 2016, p.3).

Finalmente, es importante destacar cuales son las tendencias mundiales dentro de la industria láctea, tanto de los consumidores, como de las empresas productoras y comercializadoras de esta industria. En primero lugar, los consumidores desean percibir a los lácteos como productos saludables y nutritivos, basado en que las principales características que resaltan son que sean naturales, frescos, nutritivos, saludables, simples y cremosos. En segundo lugar, los consumidores tienden cada vez más a investigar sobre los componentes de los productos antes de tomar su decisión de compra y aprecian la transparencia y claridad en la información nutricional indicada en los empaques (Carvalho, 2011). Por último, las empresas de esta industria están tomando conciencia de las nuevas preferencias de sus clientes, como se indica en la siguiente cita:

La industria láctea se está comprometiendo a la reformulación de sus productos con la idea de hacerlos más saludables (...). En los últimos cinco años, el consumo de leche orgánica en el mundo ha crecido 48.7%, según la información proporcionada por *Euromonitor*. Mientras que el consumo de leche ordinaria apenas creció 5% en el mundo y decreció 12.5% en México durante el mismo periodo, de acuerdo con la consultora. Esta tendencia parece que seguirá evolucionando en los próximos cinco años, según *Market Insights* en Latinoamérica, empresa que realiza reportes para más de 300 empresas de alimentos y bebidas (Industria Alimenticia, 2017, p.1).

1.2. Estudio de la industria láctea en el Perú

La industria de productos lácteos en el Perú se caracteriza por una alta concentración, dado que tres empresas abastecen más del 90% del mercado; Gloria, Nestlé y Laive. Asimismo, es destacable la presencia de productores artesanales que abastecen el 10% del mercado (Class y Asociados, 2017).

En cuanto al crecimiento de la industria, la producción en ella ha crecido 23% entre el 2010 y 2018, a una tasa anual promedio de 2.64% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019). Asimismo, en la Tabla 4 se observa el detalle del crecimiento anual de la producción.

Tabla 4: Producción de lácteos entre 2010-2018

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Producción Total (Ton)	1,678,372	1,755,529	1,790,670	1,807,806	1,840,226	1,903,177	1,954,232	2,013,674	2,067,143
Producción Total (var. %)	1.59%	4.60%	2.00%	0.96%	1.79%	3.42%	2.68%	3.04%	2.66%

Adaptado de: Ministerio de Agricultura y Riego (2019)

Los departamentos donde se da una mayor producción son Cajamarca, Arequipa y Lima, representando cerca del 53% de toda la producción nacional. En la Tabla 5 se puede observar el volumen producido en estos departamentos entre el 2010 y el 2018 y (ver Anexo D) donde se muestra aún mayor detalle de las provincias de todo el Perú y su nivel de producción (Ministerio de Agricultura, 2019).

Tabla 5: Producción de lácteos por departamento

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cajamarca	303	311	319	325	324	345	352	360	367
Arequipa	355	364	352	315	323	336	349	354	364
Lima	307	323	318	329	336	343	349	354	362
La Libertad	101	114	117	119	122	125	130	132	136
Puno	77	79	86	91	95	107	110	115	120
Cusco	68	65	78	93	96	104	102	102	106
Otros	467	501	521	535	545	543	562	596	612
Total (Miles de Ton)	1,678	1,756	1,791	1,808	1,840	1,903	1,954	2,014	2,067

Adaptado de: Ministerio de Agricultura y Riego (2019)

La industria de lácteos peruana está caracterizada principalmente por los siguientes productos: leche pasteurizada, leche evaporada, mantequilla, manjar blanco, queso, cremas y yogurt, los cuales se describen en la Tabla 6 (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Tabla 6: Productos lácteos en el Perú

Productos Lácteos	Descripción	Fuente
Queso	Se elabora a partir de la separación de los componentes sólidos de la leche: la cuajada o quesillo, de los líquidos: el suero. Las claves para producir un queso de calidad están en el proceso de pasteurización, las enzimas lácteas, los ácidos de las bacterias que se desarrollan en la leche tibia y el tiempo de maduración. Estos elementos desempeñan un papel importante en la definición de la textura y el sabor de la mayoría de los quesos. Existen distintos tipos de queso, los cuales tienen variadas composiciones nutricionales. (ver Anexo E)	Infolactea (2018)
Yogurt	La composición del yogurt es muy similar a la de la leche, pero debido a la acidificación, tiene muy poca lactosa; el yogurt se caracteriza por su consistencia semisólida, es rico en proteínas, calcio, vitamina B2, A y D. Se puede consumir a cualquier hora del día y en estado natural es muy recomendado para mantener una dieta saludable y baja en calorías. Existen distintos tipos de yogurt, los cuales tienen variadas composiciones nutricionales. (ver Anexo F)	Infolactea (2018)
Majar blanco	Se conoce como un dulce de leche. De origen latinoamericano, su uso está muy difundido en la industria de pastelería, dulces y golosinas. Tiene un buen valor nutricional de 7% de proteínas y más de 300 calorías en 100 gramos. Su elaboración artesanal está muy difundida. Se obtiene de la concentración y caramelización de la leche al someterla al calor. La leche pasteurizada se pone a hervir con azúcar y otros componentes para estabilizarla y asegurar su conservación. Luego se lleva a enfriar y batir, es envasada y etiquetada.	Infolactea (2018)
Mantequilla	La mantequilla es un alimento beneficioso en la estimulación de las vitaminas liposolubles A, D, E y K y en su biodisponibilidad. En sí, la mantequilla contiene vitamina D, que es esencial para la salud de nuestros huesos, ya que aumenta la absorción de calcio. La fabricación industrial se realiza con nata de leche pasteurizada. La nata se parte y se deja en reposo a bajas temperaturas. Se agregan fermentos lácticos y otros componentes que proporcionan el aroma característico y la acidez buscada en la mantequilla. Cuando se ha cristalizado la grasa, la nata es amasada y batida de forma vigorosa.	Infolactea (2018)
Leche pasteurizada	Leche apta para el consumo humano resultante de su exposición a altas temperaturas, y enfriamiento rápidamente, con lo cual se eliminan bacterias. Antes de ser pasteurizada, la leche se somete a pruebas de calidad, además de ser higienizada y homogenizada	Ministerio de Agricultura y Riego (2017)
Leche evaporada	Se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. Su elaboración supone el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad e inocuidad bacteriológica de la leche	Ministerio de Agricultura y Riego (2017)
Crema	Es aquella parte rica en grasa que es separada de la leche por centrifugación o simple separación de la nata, después de un proceso de calentamiento	Ministerio de Agricultura y Riego (2017)

La Asociación de Ganaderos de Lima (como se citó en Huamán y Puente de la Vega, 2017) indica que el principal producto de la industria láctea en el Perú es la leche evaporada, representando el 56% de la producción total en toneladas. En segundo lugar, se encuentra el

yogurt, representando el 23%, seguido de la leche pasteurizada con el 16% y por último el queso con 2%.

De estos cuatro principales productos, el que muestra un mayor crecimiento entre el 2011 y el 2016 es el yogurt con un crecimiento de producción de 49%. En segundo lugar, se encuentra el queso con 26%, calculado a partir de la suma de producción anual de los tres tipos de queso presentados en la Tabla 7; sin embargo, el queso fresco es el tipo de queso que menos ha crecido con un 10% (Asociación de Ganaderos de Lima, 2017).

Tabla 7: Producción de derivados lácteos

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var.% 2011-16
Leche evaporada (Ton)	417,627	445,218	469,482	478,281	499,772	520,583	25%
Yogurt (Ton)	150,840	166,553	177,895	190,695	207,116	225,251	49%
Pasteurizada (Ton)	126,952	130,741	132,949	132,978	142,416	151,263	19%
Queso tipo suizo (Ton)	11,116	11,441	12,005	13,578	14,278	14,940	34%
Queso fresco (Ton)	6,332	5,986	5,915	6,011	6,372	6,961	10%
Queso mantecoso (Ton)	429	452	513	638	711	713	66%
Cremas (Ton)	4,704	5,892	6,321	6,913	6,048	6,738	43%
Manjar blanco (Ton)	5,425	5,611	5,932	6,478	6,203	6,683	23%
Mantequilla (Ton)	2,879	2,940	3,572	3,709	4,536	5,192	80%
Total sector industrial (Ton)	726,303	774,833	814,583	839,282	888,236	953,185	31.24%

Adaptado de: Asociación de Ganaderos de Lima (2017)

Es importante mencionar que los productos derivados de la leche forman parte de la canasta familiar básica, representando el 3.47% de la misma. Por lo tanto, al ser bienes necesarios, presentarán una demanda inelástica; es decir, el consumo será poco sensible ante cambios en los ingresos y el precio de los productos. En ese sentido, las personas seguirán consumiendo estos bienes a pesar de que sus ingresos se reduzcan o de que el precio del producto suba (Ministerio de Agricultura, 2010).

Por otro lado, el consumo de lácteos en el Perú es bajo comparado con otros países de la región.

En lo que respecta al consumo per cápita de lácteos, el Perú es uno de los países que tiene el menor nivel de la región. En este sentido, el consumo per cápita de leche asciende a 60 kg anuales, mientras que en países como Argentina y Brasil asciende a 248 kg y 120 kg al año. Asimismo, el consumo de leche está muy por debajo del promedio de la región (Ministerio de Agricultura, 2010, p.20).

En ese sentido, el consumo de la leche en Perú está por debajo de lo recomendado por la Federación Panamericana de Lechería (Fepale), ya que indican que deberían consumir entre 150 a 180 litros de leche por habitante al año, cifra que incluye a derivados lácteos tal como el queso y yogurt. Sin embargo, los peruanos consumen apenas 80 litros en el año 2018. Además, la Fepale

recomienda consumir dos a tres porciones diarias de leche y derivados, como el queso y yogur, mientras que una mujer en etapa de gestación o adolescente debería consumir entre tres y cuatro porciones (Perú 21, 2018). En el año 2019 el consumo promedio es de 87 litro por persona al año, por lo que el Ministerio de Agricultura y Riego como meta incrementar el consumo a 96 litros por persona anual para el año 2021, aun así, el Perú se encontraría por debajo de lo recomendado por la Fepale (Andina, 2019).

En síntesis, existe un oligopolio en el mercado lácteo concentrado en tres empresas. Asimismo, el nivel de producción de la industria láctea ha venido creciendo en los últimos años. En esta industria existe una variedad de productos derivados de la leche, de los cuales el que posee mayor crecimiento en cuanto a la producción es el yogurt. Los productos lácteos forman parte de la canastica familiar básica, por lo que son poco sensibles a los precios. Finalmente, el consumo per cápita de lácteos en el Perú está por debajo de lo recomendado por la Fepale.

2. Descripción del sujeto de estudio: El caso de la empresa Vaquita Nuna

La empresa Vaquita Nuna S.A.C se encarga de la venta de productos alimenticios en la ciudad de Lima, Perú. Su misión es elaborar y comercializar una variedad de productos naturales libres de sustancias químicas como preservantes, saborizantes o colorantes. De esta manera, incentivan el consumo de alimentos nutritivos y saludables en sus clientes y promueven un estilo de vida sano y natural.

Los productos de la empresa son el yogurt con pulpa de fruta natural en 13 sabores diferentes (la presentación del yogurt se observa en la Figura 3), queso fresco, leche fresca, manjar blanco, mantequilla, mermeladas tropicales, cacao, miel de abeja, algarrobina, granola, aceituna, entre otros (ver Anexo G).

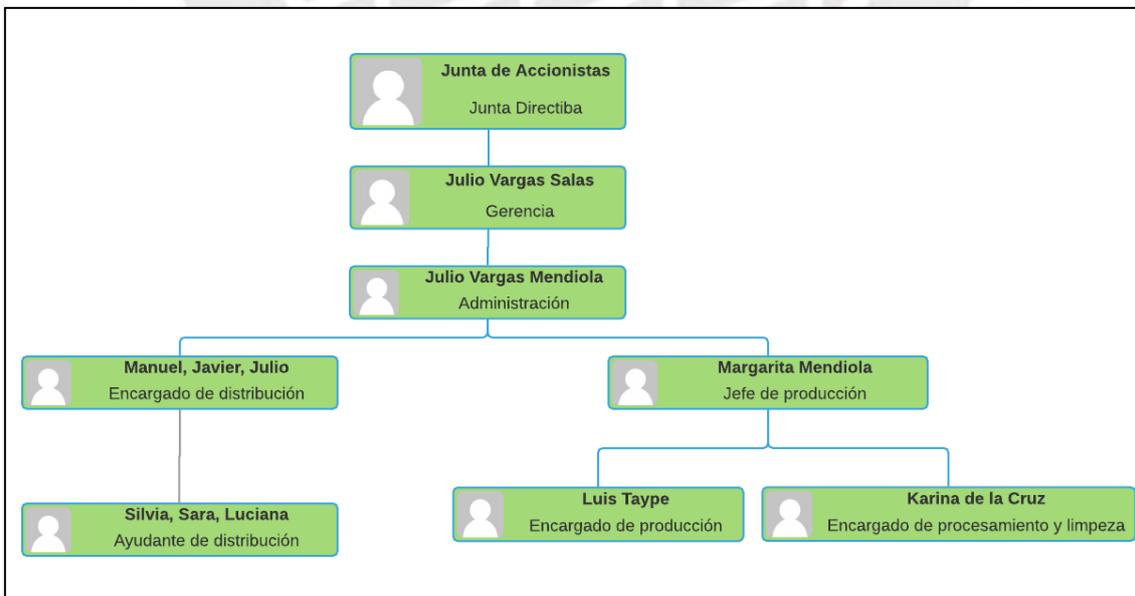
Figura 3: Yogurt de la marca Nuna



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C.

La empresa presenta una organización jerárquica, donde existen en la primera línea un Gerente General que, en este caso, es el dueño, y un administrador que es su hijo. Se divide en dos Jefaturas, una de distribución y otra de producción. La empresa es una mype, pues su nivel de ventas anual no supera los 150 UIT. Con respecto al capital humano, la empresa cuenta con un total de diez trabajadores, de los cuales 8 de ellos son parte de la misma familia. En la Figura 4 se encuentra el organigrama proporcionado por la empresa.

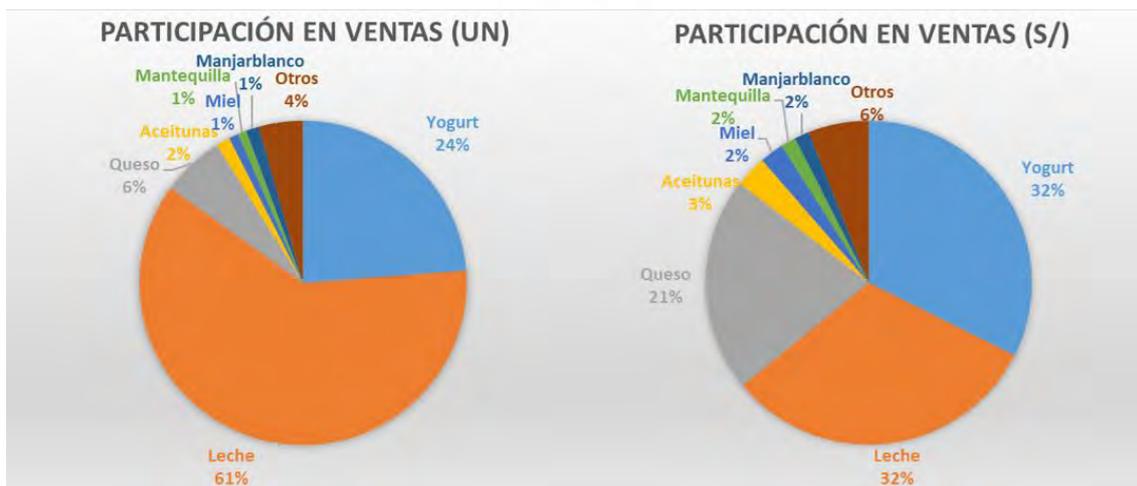
Figura 4: Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2018)

En cuanto a las ventas de la empresa, sus productos más importantes son la leche fresca, el yogurt en sus distintos sabores y el queso fresco. Tomando en cuenta las unidades vendidas, el principal producto es la leche fresca con más del 60%, seguido por el yogurt con 24%. Sin embargo, si analizamos la participación por monto de ventas en soles, se observa que el yogurt genera la misma cantidad de ingresos para la empresa que la leche con 32% de los ingresos cada una, seguidos por el queso con el 21%. Es decir, el 85% de los ingresos totales de la empresa se concentran en estos tres productos, siendo el promedio de total de ingresos cerca de 45,000 soles mensuales. La participación en ventas de cada uno de los productos se observa en la Figura 5.

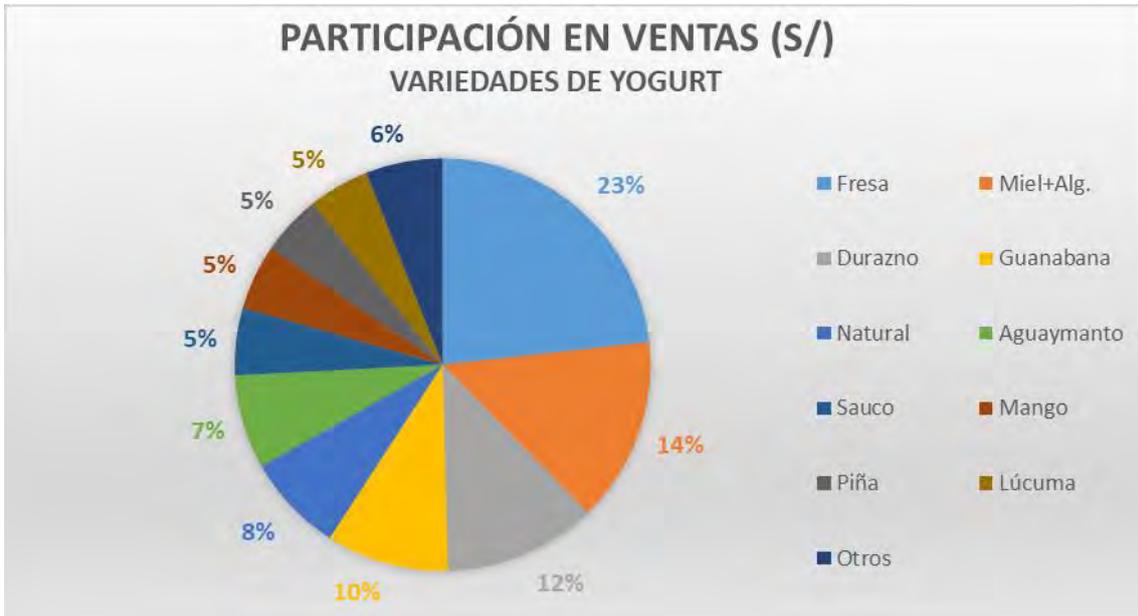
Figura 5: Participación de productos



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2018).

Profundizando aún más en el producto más importante en ventas, la empresa vende yogurt en una sola presentación, pero en distintos sabores. La distribución de ventas por sabor se muestra en la Figura 6.

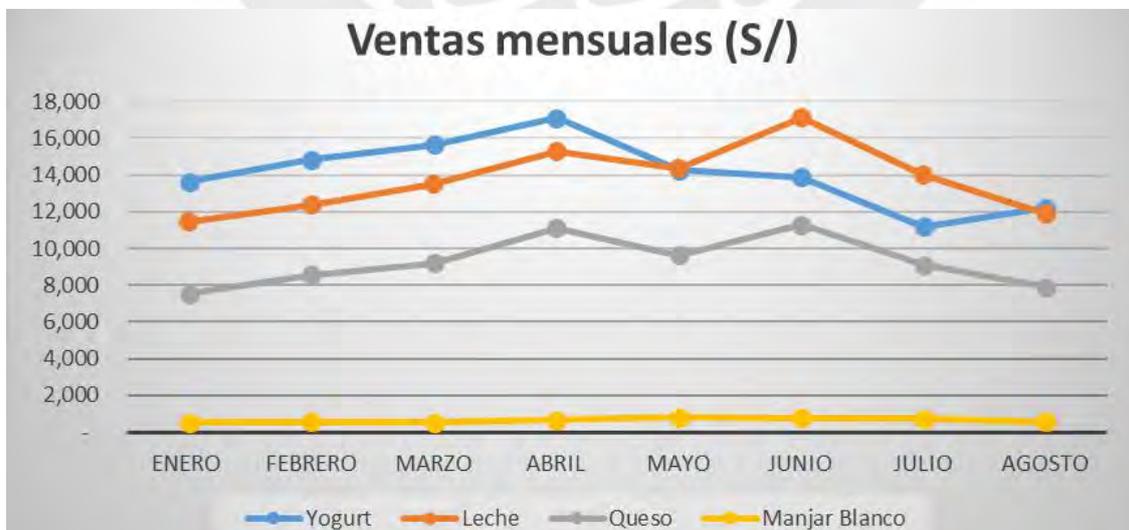
Figura 6: Variedad de Sabores de Yogurt



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2018).

Por otro lado, analizando la evolución de ventas a lo largo del 2018, en la Figura 7 se observa que, en sus principales productos, las ventas han tenido tendencia decreciente desde abril del 2018 para el yogurt y desde junio del 2018 para la leche y el queso. De continuar esta tendencia, la empresa podría verse en problemas económicos o financieros; sin embargo, también podría tratarse de un comportamiento estacional entre los meses de abril y junio. De todas formas, monitorear esta información es clave para que la administración pueda tomar acciones oportunamente.

Figura 7: Ventas mensuales

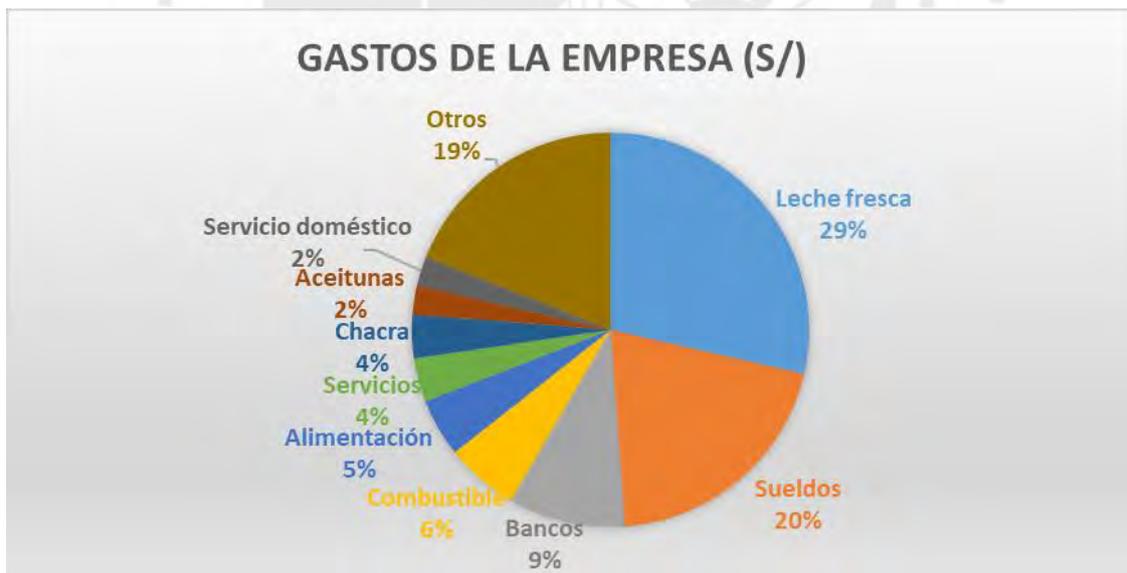


Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2018).

Con respecto al canal de ventas, la empresa trabaja utilizando un canal directo, pues entrega el producto directamente a la puerta de sus clientes. El proceso de distribución inicia en la fábrica, donde diariamente despacha los productos en vehículos propios de la empresa a zonas de reparto ya predefinidas y fijadas para cada día, finalmente ofrece los productos puerta a puerta en los hogares o establecimientos de dichas zonas. Si bien los productos despachados no son a pedido, la empresa ya cuenta con una lista de cerca de 2000 clientes que ya conocen el producto y, eventualmente, lo aceptan en su puerta; sin embargo, regularmente hacen recorridos en vano pues no reciben pedidos en ciertas zonas. La empresa no cuenta con una tienda virtual o física y no atiende pedidos en zonas que no son parte de sus rutas, a menos que el pedido justifique el costo del traslado. Además, el ticket promedio mensual de un cliente es de aproximadamente 43 soles.

Finalmente, como se observa en la Figura 8, los gastos de la empresa se deben principalmente a insumo principal, la leche fresca de vaca, ya que esta es comercializada por la empresa y también sirve para la elaboración de sus derivados, como el Yogurt, queso fresco y manjar blanco. El proveedor de leche de la empresa es la Universidad Agraria La Molina, lo cual asegura la calidad de sus insumos.

Figura 8: Gastos de la empresa



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2018).

3. Tendencias del consumo de productos naturales y saludables

En el mundo hay una tendencia creciente por el consumo de productos naturales, orgánicos y bajos en químicos. Los consumidores están mucho más interesados en conocer la procedencia de los alimentos y bebidas que consume, esto se indica en el informe elaborado por

la consultora Mintel, publicado en la web del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del gobierno peruano (SIICEX), donde explican lo siguiente:

La necesidad de transmitir tranquilidad sobre la seguridad y fiabilidad de los alimentos y las bebidas ha llevado a un aumento de las afirmaciones sobre las bondades naturales, éticas y ambientales de estos productos que se presentan en todo el mundo. Según la Base de Datos Mundial de Mintel sobre Nuevos Productos, un 29 % de las presentaciones de alimentos y bebidas entre septiembre de 2016 y agosto de 2017 incluyó afirmaciones de que los productos eran naturales (por ejemplo, ausencia de aditivos y conservantes, su calidad orgánica, libre de transgénicos), lo que supone un aumento frente al 17 % que se registró por el mismo concepto de septiembre de 2006 a agosto de 2007 (Mintel, 2017, pp.3-4).

Complementando lo anterior, en el mismo informe se dan algunos ejemplos de esta tendencia, indicando que el mercado mundial en general se está moviendo en la dirección de productos saludables. En primero lugar, Amazon ha adquirido la cadena de productos saludables *Whole Foods Markets* con el objetivo de poner al alcance de todos alimentos orgánicos, naturales y de alta calidad. Por otro lado, en México se lanzó la marca Yoplait Disfruta, la cual tiene una línea de yogures con trozos de fruta natural que es vendida en botellas transparentes que permite a los consumidores ver los sabores. Además, se indica que estar en forma y ser ‘*healthy*’ se ha convertido en el estilo de vida de muchas personas, por eso ha aumentado la compra de productos de este tipo y se prevé que estarán más presentes en las tiendas el próximo año (Mintel, 2017).

El Perú no es ajeno a esta tendencia, pues los productos naturales cada vez ganan mayor relevancia en nuestro mercado y esto lo afirma Ana Lucia Navarro (2018), Gerente de Cuentas de la División *Retail* de Arellano Marketing, en un artículo donde indica lo siguiente:

La tendencia hacia lo natural viene tomando fuerza importante no sólo en el mundo sino también en el mercado peruano. Esto se ve reflejado a través del consumo del mismo en diferentes categorías (...). Ahora bien, el consumidor peruano es muy exigente, por ello el buen sabor del producto debe mantenerse en su configuración. Lo mismo sucede con los snacks (p.1).

La tendencia hacia lo saludable, la encontramos a través de la observación tanto en supermercados como en tiendas por conveniencia, aparecen cada vez mayor variedad de marcas y tipos de snacks saludables en los anaqueles; los cuales responden a la preocupación de los consumidores hacia un consumo de origen natural, así como del valor nutricional que debería poseer el producto (p.1).

Por otro lado, el Ministerio de Salud del Perú, en el 2010 ya incluía entre las tendencias de los hábitos del consumidor, la compra de alimentos con ingredientes y productos naturales. Además, indica que, como parte de los nuevos estilos de cocina, el consumo de alimentos naturales aumentará.

Algunas cifras importantes rescatadas de una encuesta realizada por Nielsen (2016) reafirma la tendencia de los consumidores peruanos por preferir productos naturales:

Los peruanos están en busca de nuevas maneras de consumir sus alimentos (...); los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales (68%), bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar/sin azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%). El consumidor peruano aún es muy apegado a las preparaciones en casa y se manifiesta preocupado por el impacto a largo plazo de los ingredientes artificiales en la salud de su familia (70%) (p.1).

En relación a las comidas caseras, un alto porcentaje de los encuestados está de acuerdo con que estas son más sanas (80%) y más seguras (79%) que las comidas preparadas industrialmente y 75% se siente más cómodo con compañías que son transparentes acerca de la producción y fabricación de cada producto, 65% está dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes indeseables y 59% está dispuesto a sacrificar un poco el sabor si se trata de un producto sano (p.1).

4. Empresas familiares en Perú

Las empresas familiares en el Perú son en su mayoría pequeñas empresas; por sí solas no son representativas, pero, en conjunto, son muy importantes para la economía del país, tanto por su volumen, su generación de empleo y como por su aporte al crecimiento económico.

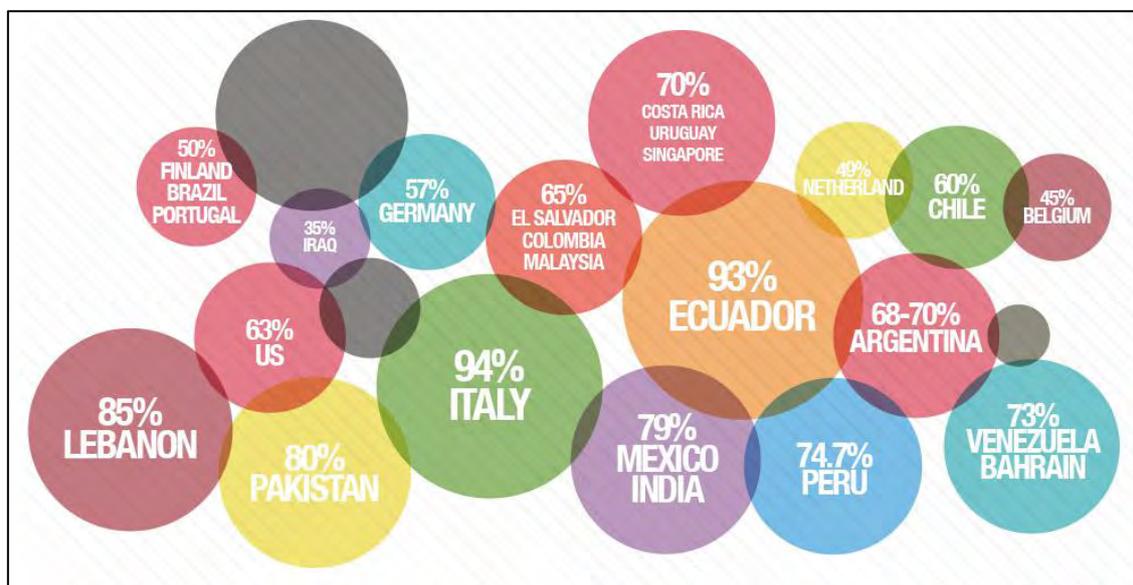
Aunque por lo general son pequeñas, en conjunto las empresas familiares representan una fracción importante de las empresas más poderosas de la economía global y contribuyen considerablemente a la formación de empleo (Gamero, 2014, p.8).

En el Perú, las empresas familiares también son mayoría, puesto que estudios recientes han encontrado que éste tipo de empresas representan el 80% del total de empresas peruanas, las cuales generan el 60% del empleo nacional (Gamero, 2014, p.8).

Según el *Family Firm Institute* (FFI, s.f.), se estima que entre el 70% y 90% de Producto Bruto Interno mundial es creado por empresas familiares. En cuanto al Perú, no existe un consenso claro en cuanto a esta cifra. Por un lado, el FFI (s.f.) afirma que representa cerca del 74% del PBI; sin embargo, en un artículo del diario Gestión se indica que, según la vicepresidenta de la Asociación de Empresas Familiares (AEF), las empresas familiares en el Perú aportan el 40% del

PBI nacional (Garland, 2019). Al margen precisar el porcentaje exacto, se puede concluir que las empresas familiares son muy importantes para el crecimiento económico de muchos países en el mundo debido a que contribuyen en gran medida al PBI, tal como se observa en la Figura 9.

Figura 9: Contribución de las empresas familiares en el PBI



Fuente: Family Firm Institute (s.f.).

Por otro lado, según Gamero (2014), las empresas familiares tienen un tiempo de vida menor respecto a las empresas no familiares. Indica que, en un estudio realizado por el Instituto de Empresa de España, el periodo promedio durante el cual el fundador tiene el control de la empresa familiar es de 24 años y que solo el 30% de las empresas familiares en el Perú superan esa expectativa de vida. También indica que en promedio sólo el 30% de las empresas pasa a manos de la segunda generación y sólo un cinco por ciento llega a la tercera.

Si bien la cantidad de empresas familiares que trascienden en sus generaciones es pequeña, al analizar el concepto de trascendencia, muchos de los fundadores ven a sus empresas como un legado para futuras generaciones, lo cual indica que no es un problema de intención, sino de que por algún motivo no llegan a lograrlo.

Ante la pregunta: ¿Estaría dispuesto a vender su empresa?, un 59% de las empresas familiares peruanas respondió no estar dispuesta a vender su “negocio” a terceros, porcentaje superior al 41% obtenido de la encuesta global (...) sólo un 32% tiene establecidos planes de sucesión familiar y un reducido 27% opera bajo un protocolo familiar, lo cual está bastante alejado del 50% reportado en el estándar global (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2012, p.22).

Por lo tanto, un posible motivo por el cual no se da la sucesión familiar es por la falta de planes adecuados, además de la falta de interés de los hijos o sucesores por ser parte del negocio, como indica uno de los encuestados por el estudio de PwC (2012): “Al final del día creo que voy a tener que vender la empresa porque ninguno de mis hijos quiere entrar al negocio. Me da mucha pena decirlo” (p.23).

Para finalizar la idea, en el Perú existen casos de empresas familiares exitosas, las cuales llevan más de 100 años de existencia, pasando incluso por cuatro generaciones. Esto se detalla en un artículo de El Comercio (2015) titulado “Conoce a las empresas con más de 100 años en el mercado peruano”. En este artículo se repasa empresas en general, pero en un extracto indica la importancia de las familias fundadoras en el éxito que han tenido:

¿Qué ha permitido a estas compañías cruzar el umbral del siglo? Existen muchos factores, la principal es que muchas de ellas han sido respaldadas por familias sólidas que las han impulsado y logrado promoverlas hasta el sitio donde se encuentran hoy (p.1).

Luis Chang Ching, profesor de Centrum, indica que la familia genera un prestigio que forma parte del activo de la empresa. Backus logró su mayor expansión cuando estaba detrás de ella la familia Bentín, en los años 90. La Corporación Lindley – controlada por la familia del mismo nombre– en cuatro generaciones ha logrado hacer crecer la compañía a dimensiones inconmensurables, a tal punto que logró que la productora de gaseosas más grande del mundo, Coca Cola, la prefiera tener como socia antes que como competidora (p.1).

En cuanto a la formalidad de las empresas familiares en el Perú, según Chacaltana, Bernedo y Gómez (2008) en el país existe un gran índice de informalidad que ataca principalmente al sector de micro y pequeñas empresas, las cuales están constituidas en su mayoría por familias emprendedoras. Asimismo, según la Comisión de la Producción del Congreso Peruano (La República, 2012), durante los últimos años, el 40% de los nuevos emprendedores en el Perú desaparecen o se pasan a la informalidad, debido a que no pueden aguantar la presión tributaria durante los primeros años de vida.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Alcance

Es importante definir el alcance de la investigación, dado que la estrategia dependerá del alcance. Los alcances pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos o causales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Ponce y Pasco, 2015)

El alcance del presente trabajo de investigación es exploratorio y descriptivo. Los estudios exploratorios se dan cuando la investigación busca abordar temas con pocos estudios previos, y en el caso de esta investigación no existe mucha información sobre empresas familiares que comercialicen productos lácteos con una propuesta de valor natural, ni se conoce a los consumidores de este tipo de productos. Además, es descriptivo, dado que se va a recoger o medir información sobre conceptos y variables; sin embargo, no se pretende indicar cómo se relacionan dichas variables. (Hernández et al., 2010). Asimismo, existe literatura respecto a un plan de marketing en las pequeñas empresas, lo que se busca con la investigación es aplicar los conceptos a un contexto en particular; es decir, a la empresa Vaquita Nuna S.A.C. Hernández et al. (2010) menciona que en un estudio descriptivo se debe “definir, o al menos visualizarse, qué se medirá (que conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.)” (p.80). Un objetivo del trabajo es determinar las características de los clientes actuales de la empresa Vaquita Nuna S.A.C., por lo que los datos de las variables se recolectarán de los clientes actuales de la empresa.

Con el fin de delimitar el alcance y mantener coherencia entre los objetivos, preguntas e hipótesis planteadas en la investigación se ha desarrollado la matriz de consistencia (ver Anexo H).

2. Enfoque

Las investigaciones pueden tener un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto (Hernández et al., 2010; Ponce y Pasco, 2015)

El presente trabajo será elaborado bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto, dado que se necesitará aplicar los métodos cualitativo y cuantitativo para comprender de forma más profunda y completa el fenómeno estudiado. Hernández et al. (2010) afirma los métodos mixtos “(...) implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 546)

3. Estrategias de Investigación

Existen distintas estrategias generales de investigación: Experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía, investigación-acción. (Hernández et al., 2010; Ponce y Pasco, 2015)

En cuanto al tipo de diseño, la presente investigación es un estudio de caso, debido a que se busca comprender a profundidad una situación en particular. La información para el estudio puede ser recolectada a través de distintas herramientas, tanto cualitativas como cuantitativas; es decir, encuestas, entrevistas, *focus group*, documentos, entre otros.

Asimismo, el acceso a la organización es muy crítico en el estudio de caso, por lo que es importante mencionar que, para el presente trabajo, se tiene acceso completo a la información del sujeto de estudio y esto está avalado por el compromiso escrito del mismo dueño de la empresa, quien asegura brindar apoyo e información durante toda la investigación hasta su culminación.

4. Fuentes de Información

4.1 Encuestas

Un instrumento a utilizar en la presente investigación es las encuestas, con el fin de recolectar información sobre las principales características y hábitos de compra de los consumidores actuales de la empresa Vaquita Nuna S.A.C, así como, conocer sus percepciones sobre los productos estudiados en la investigación. Además, se va a realizar encuestas al canal tradicional, con el fin de realizar un sondeo sobre la intención de venta del queso fresco y yogurt Nuna.

Se utilizará el muestro no probabilístico, en el cual “el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador (...)” (Hernández, 2010, p.176). Se busca obtener casos que brinden información relevante para la investigación y generen gran riqueza para el análisis posterior.

La técnica de muestreo utilizada es la intencional o por conveniencia. En ese sentido, para seleccionar a las personas a encuestar se tomará como referencia la lista de clientes actuales registrados en la base de datos de la empresa, por lo cual se va a llamar y encuestar a los que tengan disponibilidad de atender la llamada telefónica. En el caso de las encuestas al canal tradicional, se entrevistará a bodegas de la zona delimitada basándose en la accesibilidad.

Asimismo, el tamaño de muestra, para ambas encuestas, no se definió antes de la recolección de los datos sino en el trabajo de campo, aplicando el concepto de saturación de información o de categorías, en el que “los datos se convierten en algo “repetitivo” o “redundante”

y los nuevos análisis confirman lo que hemos fundamentado” (Hernández, 2010, p.459). En ese sentido, se encuestó a 24 clientes actuales de la empresa, donde la saturación se alcanzó en la encuesta número 19. Asimismo, se encuestó a 22 establecimientos del canal tradicional en la zona delimitada del distrito de La Molina.

4.2 Entrevistas a miembros de la empresa

Asimismo, se utilizará entrevistas a profundidad con los miembros del directorio y con el administrador de la empresa sujeto de estudio. Con el fin de obtener información relevante para el análisis interno de la organización.

4.3 Entrevistas experto

El experto que se ha considerado entrevistar es el jefe de la planta piloto de leche de la Universidad Nacional Agraria la Molina, José Mayta, con quien ya se ha consultado la factibilidad de la entrevista. Se busca obtener información para el análisis externo de la organización, asimismo, conocer a uno de los principales competidores de la empresa.

4.4 Observación

Además, la observación al canal tradicional, con el fin de obtener información sobre los precios de la competencia, marcas presentes, publicidad sobre los productos en el establecimiento, entre otros. Se realizará la observación en la zona delimitada de la Molina.

Considerando cada objetivo planteado en la investigación, en la Tabla 8 se resume los instrumentos que permitirán obtener información relevante.

Tabla 8: Instrumentos de Recolección de Información

Objetivo Empírico	Variable	Instrumento de recolección de información	
Identificar y conocer el características de los consumidores actuales de los productos naturales derivados de la leche producidos por la empresa.	Criterios geográficos	Encuestas a los consumidores	
	Criterios conductuales		
	Criterios demográficos		
	Criterios psicográficos		
Identificar los elementos de los productos queso fresco y yogurt que generen o destruyan valor para los clientes de la empresa Vaquita Nuna.	Producto	Encuestas a los consumidores	
	Precio		
	Plaza		
	Promoción		
Realizar una evaluación externa e interna de la empresa "Vaquita Nuna" para determinar las estrategias de marketing	Entorno político	Información secundaria	
	Entorno económico		
	Entorno social	Entrevista a profundidad con los expertos	
	Entorno tecnológico		
	Entorno Ambiental		
	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes	Información secundaria
		Rivalidad entre competidores	
		Amenaza de sustitutos	Entrevista a profundidad con los expertos/ proveedores
		Amenaza de nuevos entrantes	
	Gobernanza de la empresa	Situación financiera de la empresa	Entrevista a profundidad con los trabajadores/ dueños
		Situación del marketing en la empresa	
		Situación operativa/ logística de la empresa	Observación
Elaborar y diseñar la parte operativa del plan de marketing, de acuerdo a las estrategias planteadas.	Producto	Encuestas al canal tradicional	
	Precio		
	Plaza		
	Promoción		

5. Horizonte Temporal

Los estudios pueden ser transversales y longitudinales. (Ponce y Pasco, 2015). El horizonte temporal del presente estudio es transversal, debido a que se recolectará información en un solo periodo del tiempo

6. Unidades de Observación

Para el logro algunos objetivos empíricos del presente trabajo de investigación es necesario determinar las unidades de observación, dado que se realizarán observaciones o mediciones de dichas unidades. Es importante distinguir entre censo y muestra, las mediciones

van a ser muestrales si existe un número amplio de unidades de observación. (Ponce y Pasco, 2015). En el presente estudio se realizará mediciones muestrales a un grupo de clientes actuales de la empresa “Vaquita Nuna S.A.C”, con el fin de comprender sus características y percepciones sobre los productos Queso Fresco y Yogurt de la empresa.

Además, los bodegueros son otra unidad de observación, dado que se realizará un sondeo que permita conocer su intención de compra de los productos queso fresco y yogurt Nuna.



CAPITULO 5: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

1. Análisis del Macroentorno

1.1. Análisis demográfico y PESTEL

1.1.1. Análisis demográfico

La población peruana crece a una tasa de 1.01% anual. Asimismo, la población que se encuentra en la edad adulta; es decir, de 21 a 59 años, son el 52.1% del total de la población peruana y se registra un incremento progresivo de la misma (Ipsos, 2018).

Por otro lado, la clase media peruana se ha incrementado en distintas regiones del país, en el año 2018 creció en 4.5%, representando el 44.7% de los peruanos. Sin embargo, en Lima presenta una reducción de 0.7 puntos porcentuales, respecto al año 2017. (Cámara de Comercio de Lima, 2019). La expansión de la clase media es de gran importancia “al dar un soporte al crecimiento económico impulsando un mayor consumo de bienes y servicios, generando mayores iniciativas emprendedoras y coadyuvando al orden social y político” (Cámara de comercio de Lima, 2019, p.7)

Finalmente, según Arellano (Carranza, 2017) la cantidad de mujeres modernas se está incrementando cada vez más en el Perú, representando el 27% en el año 2017. Asimismo, se está reduciendo la cantidad de mujeres conservadoras, sumando solo el 14%.

1.1.2 Factores políticos y legales

Actualmente, el Perú presenta diversas regulaciones que afectan el consumo, la producción y la comercialización de los productos lácteos, algunas de las cuales serán desarrolladas a lo largo de este apartado.

Por un lado, existen regulaciones que afectan la gestión/comercialización de productos; entre los cuales se encuentran los lácteos, tal como:

- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, aprobada bajo el gobierno del ex-presidente Alejandro Toledo. La presente regulación comenta en el Artículo 83, sobre el abastecimiento y comercialización de productos y servicios, en el punto 1, sobre funciones específicas exclusivas de las municipalidades provinciales, las cuales tienen la labor de “regular las normas respecto del acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de alimentos y bebidas, en concordancia con las normas nacionales sobre la materia” (p.48).

En el punto 3, sobre funciones específicas exclusivas de las municipalidades distritales, la ley menciona que las municipalidades deben verificar que se cumplan las normas de higiene desde el acopio hasta la comercialización de bebidas y alimentos; así como también, tiene la labor de “otorgar licencias para la apertura de establecimientos comerciales, industriales y profesionales” (Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, 2009, p.49).

- Decreto Supremo N°007-98-SA, Reglamento sobre la Vigilancia y Control Sanitario de los Alimentos y Bebidas; sostiene, en el Artículo 102, que uno de los productos que es competencia de la Digesa son los lácteos, debido a que es un alimento industrializado de origen animal; por lo cual, requiere del trámite del Registro Sanitarios de Alimentos de Consumo Humano para su comercialización (Decreto Supremo N°007-98-SA, 1998).
- Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos, en donde se detalla que el etiquetado los productos orgánicos, los cuales son elaborados “(...) sin contaminar ni destruir los recursos naturales” (Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2014, p.2), debe “proporcionar información clara y precisa sobre la condición orgánica del producto e incluir el nombre del productor responsable, nombre y número de registro de la Certificadora” (Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2014, p.1).

La Certificación de estos productos se les da una vez que el producto ha sido evaluado en cumplimiento del reglamento técnico; su vigencia es de un año y se le otorga “(...) a las personas naturales o jurídicas que administren un sistema de producción, procesamiento o comercialización orgánico y que cuenten con domicilio en el país” (Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2014, p.1).

- Ley N° 30884 la cual tiene como objetivo “(...) establecer el marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso, otros plásticos no reutilizables y los recipientes o envases descartables de poliestireno expandido (tecnopor) para alimentos y bebidas de consumo humano en el territorio nacional” (Ley N° 30884, 2018, p.1).

Por otro lado, también se presentan leyes que protegen al consumidor final de los productos lácteos, las mismas que afectan en la disminución o aumento de la compra de uno de estos productos; en esa línea, encontramos los siguientes decretos:

- Decreto Supremo 007-2017-Minagri que aprueba el reglamento de la leche y productos lácteos. Aplicada para productos de origen bovino nacionales e importados; en este, se brinda la definición de términos tales como leche, producto lácteo y mezclas lácteas con la intención de que, a partir de estas definiciones, el consumidor pueda detectar, con la

etiqueta que contenga el producto, lo que está consumiendo realmente. Además, el reglamento busca establecer los requisitos que deben cumplir los productos lácteos antes de llegar a manos del consumidor final, a través de una serie de especificaciones que el etiquetado del producto debe contener y condiciones sanitarias a cumplir (Decreto Supremo 007-2017-Minagri, 2017).

- Decreto Legislativo N° 716: Ley de Protección al Consumidor tiene como objetivo proteger al consumidor, se aplica a “(...) las personas, naturales o jurídicas, de derecho público o privado, que se dediquen en establecimientos abiertos al público, o en forma habitual, a la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios en el territorio nacional” (Decreto Legislativo N° 716, 1991, p.1).

En donde se detalla los derechos de los consumidores tales como el tener una protección eficaz contra los productos o servicios adquiridos, así como también recibir información completa de los mismos; además, se menciona su derecho a acceder a los productos libremente y, por supuesto, el derecho a la reparación por daños y perjuicios. El Artículo 7 comenta que los proveedores deben cumplir con normas de “seguridad, calidad y rotulado del productos o servicio” (Decreto Legislativo N° 716, 1991, p.3). En el Artículo 8 se menciona que son los productores los responsables de la calidad de los productos y servicios que brindan, así como la veracidad de la propaganda comercial, entre otros (Decreto Legislativo N° 716, 1991).

- Ley Modificada 30021: Ley de Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, donde se incorpora el semáforo nutricional. Se menciona en el Art. 2 que las disposiciones que esta ley contiene son aplicables para los productos procesados, en donde se excluyen “los alimentos y las bebidas no alcohólicas en estado natural, no sometidas a proceso de industrialización, los alimentos de procesamiento primario mínimo, los alimentos de preparación culinaria (...)” (Ley Modificada 30021, 2017, p.1).

En el Art. 4 “Promoción de la educación nutricional”, se comenta que los organismos como el MINSA y el MINEDU se encargaran de difundir las tablas nutricionales, el semáforo nutricional, entre otros, mediante medios de comunicación masivos. Entonces, en el Art. 10-A sobre el Semáforo Nutricional, se detalla que todos los productos procesados “deberán incluir de manera gráfica un Semáforo Nutricional que resalte el valor energético en calorías y contenido de nutrientes críticos: grasas, grasas naturales azúcares y sal” (Ley Modificada 30021, 2017, p. 1).

1.1.3. Factores económicos

Se proyecta que la economía peruana va a crecer en 3.2% en el año 2019, tal cifra difiere al 3.7% proyectado a inicios del año (Cámara de Comercio de Lima, 2019). Los motivos principales por los que se redujo la estimación inicial son:

(...) el bajo crecimiento de las actividades productivas con alta participación en el producto bruto interno (PBI) y a una evolución menor de la demanda interna, especialmente de la inversión pública. Esto en parte es consecuencia de la actual coyuntura política que ha generado incertidumbre en el consumidor y en el inversionista. (Cámara de Comercio de Lima, 2019, p.1).

Sin embargo, según el Banco Mundial (El Peruano 2019), el Perú tiene una mejor expectativa de crecimiento para los años 2019 y 2020, en comparación con los países de la Alianza del Pacífico. Menciona que crecerá en 3.8% en el 2019 y 3.9% para el año 2020.

La evolución del PBI entre los años 2010 al 2019 se puede observar en la Figura 10, los años con mayor tasa de crecimiento del PBI fueron entre el 2010 y el 2013, logrando crecer en promedio 6.7% anual.

Por otro lado, el año 2014 fue particularmente desfavorable para la economía peruana, logrando crecer 2.4%, debido principalmente a la reducción de exportaciones ante un escenario internacional poco favorable, reducción de la inversión pública y privada por dificultades en gobiernos regionales y locales, y menor incremento del ingreso, lo que desaceleró el consumo privado (Banco Central de la Reserva del Perú, 2014).

Asimismo, en el año 2017 alcanza la cifra de 2.5%, la cual fue menor a lo esperado debido a algunos acontecimientos que tuvieron un gran impacto en la economía (el fenómeno del Niño Costero y el caso Lava Jato) (Banco Central de la Reserva de Perú, 2017). El año 2018 el crecimiento del PBI fue 58% mayor que en el 2017, logrando alcanzar un crecimiento de 3.99% (Banco Mundial, 2019).

Figura 10: Crecimiento del PBI en el Perú



Fuente: Cámara de comercio de Lima (2019), INEI (2019).

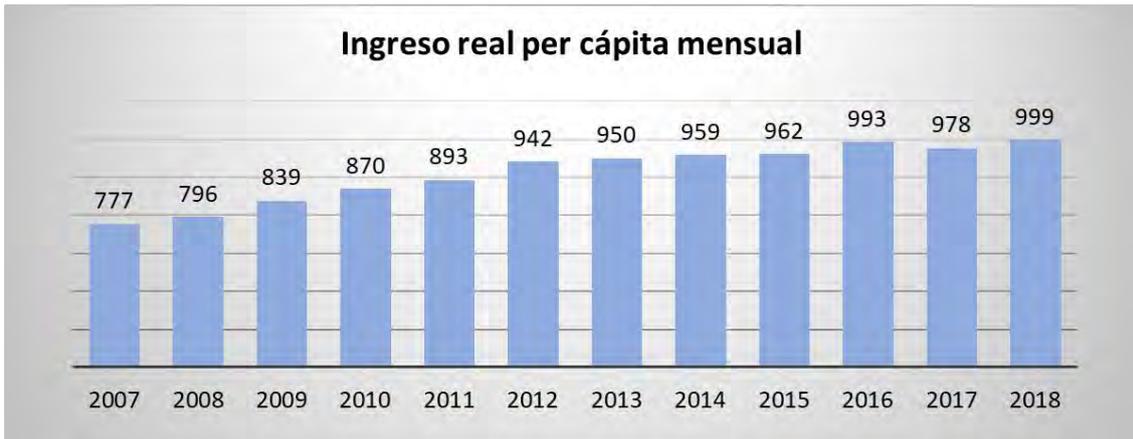
Por otro lado, en el 2018 el consumo privado se incrementó en 2.8% debido al aumento de gasto en alimentos (4,9%), compras de bienes de consumo duradero (1,7%), otros bienes de consumo no duradero (3,5%) y servicios (1,9%). En cuanto al gasto en alimento, la encuesta nacional de hogares (ENAHO) registró un mayor gasto en diversos productos, entre ellos la leche, queso y huevos con un crecimiento del gasto nominal del 10.9%, siendo estos algunos de los alimentos con mayor crecimiento junto al café, té y cacao con un crecimiento del 17.7% y la carne con un crecimiento de 14.7%. (INEI, 2018).

Los factores que incidieron en el crecimiento del consumo de los hogares fueron “(...) el incremento del ingreso total real de los trabajadores (6,4%) asociado al aumento del empleo (0,4%)” (INEI, 2018, p.1).

Se proyecta que el consumo privado se incrementará en 3.6% en el año 2019, a pesar del aumento del impuesto selectivo al consumo (ISC) a los cigarrillos, gaseosas, combustible, licores y vehículos que ocurrió en el año anterior (Moody’s, 2018). El sector retail será uno de los que capte la mayor parte del consumo, logrando tener un crecimiento de ventas en 7% (Noceda, 2018). Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (Lezama, 2019) proyecta una expansión del consumo privado de 4.1% para el 2020.

En cuanto al ingreso real per cápita, en el año 2018 hubo un incremento de 2.1% respecto al año anterior, con lo cual es de 999 soles (INEI, 2019). La evolución del ingreso a través de los años se muestra en la Figura 11.

Figura 11: Ingreso per cápita mensual en el Perú



Fuente: INEI (2019).

1.1.4. Factores sociales y culturales

Las familias peruanas han incrementado en 48% su gasto en productos lácteos entre los años 2007 y 2015, a una tasa de crecimiento anual promedio de 5%, con lo cual se evidencia que el consumo de lácteos está en constante crecimiento. Asimismo, en promedio representa el 12.6% de los gastos totales en alimentación, tal como se observa en la Figura 12 (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Figura 12: Gasto en lácteos

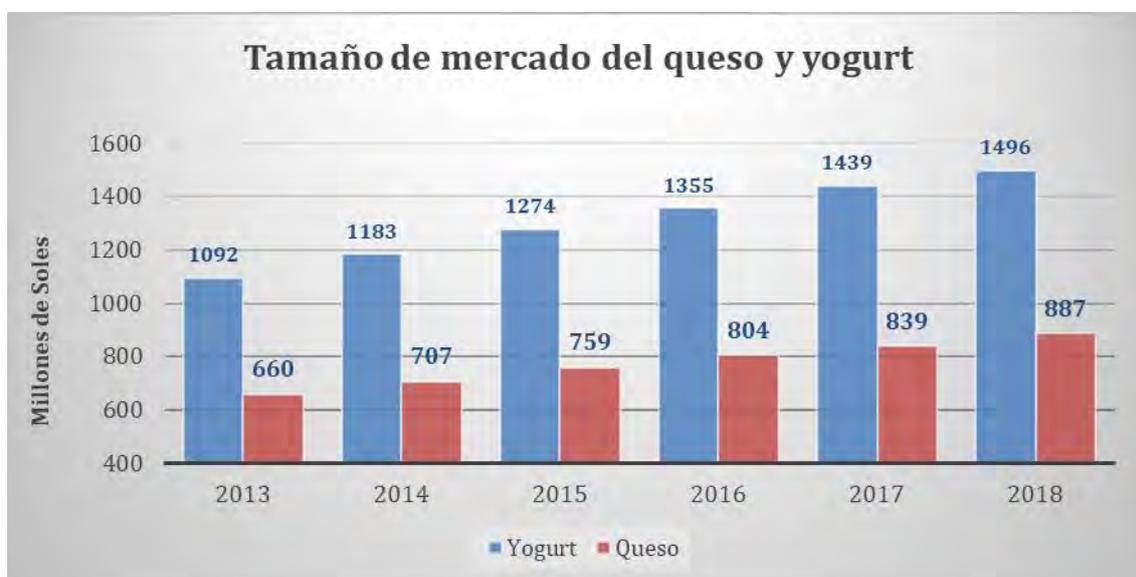


Adaptado de: Ministerio de Agricultura y Riego (2017).

Asimismo, el tamaño de mercado de los derivados de los lácteos queso y yogurt presenta una tendencia creciente desde el año 2013 hasta el 2018. Con respecto al queso, tuvo un

crecimiento de 37% entre estos años, por otro lado, el yogurt tuvo un crecimiento de 35%. El crecimiento anual promedio de estos productos es de 6.5% y 6.1% respectivamente como se muestra en la Figura 13.

Figura 13: Tamaño de mercado del queso y yogurt



Adaptado de: Euromonitor (2019).

Hoy en día, los consumidores tienen una mayor preocupación sobre los ingredientes que contienen los productos que consumen, cada vez son más las personas que optan por productos naturales, dado que tienen la convicción de que estos son bajos en grasa y contribuyen con una dieta saludable. Asimismo, “el 67% de los latinoamericanos quisieran ver más productos cuyos ingredientes sean 100% naturales” (Nielsen, 2016, p.1), siendo Perú, Colombia, México y Brasil los países en los cuales los encuestados presentan estas preferencias (Nielsen, 2016). En ese sentido, los consumidores demandan mayor transparencia y claridad en los etiquetados dado que requieren entender y controlar lo que consume (Mintel, 2017; PerúRetail, 2018).

Por otro lado, los consumidores son conscientes de la importancia por la preservación y cuidado del medio ambiente, por lo que tienen interés en comprar productos a empresas que tengan procesos, ingredientes y productos amigables con el medio ambiente. Asimismo, la práctica de actividades socialmente responsables y la ética en la cadena de suministro de las empresas fabricantes son factores que están ganando relevancia en los consumidores, principalmente jóvenes (Mintel, 2017; PerúRetail, 2018). Análogamente, el Ministerio de Salud (2010) indica, en el estudio sobre tendencias de consumo de alimento, que “el consumidor querrá conocer los antecedentes del producto y la conducta ética del fabricante. Estar al tanto de la actitud de la compañía hacia la comunidad y el medio ambiente” (p.7).

Entonces, estamos frente a una tendencia que significa un cambio para la industria, dado que se tendrán que acoplar a las nuevas preferencias de consumo, preservación y cuidado que caracterizan a los clientes de hoy en día.

Otra tendencia que es cada vez más relevante en la sociedad y que está centrada a la industria alimentaria es el movimiento animalista. Uno de sus motivos de protesta es la manera en la que se obtiene la leche de vaca para la industria láctea, pues mencionan que muchas veces existe crueldad con los animales y que la gran industria lo intenta esconder o normalizar. Esto claramente significa una amenaza para los productores de la industria y puede ser una oportunidad para la aparición de alternativas disruptivas (La Gaceta, 2017; Ok diario, 2016). Asimismo, existe otra tendencia que amenaza a la industria láctea, la cual es la existencia de médicos, nutricionistas y estudios científicos que aseguran que consumir leche de vaca es dañino para la salud de las personas. Ellos indican que el consumo de leche de vaca y sus derivados está relacionado a la aparición de alergias, problemas digestivos, osteoporosis, obesidad e incluso cáncer. Esto es respaldado por estudios científicos de universidades reconocidas; sin embargo, también existen expertos y estudios que indican todo lo contrario, por lo que es un tema que se encuentra en pleno debate en la comunidad médica y científica. Los que están en contra acusan a las grandes empresas productoras y comercializadoras de lácteos de ocultar la información real y de hacer creer a la población que los lácteos son beneficiosos para la salud (Pérez, 2013; Fernández, 2019).

Por otro lado, el consumo y las compras se han visto afectados por la tendencia que las personas han desarrollado frente al comercio electrónico.

Karen Munayco (como se citó en Pqs, 2018) gerente comercial de DHL Express, comentó que “el *e-commerce* en Perú es un modelo de negocio que está evolucionando. Según data de Ipsos, más de 3 millones de usuarios en el país compran en línea y esta cifra junto con la de las compras online va en aumento” (p.1); esta tendencia se está expandiendo por los diversos sectores como retail, financiero, entretenimiento, moda, entre otros. Por lo tanto, el *e-commerce*, constituye una nueva oportunidad para la comercialización de productos naturales y orgánicos, dado que estos pueden ser difundidos por canales digitales, siendo más accesibles al consumidor final y, con ello, incrementar el nivel de ventas. Asimismo, Arellano (como se citó en Flores, 2017) indica que el “comprador online peruano tiene entre 25 y 34 años, es mayoritariamente del nivel socioeconómico B, cuenta con educación superior completa, posee una tarjeta de crédito, y es mujer” (p.1).

Otra tendencia en los consumidores es el uso de los servicios de *delivery* para realizar sus compras relacionadas a alimentos. Según Euromonitor (2019) esta forma de comprar está incrementándose anualmente y ganando participación respecto a otras maneras de comprar como

son: pedir para llevar, servicio al auto o consumir en el mismo establecimiento. Además, se proyecta que siga incrementándose en los próximos años. Ver Figura 14.

Figura 14: Servicio de comida: Delivery



Adaptado de: Euromonitor (2019).

En relación a lo anteriormente mencionado, existe una marcada preferencia de los consumidores, principalmente jóvenes, por hacer sus compras desde sus hogares vía aplicaciones o por medio de una página web, dado que buscan reducir el tiempo que conllevaría ir a una tienda física (Bohórquez, 2018). Asimismo, las plataformas de *delivery* se han visto afectadas por la actual tendencia de consumir productos saludables, dado que, según Domicilios.com (como se citó en Bohórquez, 2018) los consumidores demandan mayor información nutricional y detalles sobre los ingredientes que contienen los pedidos que van a realizar a través de esta aplicación.

1.1.5. Factores tecnológicos

Los productos derivados de la leche, entre ellos queso y yogurt, se pueden producir de forma artesanal o para la gran industria, dependiendo del equipo y maquinaria utilizada y del volumen de producción (José Mayta, comunicación personal, 25 de mayo, 2019). En el caso de la producción artesanal, se utilizan tanques de refrigeración para almacenar la leche; diversos tipos de marmitas que se utilizan para pasteurizar la leche, cuajar el queso y la maduración del yogurt; tinas queseras para la elaboración de diversos quesos y yogurt; moldes de queso de diferentes dimensiones; prensas para quesos; liras de corte de queso; mesas y utensilios de acero inoxidable y envasadora al vacío (Cooperación Alemana al Desarrollo, 2013).

Por el lado de los envases utilizados para el yogurt, en la gran industria láctea se utiliza principalmente botellas elaboradas con materiales PEAD y PEBD (San Miguel Industrias, 2019); sin embargo, la industria presenta la tendencia de cambiar hacia envases PET, en ese sentido, la empresa San Miguel Industrias ha elaborado un envase PET para el producto Sbelt de Laive, el cual contiene menos material y es más ligero (San Miguel Industrias, 2019). Asimismo, también se pueden encontrar yogurts en envases de vidrio y de cartón.

En cuanto a los envases para el queso, se utiliza empaque al vacío, bolsas verticales, empaques varios de plástico, entre otros.

Por otro lado, las empresas líderes de las principales industrias en el Perú, entre ellas la industria láctea, utilizan sistemas ERP para mejorar su gestión y automatizar sus procesos. El ERP más utilizado en la gran industria de Latinoamérica es SAP (EvaluandoERP, 2013). En el caso de la industria artesanal, las empresas utilizan sistemas ERP más económicos o *softwares* alternativos, incluso son útiles los formularios y macros en MS Excel.

La industria alimentaria ha incursionado en el comercio electrónico en los últimos años a través de los aplicativos de *delivery*, tales como Uber Eats y Glovo, y de las plataformas web de los principales supermercados, siendo Wong la empresa líder en este servicio en el Perú. Es importante mencionar que las transacciones de *e-commerce* en el Perú se realizan principalmente a través de *smartphones* (Córdova, 2018; Bohórquez, 2018; PerúRetail, 2019).

Finalmente, existe la tendencia de que nuevas tecnologías revolucionen la industria alimentaria. Un ejemplo claro de ello en la industria láctea son los fabricantes de productos lácteos sintéticos, quienes están empezando a producir en laboratorios alternativas a la leche animal, en base a levadura, grasa, azúcar y minerales vegetales, donde mediante fermentación pueden crear las mismas proteínas lácteas que las vacas (Mintel, 2017). Este tipo de alimentos podría ser parte de nuestra dieta cotidiana en el futuro, además podría colaborar con resolver los conflictos sociales animalistas y vegetarianos, e incluso podrían ser diseñados para ofrecer una nutrición óptima para cada persona (Baraniuk, 2018).

1.1.6. Factores ambientales

Actualmente, el calentamiento global y el cambio climático son motivos de preocupación para las personas de todo el mundo, por lo cual han logrado ganar mayor participación en la agenda pública del Perú, los medios de comunicación, las industrias y las comunidades.

En todas partes del mundo se registran altas temperaturas, según la Organización Mundial Meteorológica (BBC, 2018), ha habido un aumento de un grado centígrado de temperatura en el mundo luego de la industrialización; es decir, la temperatura es superior a la que existía entre

1950 y 1990. Las principales consecuencias de este fenómeno son las sequías, desbordes de ríos e inundaciones, destrucción de infraestructura, deterioro de la salud, muertes de animales y personas, entre otros (Ministerio del Ambiente, 2016).

La ganadería y el sector lácteo contribuyen al cambio climático, debido a que los ganados producen gas metano por las vacunas que se les proporciona o a su régimen alimenticio, dicho gas contribuye al calentamiento global. Un estudio realizado por la FAO (2010) menciona que el sector lácteo genera alrededor de 4% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero. El ganado genera la degradación de la tierra que ocupa y la convierte en un área propensa a la desertificación. Además, el uso de antibióticos, hormonas y concentrados en su alimentación genera un impacto negativo en el medio ambiente. Por último, los fertilizantes e insecticidas utilizados en los campos de pastoreo contaminan la tierra y la atmosfera (FAO, 2009; Sánchez, 2016).

Por tal motivo, utilizando la innovación tecnológica en la ganadería, se debe buscar reducir el impacto negativo que genera en el medio ambiente y se puede incrementar su productividad (FAO, 2018).

Por otro lado, el grupo Intergubernamental de Expertos sobre el cambio climático (IPCC) recomienda que las personas deben consumir menos leche, queso, carne y mantequilla debido a las emisiones de gases de efecto invernadero que se generan en la fabricación de dichos productos. Por lo tanto, se sugiere modificar la alimentación de las personas para contribuir a salvar el mundo (BBC, 2018).

Siguiendo las actuales preferencias de los consumidores, los cuales son más conscientes ante la situación ambiental actual, en el Perú, la empresa Pamolsa ha desarrollado empaques biodegradables para contribuir con el cuidado del medio ambiente (Ministerio del Ambiente, 2018). A nivel mundial, la empresa Coca-Cola ha introducido al mercado envases reciclables los cuales han sido elaborados a base de materiales vegetales (Coca Cola, 2015).

Finalmente, se ha identificado si cada dimensión del análisis externo corresponde a una amenaza u oportunidad (ver Anexo I).

2. Análisis del Microentorno

2.1. Delimitación de los principales competidores

En la industria del yogurt y queso, las empresas que se encuentran fuertemente posicionadas en el mercado son Gloria S.A. y Laive S.A., ambas son parte de la gran industria, por lo que su producción es a gran escala. Además, Laive y Gloria ofrecen al mercado una línea de productos con propuestas saludables: Slim y Sbelt, respectivamente.

Por otro lado, es fundamental considerar que existen gran cantidad de fabricantes, en su mayoría micro o pequeñas empresas, que producen yogurt y queso fresco de forma artesanal y con una oferta natural o saludable, por lo que son más similares a la empresa sujeto de estudio.

Mediante la observación realizada en el canal tradicional, las entrevistas con los clientes actuales de la empresa y trabajadores de La Vaquita Nuna S.A.C. se logró identificar a sus principales competidores. Asimismo, se calificó a cada uno de ellos en base a ciertos factores, con el fin de ver las similitudes o diferencias que tienen frente a Nuna. Se consideró tanto a empresas artesanales como a marcas de empresas industriales que presentan una propuesta natural o saludable, lo mencionado se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9: Entorno competitivo de Nuna

Factores	Pesos	Sbelt de Laive	Slim de Gloria	Danlac	Piamonte	La Molina	Vacas Felices	La Yaya	Vakimu	Nuna
Precios	25%	5	5	3	4	4	2	3	1	2
Propuesta natural	25%	1	1	3	3	4	5	4	4	4
Puntos de venta	20%	5	5	4	3	1	3	2	3	2
Variedad	10%	4	1	1	3	2	1	5	2	5
Posicionamiento	20%	5	5	4	2	3	2	1	3	1
Total ponderado	100%	3.9	3.6	3.2	3.1	3.0	2.9	2.9	2.7	2.6

Se puede identificar las marcas que presentan mayor similitud con Nuna, según el puntaje obtenido y las características de cada empresa, con el fin de profundizar más sobre sus particularidades.

En primer lugar, Vacas felices es una empresa familiar auto sostenible que ofrece al mercado productos orgánicos, entre ellos yogurt y queso fresco. En cuanto a sus canales de ventas cuenta con tiendas propias a las que denominan biobodegas, asimismo, realizan delivery a través de la aplicación Glovo y participan en bioferias.

En segundo lugar, la marca La Yaya está presente en tiendas naturistas y realiza un recorrido por distintos distritos de Lima entregando sus productos a pedido. Por otro lado, la empresa está comprometida con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, promocionando sus acciones a través de las redes sociales (ver Anexo J).

En tercer lugar, la marca La Molina, perteneciente a la planta piloto de la Universidad Nacional Agraria La Molina, quienes se caracterizan por tener un objetivo más educativo que lucrativo, por lo que no realizan actividades de marketing o promoción y su distribución es acotada al centro de ventas de la universidad.

Por último, la marca Vakimu es la que ha logrado posicionarse en más puntos de venta, pues se encuentran en supermercados, tiendas naturistas e incluso en la estación del metropolitano del centro cívico.

Las marcas Vacas Felices, La Yaya y Vakimu, a diferencia de La Molina, tienen en común su presencia en medios digitales y actividad constante en redes sociales; sin embargo, Vacas Felices se diferencia por tener una plataforma web donde el cliente puede realizar pedidos. Por otro lado, La Yaya y La Molina son las únicas empresas de las mencionadas que no realizan promociones o descuentos para incentivar la compra de sus productos.

2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

2.2.1. Poder de negociación de los clientes

Existe una gran cantidad de clientes de los productos queso y yogurt al ser productos de consumo masivo, por lo cual no están concentrados. Asimismo, son productos de consumo diario y tienen un periodo de vigencia bastante corto, en especial los que pertenecen al subgrupo natural, por tal motivo los consumidores no compran grandes cantidades de estos productos. Además, los clientes de ambos productos no se encuentran organizados, debido a que están dispersos en todo el Perú.

Por otro lado, los costos por cambiar de proveedores son bajos, dado que los clientes no requieren de mucha información, dinero ni tiempo antes de tomar la decisión de compra de dichos productos. Asimismo, existe la ley de protección al consumidor que tiene como fin evitar que las empresas abusen de su poder frente a los consumidores finales y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), organismo del estado, se encarga de hacer respetar dicha ley.

Por los motivos mencionado, el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.2.2. Rivalidad entre competidores

En la industria de yogurt, la empresa que lidera categóricamente el mercado es Gloria S.A. con 69% de participación en el año 2018, donde su marca principal es Gloria con el 60%, seguida de Bella holandesa, Pura vida y Milkito con 4%, 2.8% y 1.4% respectivamente. La empresa Laive S.A. se encuentra en segundo lugar con el 11% de participación (Euromonitor, 2019). Además, Gloria es la marca que tiene mayor influencia en el mercado peruano, siendo considerada confiable y la líder del mercado (Roncal, 2019).

Por tal motivo, tal como se observa en la Figura 15, esta industria está concentrada en pocas empresas que no tienen una participación equilibrada en el mercado; sin embargo, si nos

referimos específicamente al subgrupo de la industria de yogurts naturales, existe una gran cantidad de competidores, en su mayoría pequeñas empresas, compitiendo en el mismo mercado.

Figura 15: Participación de mercado de Yogurt

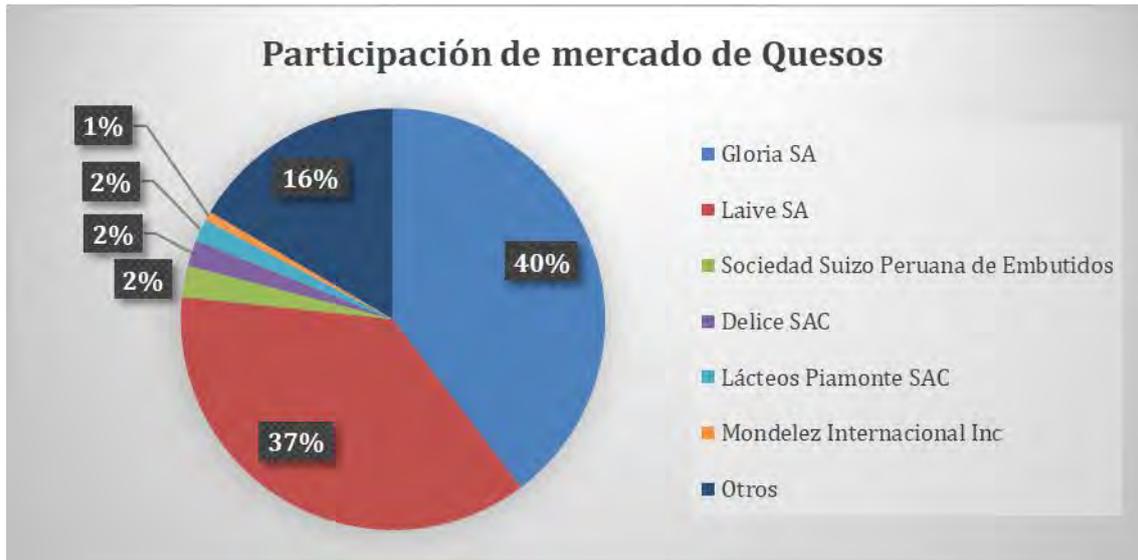


Adaptado de: Euromonitor (2019).

En lo referente a la industria de quesos, en contraste con la industria de Yogurt, esta se encuentra concentrada en dos empresas que están equilibradas: Gloria S.A., con su marca Bonlé, tiene el 39.7% de participación y Laive S.A., con sus marcas Laive y Bazo Velarde concentra el 37% (Euromonitor, 2019). Por otro lado, al igual que la industria de yogurt, existe una gran cantidad de empresas comercializadoras de quesos naturales que en su mayoría son producidos artesanalmente.

La rivalidad es baja en la industria en general por estar concentrada en pocas empresas, como se observa en la Figura 16, pero es alta en la industria de naturales.

Figura 16: Participación de mercado de quesos



Adaptado de: Euromonitor (2019).

2.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes

En la industria de queso y yogurt existen empresas líderes, las cuales están fuertemente posicionadas: Gloria S.A. y Laive S.A. Ambas empresas tienen economías de escala debido a que han realizado integración vertical en sus procesos desde realizar el acopio de la leche hasta la distribución del producto terminado, lo cual les permite ser más competitivas y reducir costos. Además, cuentan con reconocimiento de marca, extensa red de distribución y diversidad de proveedores (Apoyo y Asociados, 2018). Lo mencionado, limita la entrada de nuevos competidores debido a que necesitaría una gran inversión para competir con las empresas líderes del mercado.

Asimismo, la industria de alimentos y específicamente la de productos lácteos es altamente regulada por el Estado mediante leyes, las cuales abarcan temas de etiquetado, publicidad, vigilancia, prohibiciones, control, entre otros. Lo cual genera mayor dificultad al ingreso de nuevos competidores.

Por otro lado, existen muchas empresas que fabrican queso y yogurt de forma artesanal o no industrializada, este subgrupo de la industria se caracteriza por la alta informalidad, baja inversión en infraestructura, baja posibilidad de generar economía de escala. Por lo que existe pocas barreras de entrada a nuevos competidores.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de la industria de quesos y yogurt son los productores y comercializadores de leche fresca, debido a que es el insumo principal de las industrias

mencionadas. Según el IV Censo Nacional Agropecuario realizado a nivel nacional, existen 881,920 productores de leche, de los cuales el 85.9% son pequeños productores, el 13.4% son medianos productores y solamente el 0.7% son grandes productores; sin embargo, estos representan el 23% de la producción total, mientras que los pequeños productores representan el 39.4% y los medianos productores el 37.6%. En ese sentido, existe un gran número y diversidad de proveedores, por lo que no se encuentran concentrados. Asimismo, la leche en polvo es un sustituto de la leche fresca que está tomando relevancia, dado que entre los años 2009 y 2015 ha habido un incremento de su importación a una tasa de 13.6% anual, el principal proveedor es Estados Unidos debido al Tratado de Libre Comercio suscrito en el año 2009 (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Tres cuencas se encargan de atender la producción de leche a nivel regional: la ubicada en el sur, centro y norte, las cuales se componen de:

313 mil 240 unidades agropecuarias con ganado vacuno, las mismas que generan el 67.9% de la nacional producción de leche fresca (año 2015); mientras que el 32.1% de la producción restante está atomizada en 568 mil 680 unidades productivas, revelando estas últimas una baja productividad la cual las diferencia de las unidades productivas localizadas en las cuencas lecheras (Ministerio de Agricultura y Riesgo, 2017, p. 23).

Las cuencas mencionadas atienden la demanda de la gran industria y, en menor medida, los requerimientos de la industria artesanal.

Por otro lado, los productores de leche fresca se encuentran organizados a través de la Asociación de Ganaderos de Ganaderos Lecheros del Perú, con el fin de proteger los intereses de los productores de leche fresca ante posibles abusos de poder de grandes empresas o del Estado. Por lo mencionado, el poder de negociación de los proveedores es medio. Por lo mencionado, el poder de negociación de los proveedores es medio.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Para poder definir los sustitutos del yogurt y el queso, se debe identificar el uso que le dan los consumidores a estos productos o la necesidad que satisfacen con el fin de encontrar otros alimentos que cumplan la misma función. El yogurt es una bebida que contribuye a la alimentación de las personas aportando muchos nutrientes y generalmente se consume como acompañante en el desayuno, por lo que sustitutos del yogurt pueden ser los jugos, leche, entre otras bebidas no alcohólicas

En el caso del queso, también es un producto que se consume principalmente como complemento en el desayuno, aportando nutrientes como calcio, proteínas, entre otros. En ese

sentido, los sustitutos del queso son otros productos solidos como el jamón, aceitunas, palta, mantequilla, mermelada, entre otros.

Asimismo, otros sustitutos de ambos productos son el yogurt y queso fresco producidos con leche de otros animales como la cabra. Sin embargo, no son muy populares en nuestro país como los elaborados con leche de vaca.

Por otro lado, los derivados de la leche son parte de la canasta básica familiar, lo cual implica que su demanda es inelástica, por lo tanto, no se vería muy afectada ante la presencia de sustitutos.

3. Análisis Interno

3.1. Cadena de valor

En la cadena de valor se puede visualizar las actividades primarias y secundarias de la empresa.

3.1.1. Actividades primarias

a. Logística Interna:

La empresa Vaquita Nuna S.A.C tienen relaciones cercanas y de confianza con sus proveedores principales por más de 20 años. Los principales proveedores e insumos necesarios para la producción de queso y yogurt son los siguientes:

- Leche: El principal insumo para la elaboración de yogurt y queso fresco es la leche, por lo que el proveedor de esta materia debe asegurar los estándares de calidad necesarios. La Vaquita Nuna S.A.C se abastece diariamente del establo de la Universidad Agraria la Molina, debido a que la leche es 100% natural y fresca. Asimismo, tiene una buena reputación, lo cual transmite confianza a sus clientes.
- Etiquetas: Las cuales son impresas por Tinkuy editores.
- Botellas y tapas: El material de las botellas utilizadas para el envase del yogur es el polietileno. Solasky Perú es el proveedor de tapas y botellas utilizadas en el envasado del yogurt, quien brinda la posibilidad de crear modelos de envases personalizados para cada cliente, pues cuenta con la tecnología y expertise necesarios.
- Cultivos lácticos y cuajo: El proveedor es Insumos y soluciones para la industria alimentaria S.A.C.

b. Operaciones:

El proceso de elaboración de queso fresco y yogurt se realiza de forma artesanal, en una planta propia ubicada en el distrito de La Molina, la cual cuenta con 20% de capacidad instalada ociosa. La jefa de producción es Margarita Mendiola, la cual tiene bajo su cargo a Luis Taype, encargado de producción, y Karina de la Cruz, encargada de procesamiento y limpieza; sin embargo, ocasionalmente otros trabajadores apoyan esta área. El detalle de los procesos productivos del queso fresco y del yogurt se puede observar en (ver Anexo K).

La temperatura se mantiene cuidadosamente controlada, en cada etapa del proceso productivo, con el fin de obtener la textura y sabor adecuado. Además, con el fin de evitar la descomposición del producto.

La jefa de producción se ha dedicado por más de 20 años a la elaboración de los productos mencionados, con el fin de perfeccionar la calidad y sabor que los caracteriza. Asimismo, los trabajadores de la planta han podido adquirir sus conocimientos con la práctica y se encuentran muy comprometidos con la empresa, dado que llevan trabajando alrededor de 10 años.

c. Logística externa:

Al terminar el proceso productivo, los productos son inmediatamente almacenados en equipos de refrigeración hasta que sean retirados para su distribución. La empresa cuenta con tres personas encargadas de trasladar el producto hacia las zonas de reparto del día, además cada distribuidor cuenta una persona de apoyo. Al entregar los productos directamente a los hogares de los clientes, se genera cercanía y confianza con ellos. Para esta labor, utilizan camionetas y *coolers*, con el fin de conservar los productos durante el traslado.

En esta etapa se aseguran de que los productos se mantengan refrigerados adecuadamente, dentro de un rango de temperatura óptimo, y no romper la cadena de frío. Lo mencionado es sumamente importante debido a que evita problemas de devoluciones e insatisfacción de los clientes, ante posibles variaciones en la calidad, sabor o por descomposición de los productos.

d. Marketing y publicidad:

La empresa no cuenta con plan de marketing estructurado, no ha realizado un estudio de mercado para el lanzamiento de sus productos, no ha analizado a su competencia directa y sus actividades de promoción y publicidad son limitadas. Asimismo, cuenta con páginas activas en redes sociales, pero sin actividad constante. Además, en el momento de la observación, la página web de la empresa no se encontraba activa.

Por otro lado, la empresa brinda descuentos a personas influyentes a cambio de publicidad en redes sociales. Actualmente, la actriz peruana Alexandra Graña y la nutricionista Daniela Saez incentivan el consumo de los productos de la empresa en sus páginas de Instagram, recalcando las bondades de los productos y la naturaleza artesanal de los mismos.

Además, la empresa participa ocasionalmente en ferias naturales, con el fin de dar a conocer la marca y la empresa a nuevos clientes.

3.1.2. Actividades secundarias

a. Infraestructura

- **Finanzas:** Actualmente, la empresa posee deudas debido a la adquisición de 3 camionetas para el reparto de sus productos, por lo que mensualmente destinan un monto de sus ingresos al pago de las deudas correspondientes. Asimismo, cuenta con respaldo financiero debido a que tiene buen historial crediticio y lleva operando en el mercado por más de 20 años. Es fundamental mencionar que la deuda financiera concluirá al final del año 2019, por lo que tendrán más dinero para realizar inversiones futuras.
- **Administración:** Al momento de constituir la empresa se formó una junta directiva, conformada por cuatro miembros de la familia Vargas; sin embargo, las decisiones importantes las toma el fundador de la empresa, Julio Vargas Salas; quien suele tomar decisiones conservadoras, dado que es resistente al cambio. Asimismo, se pudo concluir de la entrevista con el administrador, Julio Vargas Mendiola, que él posee muchas ganas de innovar, objetivo que es contrario al de su padre, quien prefiere mantener el *status quo*, debido a que considera que la forma actual de hacer las cosas les ha permitido permanecer en el mercado desde 1989. Lo mencionado genera tensión y conflictos internos regularmente.

b. Recursos humanos:

Al ser una empresa familiar, existen distintos factores que limitan o favorecen el funcionamiento de la empresa. Con respecto a los factores negativos, no hay claridad en las funciones que debe desempeñar cada miembro de la familia, existe poco planeamiento estratégico y profesionalismo de la gestión. En cuanto a los aspectos positivos, hay motivación y fuerte compromiso para hacer que el negocio perdure en el tiempo, debido a que es un legado familiar y el sustento de sus miembros. Además, existe confianza entre los trabajadores, lealtad y conducta ética.

c. Desarrollo tecnológico:

A raíz de la observación realizada en la planta de producción, se puede afirmar que la empresa cuenta con una tecnología básica para la producción artesanal de derivados lácteos (ver Anexo L), debido a que no tiene los recursos financieros necesarios para invertir en tecnología superior. Asimismo, no cuentan con un sistema de gestión ERP, pues su sistema informático de gestión se basa en un formulario de MS Excel diseñado por el Administrador. Por lo mencionado, no se diferencia de sus competidores en este aspecto.

d. Abastecimiento

El principal insumo de la empresa es la leche fresca, la cual se abastece diariamente de la Universidad Nacional Agraria la Molina, la universidad les otorga cierta prioridad frente a otras empresas, con lo cual se asegura un abastecimiento oportuno.

3.2. Análisis VRIO

En la Tabla 10 se presenta el análisis de recursos y capacidades VRIO elaborado por Barney y Griffin (como se citó en García, 2010) para la empresa sujeto de estudio, en el cual se indica que un recurso debe ser valioso, raro, inimitable y organizado para que brinde una ventaja competitiva sostenible a la empresa. Estas cuatro condiciones se detallarán a continuación:

- Valioso: Cuando es capaz de aprovechar una oportunidad o minimizar una amenaza del mercado.
- Raro: Propio de la empresa.
- Inimitable: Difícil de imitar por los competidores.
- Organizados: Es aprovechado o explotado por la empresa.

Tabla 10: Análisis VRIO

ÁREA	RECURSOS	CAPACIDADES	V	R	I	O
FINANZAS	Calificación crediticia	Financiación de activos	✓			✓
OPERACIONES	Experiencia en elaboración del producto	Lograr eficiencia y calidad	✓	✓	✓	✓
RRHH	Recursos humanos actuales	Motivación para perdurar la empresa	✓	✓	✓	
	Relación de confianza entre trabajadores (familia)	Identificación con la empresa y conducta ética	✓	✓	✓	
MKT	Marca saludable	Lograr diferenciación y entrega de mayor valor	✓	✓		✓
	Trato personalizado	Confianza y cercanía con el cliente	✓	✓		

Leyenda:

V: Recursos y capacidades valiosas

R: Recursos y capacidades raras

I: Recursos y capacidades inimitables

O: Recursos y capacidades organizados y aprovechados por la empresa

Del análisis VRIO aplicado a la empresa sujeto de estudio se obtiene que uno de los recursos identificados podría generar una ventaja competitiva sostenible. Este recurso es el de la experiencia en la elaboración de sus productos, lo cual han logrado debido a que la empresa opera en el mercado más de 20 años, durante los cuales ha ido perfeccionando su técnica y receta. Este recurso permite a la empresa desarrollar su capacidad para lograr eficiencia en su producción y calidad en sus productos.

CAPÍTULO 6: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS

1. Objetivos de la investigación de mercado

- a) Conocer las características de los consumidores actuales de la empresa del distrito de La Molina.
- b) Conocer las percepciones que tienen los consumidores sobre los productos queso fresco y yogurt
- c) Realizar observaciones en el canal tradicional y conocer su intención de compra de los productos queso fresco y yogurt.
- d) Recoger información pertinente para elaborar el análisis interno de la empresa
- e) Realizar *benchmarking* con la planta piloto de la UNALM sobre los productos yogurt y queso fresco. Asimismo, conocer el establo de la universidad, el cual es el proveedor de leche de la empresa sujeto de estudio.

2. Herramientas cualitativas

2.1 Entrevistas a profundidad

2.1.1. Entrevista no estructurada al directorio de la empresa

Se optó por utilizar el tipo de entrevista no estructurada para la reunión con tres miembros del directorio de la empresa, siguiendo el cuestionario diseñado (ver Anexo M). La entrevista se realizó en la planta de producción, que se encuentra ubicada en la vivienda del dueño de la empresa, en el distrito de La Molina. Se entrevistó simultáneamente a tres miembros del directorio, Julio Vargas Mendiola, administrador, Julio Vargas Salas, dueño y fundador de la empresa, y Margarita Mendiola, jefa de producción. Los tres conforman, junto a Javier Vargas Mendiola, el directorio, el cual es conformado íntegramente por los miembros de la familia Vargas Mendiola.

El fin de esta entrevista fue recabar información del proceso productivo, los equipos utilizados y los insumos implicados en el proceso de fabricación de queso y yogurt. Margarita Mendiola es la experta en el proceso de fabricación de queso y yogurt, debido a sus estudios en este campo específico y a sus más de 25 años de experiencia desarrollando y perfeccionando los productos.

En la Tabla 11 se muestran los principales resultados:

Tabla 11: Hallazgos de la entrevista con el directorio

Hallazgos
- La empresa cuenta con un 20% de capacidad ociosa
- La planta se encuentra instalada en un espacio que no está debidamente acondicionado.
- El proceso productivo de queso y yogurt es el mismo hasta cierto punto y comparten la maquinaria necesaria.
- La correcta refrigeración de los productos terminados es fundamental para mantener la calidad de los mismos; sin embargo, no cuenta con los equipos óptimos para esta tarea.
- La jefa de producción planea la distribución utilizando un formulario de MS excel, que es un desarrollo <i>inhouse</i> realizado por el administrador.

2.1.2. Entrevista semi estructurada al administrador

Se llevó a cabo una entrevista con el Administrador con el fin de conocer la situación interna de la empresa, por lo que se hicieron preguntas relacionadas a marketing, recursos humanos, finanzas, operaciones y logística (ver Anexo N). Debido a la naturaleza de la empresa, no existen áreas claramente definidas; sin embargo, hay personas que se encargan de hacer las funciones correspondientes a cada área.

Los hallazgos principales se encuentran en la Tabla 12:

Tabla 12: Hallazgos de la entrevista a profundidad con el administrador

Hallazgos
- Las decisiones en la empresa se conversan entre los miembros del directorio; sin embargo, la decisión final la toma el dueño de la empresa, Julio Vargas Salas, el cual es una persona muy conservadora y resistente al cambio.
- El administrador indica que muchas veces los gastos del hogar son incluidos en los gastos de la empresa. No separan los gastos del negocio con los familiares.
- Los miembros de la familia Vargas tienen un acta donde se encuentran las funciones correspondientes a cada uno de ellos; sin embargo, en la práctica no se respeta lo que genera conflictos y duplicidad de funciones.
- El administrador Julio Vargas Mendiola es una persona que quiere innovar en la empresa y llevarla a otro nivel, pero siente que el fundador de la empresa no apunta al mismo objetivo. Si bien ambos quieren que el negocio prospere, tienen ideas diferentes sobre la forma de lograrlo.
- Actualmente, la empresa tiene una deuda en bancos debido a la adquisición de camionetas para el reparto de productos, el administrador indica que la deuda concluirá en un año y medio. Por otro lado, mantiene un buen récord crediticio.
- No se ha realizado estudios de mercado para los productos de la empresa, pero la empresa ha innovado en la variedad de productos ofrecidos a los consumidores, dado que ha desarrollado sabores particulares como chocolate con pecanas, lulo, café o algarrobina con miel
- Su principal proveedor es el establo de la UNALM donde le ofrecen descuento por volumen de compra (300 litros diarios) y les asegura el abastecimiento oportuno de la leche.
- El administrador tiene presente que existen mermas por no mantener la cadena de frío, pero considera que no es un problema del que deba preocuparse.

2.1.3. Entrevista semi estructurada con el jefe de la planta piloto de leche de la UNALM

Se decidió realizar una entrevista semi estructurada al experto debido a que, si bien se llevó una guía de preguntas (ver Anexo O), se deseó tener libertad para profundizar en ciertos aspectos según como se iba desarrollando la entrevista. Se entrevistó a el Ingeniero José Mayta, jefe de la planta piloto de leche de la UNALM, y se llevó a cabo en la oficina de la planta. Asimismo, se realizó un recorrido por la planta de producción con el fin de conocer el proceso de producción del queso, yogurt y leche, así como las máquinas utilizadas en dicho proceso.

Es importante mencionar que dicha planta es uno de los competidores de la empresa sujeto de estudio. En la Tabla 13 se muestran los principales hallazgos de la entrevista:

Tabla 13: Hallazgos de la entrevista a profundidad con el experto en productos lácteos

Tema	Hallazgos de la entrevista
Calidad de la leche	<p>La planta cuenta con un laboratorio para analizar la calidad de la leche entregada por el establo, ubicado a pocos metros de la planta.</p> <p>El experto indica que la última vez que recibió leche contaminada fue hace 8 años, en ese momento el laboratorio alertó que la leche contenía antibióticos debido a un error en el establo. Por tal motivo, la leche fue devuelta al establo, quienes la desecharon.</p>
	<p>En el establo se utilizan antibióticos para tratar a las vacas enfermas; sin embargo, tienen la obligación de separarlas del resto de vacas y no se utiliza su leche mientras tengan aun el antibiótico en su organismo.</p>
Control y regulación	<p>Los alumnos que practican en la planta reciben la formación de los insumos que no deben utilizar en el proceso productivo de derivados de leche. Asimismo, la planta tiene información abierta a sus trabajadores y público en general sobre los insumos utilizados. Por lo tanto, existe un control tácito del proceso productivo y de los insumos, dado que si la planta utilizaría sustancias indebidas, esto se haría público y, sobretodo, va en contra de la formación brindada por la universidad.</p>
	<p>El experto considera que la ley de los octogonos no está bien elaborada, ya que podría afectar también a productos que naturalmente tienen contenidos de grasa o azúcar importantes como la mantequilla, yogurt de vainilla o posiblemente el queso. Se encuentra actualmente en proceso de evaluación para saber si la ley impactaría de forma negativa en el queso que produce.</p>
Competencia	<p>El experto indica que otras empresas que dicen ser naturales utilizan insumos codificados, por lo que los trabajadores no saben exactamente la composición de los productos. Además ha recibido información por contactos de que algunas de ellas le agregan sustancias como sorbato de potasio, con el fin de preservar el producto.</p>
Industria	<p>El experto considera que la industria láctea en el Perú está creciendo, pero aun no llega al nivel recomendado por organismos internacionales. Asimismo, indica que existe una tendencia por consumir más productos naturales.</p> <p>A raíz del escándalo de la leche Pura Vida, la demanda de sus productos creció vertiginosamente.</p>
Gestión interna	<p>El experto menciona que el producto donde más rentabiliza es el yogurt (33% de margen), por otro lado, el queso lo vende, no por su rentabilidad (13% de margen), sino porque los clientes demandan el producto.</p>
	<p>El costo unitario aproximado del yogurt de 1 lt es de S/ 5.2, siendo S/ 7.5 el precio de venta. En cuanto al queso, el costo es de S/ 18 y el precio de venta es de S/ 22. Cabe indicar que la UNALM se queda con el 8% de las ventas por el uso de su nombre en los productos.</p> <p>El experto indica que se ofrece descuentos por compras en grandes volúmenes. Asimismo, tiene identificados a sus clientes recurrentes más importantes. Por otro lado, se brinda crédito de S/ 200 a los trabajadores de la UNALM, lo cual es cobrado de sus sueldos.</p>

2.1.4. Entrevista semi estructurada con el administrador del establo de la UNALM

Se llevó a cabo una entrevista con Esteban Mixan Vargas, administrador del establo de la Universidad Nacional Agraria La Molina, con el objetivo de conocer sobre la crianza, alimentación y el proceso que involucra la extracción de leche y su posterior comercialización. Se utilizó un cuestionario como guía para el desarrollo de la entrevista (ver Anexo P). Los principales hallazgos se resumen a continuación:

- La alimentación de las vacas del establo consiste en la mezcla de tres componentes: Forraje, orujo y un concentrado. El forraje es conformado por maíz picado entero exclusivo para alimento de ganado, el orujo es el residuo sólido desechado por la industria

cervecera y el concentrado se compone de una fórmula de distintos componentes en distinta proporción y cantidad dependiendo de si la vaca es de alta, media o baja producción o si es una vaca en etapa post parto (ver Anexo Q).

- La extracción de leche se realiza en una sala de ordeño tipo tándem, donde cada vaca se ordeña individualmente, con lo cual se busca respetar al animal y reducir su nivel de estrés.
- Durante la extracción, la leche se transporta por tuberías cerradas hacia dos tanques de enfriamiento, cada uno con 5000 litros de capacidad. En ellos se lleva la leche a una temperatura de 4 °C en un periodo de 2 horas para asegurar su adecuada conservación.
- Las vacas que sufren algún tipo de enfermedad son tratadas con antibióticos; sin embargo, son separadas del resto del ganado en boxes especiales. Asimismo, su leche es desechada mientras dura el tratamiento y hasta 3 días después de haber terminado el mismo.
- Al finalizar el ordeño, las ubres de la vaca son recubiertas con un sellador que impide la contaminación de la leche y disminuye la probabilidad de que el animal se enferme. El principio activo del sellador es el yodo.
- La leche del establo de la UNALM es considerada natural debido a que las vacas llevan una alimentación exclusivamente con ingredientes de origen vegetal y no utilizan harina de hueso, carne o pescado. Asimismo, tienen especial cuidado con que la leche no tenga residuos de antibióticos.
- El encargado de realizar el control de calidad es la planta piloto de leche de la UNALM, quienes reportan al establo en caso detecten algún inconveniente con la leche. Sin embargo, el establo tiene un laboratorio para hacer una contraprueba y analizar el origen del problema.
- El establo maneja una escala de precios según el volumen de compra de cada cliente; sin embargo, da prioridad de precio a la planta piloto de la UNALM, tal como se muestra en la Tabla 14. Asimismo, dan ciertas concesiones a clientes frecuentes, tal es el caso de La Vaquita Nuna S.A.C., con quien mantienen una relación cercana y de confianza durante varios años.

Tabla 14: Precios de la leche del establo

Volumen de Compra	Precio (S/)
4 - 49 Kg	3.00
50 - 199 Kg	2.80
200 - 399 Kg	2.50
400 - más Kg	2.20
Planta Piloto	1.80

2.1.5. Entrevista semi estructurada experto en canales de distribución

El día 28 de mayo del 2019 se realizó una entrevista en la Universidad de Lima con Ricardo Carrillo, experto en canales de distribución, donde se abordaron preguntas en base al cuestionario elaborado (ver Anexo R). Los principales hallazgos de la entrevista se muestran a continuación:

- Considera que la forma en que comercializa los productos la empresa Vaquita Nuna S.A.C, vendiendo de puerta en puerta, se encuentra muy obsoleta y puede ser una dificultad para su crecimiento
- Los consumidores de los derivados de leche Nuna, deben poder adquirir el producto en el momento que surja la necesidad a través de algún medio y no esperar hasta la llamada o la visita semanal realizada por la empresa.
- Según la naturaleza de los productos queso fresco y yogurt de la empresa, el canal más adecuado para su comercialización son las tiendas naturistas, dado que son productos que no contienen preservantes y tienen un tiempo de vida de un mes aproximadamente.
- Ingresar a tiendas como Flora y Fauna, brindaría buena reputación a los productos e incluso podrían venderse a un precio superior; sin embargo, se debe rediseñar los productos con el fin de ir acorde con el formato de la tienda y, además, otro requisito es que todos los productos tengan registro sanitario. Este tipo de tiendas son estrictas con el cumplimiento de los requisitos solicitados debido a que el nombre de la tienda se ve implicado.
- Las bodegas, al disponer de poco capital, buscan productos que roten por sí solos; sin embargo, por ser un producto natural y con los márgenes se puede lograr convencer en adquirir el producto. Asimismo, recomienda no dejar los productos por consignación debido a que no hay motivación para que la tienda realice la venta, por lo que no se esforzará en hacerlo y devolverá el producto en caso no se venda.
- Las bodegas valoran que los proveedores les brinden material que sea útil para los bodegueros o que sirvan para la decoración del local, como reloj de pared, lapiceros, entre

otros. En el caso del canal moderno, tiendas de conveniencia, se recomienda hacer degustaciones, con el fin de promover la compra de los productos.

- Indica que no recomienda ingresar a supermercados debido al margen y las restricciones que piden; sin embargo, podría entrar a Vivanda.
- Es importante tener claro que el crecimiento requiere inversión y salir de la zona de confort, así como, aceptar riesgos.

2.1.6. Entrevista semi estructurada a un representante de una tienda de conveniencia

El objetivo principal de la entrevista es obtener información relevante, con el fin de analizar si es conveniente el ingreso del queso fresco y yogurt natural Nuna a tiendas de conveniencia. Se realizó la entrevista el día 2 de junio del 2019, utilizando como guía un cuestionario previamente elaborado (ver Anexo S). Los principales hallazgos se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15: Hallazgos de la entrevista a la tienda de conveniencia

Hallazgos
La leche tiene un margen de alrededor de 15% y el yogurt de 30% aproximadamente.
No venden queso fresco actualmente en la tienda de conveniencia, ni están interesados en comercializar el producto.
Tienen fuertes vencimientos en yogurts y refrigerados, por lo que no estarán dispuestos a adquirir el producto en grandes volúmenes
Los productos perecibles deben ser entregados en cada uno de los locales de la tienda de conveniencia de forma directa.
Consideran que, al disponer de espacio limitado en sus tiendas, buscan adquirir productos ganadores, rentables y de alta rotación
La diferenciación de cada producto es muy valorada, así mismo, consideran importante que el producto sea conocido y que aplique a su formato.

2.2. Observación al canal tradicional

Las observaciones se realizaron en el distrito de La Molina, en la urbanización de Santa Patricia y alrededores, tomando en cuenta que la empresa tiene una gran cantidad de clientes en esta zona, por lo que desea mantenerlos y, además, puede lograr que estos compren en las bodegas para ahorrar costos y tiempo de transporte. Asimismo, esta es la zona más accesible de La Molina para realizar la observación. Se realizaron 45 observaciones en la zona comprendidas entre las

avenidas La Molina, Huarochirí, Melgarejo, Separadora Industrial y La Fontana (ver Anexo T), con la ayuda de una guía de observación para un correcto registro (ver Anexo U)

Hallazgos:

- Todas las bodegas observadas contaban con equipo de refrigeración propio, en el cual almacenaban distinta variedad de productos como: Agua, gaseosas, yogurt, embutidos, cervezas, entre otros. En cuanto a las tiendas naturistas, también contaban con equipo de refrigeración propio, sin embargo, solamente lo utilizaban para productos lácteos como leche, yogurt y queso.
- El 34% de las bodegas observadas contaba con equipos de refrigeración proporcionados por las empresas Gloria y Laive, el 67% de los equipos observados correspondía a Gloria y el resto a Laive. Se observó que los equipos de Gloria eran más grandes e incluso algunas bodegas contaban con dos de ellos, asimismo, estos equipos solo contenían productos de la misma empresa. Por otro lado, los equipos de Laive eran utilizados, no solo para sus propios productos, sino también incluían productos de otras marcas. Las tiendas naturistas no contaban con equipos de estas empresas.
- Los equipos propios se encontraban más visibles que los equipos de Gloria y Laive en la mayoría de las observaciones, incluso se podían observar desde la entrada del establecimiento.
- Con respecto al yogurt, en los equipos de Gloria y Laive, se mostraba todos los sabores y presentaciones y era el producto principal; sin embargo, en los equipos propios de las bodegas, ubicaban en una posición más visible productos como agua o gaseosa y el yogurt se encontraba en la parte de atrás del equipo.
- Se observó que las bodegas contaban con pocos productos de las marcas Slim y Sbelt, de Gloria y Laive, respectivamente.
- Todas las bodegas observadas vendían queso fresco sin marca; es decir, producidos artesanalmente en distintos lugares del interior del país. Asimismo, los quesos no se encontraban visibles, los encargados de las bodegas te mostraban el producto solo cuando preguntabas y lo almacenaban en bolsas de plástico. En el caso de las tiendas naturistas, la mayoría si mostraba el queso en sus equipos de refrigeración.
- Existía poca publicidad de las marcas Gloria y Laive, solo se observó afiches en pocas tiendas e incluso algunas bodegas crearon su propia publicidad poniendo el logo de la

empresa Gloria. En el caso de las tiendas naturistas, se ofrecían degustaciones de los productos y existían trípticos que detallaban los beneficios de cada producto.

- Los clientes de las tiendas naturistas eran más curiosos que en las bodegas, dado que observan y recorrian toda la tienda sin buscar algo en específico, además, hacían preguntas a los encargados de la venta sobre los productos. Por otro lado, en las bodegas las personas iban a comprar productos específicos.

3. Herramientas cuantitativas

3.1 Encuestas

3.1.1. Encuestas telefónicas a clientes actuales

Como parte de las herramientas de investigación cuantitativas, se realizaron encuestas a los clientes actuales de la empresa del distrito de La Molina, para lo cual se utilizó la base de datos proporcionada por la empresa, en la cual tienen registro del nombre, teléfono, dirección y distrito de cada cliente. Se decidió realizar las encuestas en el distrito de La Molina debido al resultado obtenidos en la segmentación geográfica según los criterios detallados en la tabla 24.

El cuestionario de la encuesta realizada se divide en dos secciones (ver Anexo V), la primera, tiene como finalidad conocer las características de los consumidores actuales de la empresa. Por tal motivo, se subdividió esta sección en tres partes donde se definieron preguntas enfocadas en conocer las características demográficas, psicográficas y conductuales de los encuestados. La segunda sección incluye preguntas enfocadas en conocer la percepción de los clientes actuales sobre los productos queso y yogurt de la empresa, para lo cual se definieron preguntas relacionadas a cada una de las dimensiones de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Para determinar la cantidad de encuestas a realizar se tomó en cuenta en concepto de saturación de información, la cual se obtiene al llegar a cierto número de encuestas donde los resultados se tornan repetitivos o redundantes (Sparkes y Smith, 2014; Sandelowski, 2008; Guest, Bunce y Johnson, 2006; y Morse, 2003 citado en Hernández, Fernández y Bautista 2014). En este caso, la saturación se alcanzó en la encuesta 19; sin embargo, se realizaron 5 encuestas adicionales para confirmar los resultados obtenidos.

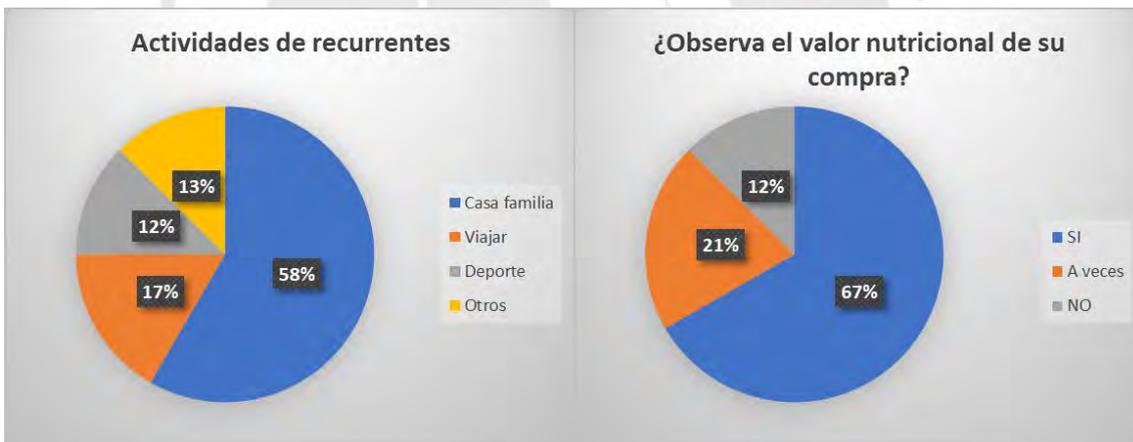
Los resultados reflejan que los consumidores actuales se dividen en dos perfiles distintos; sin embargo, en su mayoría son mujeres adultas. Por el lado de la ocupación, se observa que están divididos entre amas de casa y profesionales jóvenes. Asimismo, los clientes profesionales son claramente más digitales que las amas de casa pues realizan compras por canales digitales. Ver Figura 17.

Figura 17: Ocupación y perfil digital de los clientes actuales encuestado



Por otro lado, los consumidores en gran proporción son hogareños y disfrutan de pasar tiempo con sus familias, especialmente las amas de casa. Por otro lado, ambos perfiles comparten la importancia que le dan a revisar el valor nutricional de los productos alimenticios antes de comprarlos. Ver Figura 18.

Figura 18: Actividades e importancia de valor nutricional de los clientes encuestados



Asimismo, los consumidores buscan obtener algún tipo de descuento u ofertas para ahorrar en sus compras. Por otro lado, se observa que se preocupan por el cuidado de su salud, más que por el cuidado de su apariencia física, pues el promedio de la puntuación obtenida es de 4.5 y 2.8 respectivamente, a partir de una escala del 1 al 5, donde 1 significa que no es importante y 5 es muy importante. Ver Figura 19.

Figura 19: Resultado de las encuestas a los clientes sobre aspectos psicográficos



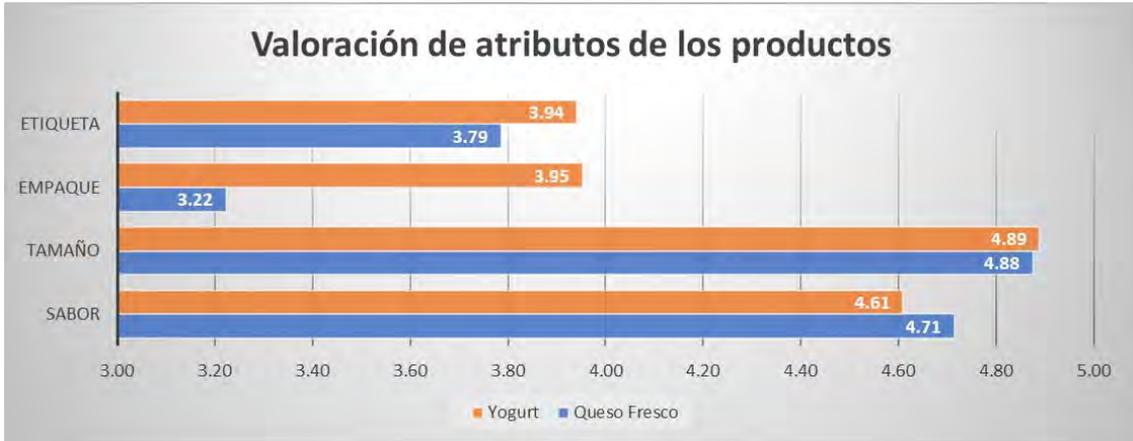
En la misma línea, se evidenció que la calidad es el atributo que los consumidores valoran más, pues el 29% lo indicó como el más importante y el 63% indicó que la calidad y el precio son los dos atributos que toma en cuenta para su decisión de compra. En cuanto al precio de los productos, se encontró que el 50% de clientes indica que no es adecuado pues lo considera elevado. Esto es un hallazgo importante para plantear posteriormente los escenarios que la empresa deba considerar y su impacto en la rentabilidad. Ver Figura 20.

Figura 20: Valoración de atributos y precio por los clientes actuales



Con respecto a los atributos de los productos queso fresco y yogurt de la empresa Nuna, los consumidores valoraron los principales en una escala del 1 al 5, donde 1 significa que se sienten poco satisfechos y 5 muy satisfechos. Ver en la Figura 21 el puntaje promedio obtenido en cada uno.

Figura 21: Satisfacción de los consumidores actuales respecto a los atributos de los productos



Se observa que los consumidores consideran que el sabor y tamaño es satisfactorio; sin embargo, la etiqueta y el empaque presenta una oportunidad de mejora con el fin de generar mayor valor para ellos.

En cuanto a la actividad actual de la empresa en promocionar o generar publicidad para sus productos se observa que no está impulsando o no está logrando alcance en esta parte importante del marketing *mix*, lo cual evidencia que en este documento se deben proponer mejoras para revertir esta situación. Ver Figura 22.

Figura 22: Resultados de las encuestas sobre promociones o publicidad de parte de Nuna



Finalmente, la mayoría indicó que les resulta fácil acceder a los productos de la empresa con el canal actual; sin embargo, se observó que los clientes encuestados desean encontrar los productos de Nuna en tiendas minoristas del canal tradicional, así como por medios digitales. Ver Figura 23.

Figura 23: Preferencia de plaza de los clientes encuestados



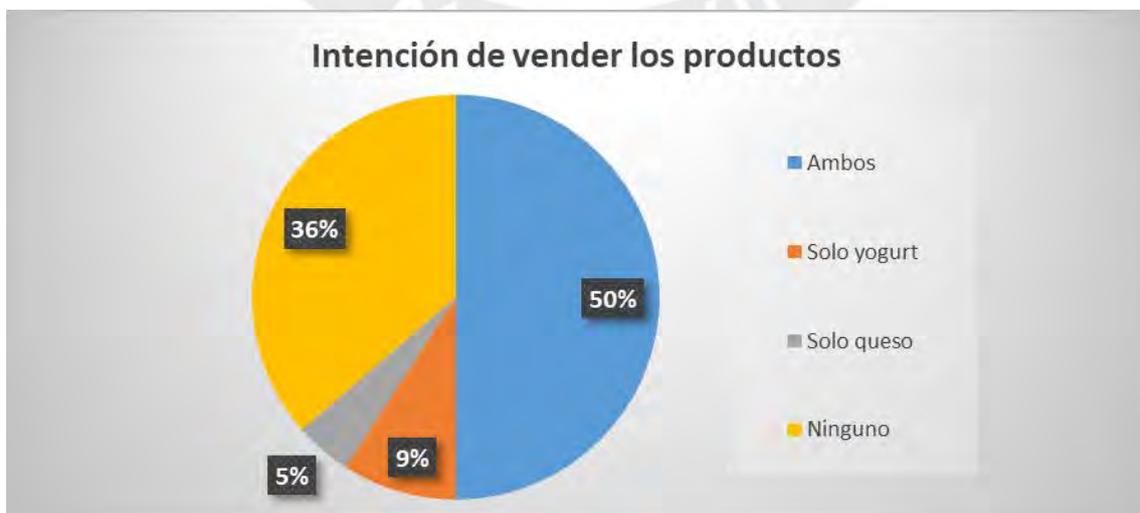
3.1.2 Encuestas en el canal tradicional

A raíz de la observación realizada en el canal tradicional en el distrito de La Molina, se decidió realizar un sondeo mediante encuestas, con el fin de conocer la intención de las bodegas de vender a sus clientes los productos queso y yogurt de la empresa Vaquita Nuna S.A.C.

La encuesta solo es dirigida a las bodegas, panaderías y tiendas naturistas que cuentan con equipos de refrigeración propios, dado que por la naturaleza de los productos es fundamental mantenerlos debidamente refrigerados.

Se encuestó a 22 establecimientos ubicados dentro de la misma zona geográfica mencionada en las observaciones al canal tradicional, donde se utilizó un formato de encuesta (ver Anexo W). Se obtuvo que, del total de encuestados, el 50% mostró la intención de vender ambos productos en su local. Además, 9% estaría dispuesto a vender solamente yogurt y 5% solamente queso fresco. Por lo tanto, al 64% le interesaría vender por lo menos uno de los dos productos. Lo mencionado se aprecia en la Figura 24.

Figura 24: Intención de venta de los productos queso y yogurt en el canal tradicional



El criterio principal que los encuestados consideran más relevante al momento de decidir vender o no los productos es el precio, dado que deben evaluar cuánto va a ser su margen de ganancia. Además, tienen en cuenta el sabor y la presentación de los productos, debido a que son factores importantes en la decisión de compra del cliente final. En la Figura 25 todos los criterios mencionados en las encuestas.

Figura 25: Criterios tomados en cuenta para decidir vender el producto



Por otro lado, el 36% de los encuestados no estaba dispuesto a vender los productos, debido, principalmente, a que consideraba que el precio es elevado y, por tal motivo, los consumidores no comprarían el producto. Asimismo, si bien todos cuentan con equipos de refrigeración, algunos de los encuestados mencionan que no es el adecuado para ese tipo de producto. Por último, algunos establecimientos indican que solo desean vender marcas conocidas debido a su alta rotación y que en la estación de invierno la venta de yogurt disminuye. En la Figura 26 se observa la proporción de cada motivo.

Figura 26: Motivos para no comercializar los productos queso y yogurt de Nuna



CAPITULO 7: ESTIMACIÓN Y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

En el presente capítulo se detallará el método y procedimiento utilizado para estimar la demanda de los productos queso y yogurt de la empresa sujeto de estudio. Para tal fin, se tomará en cuenta dos factores principalmente: el crecimiento natural proyectado de ambas industrias y el crecimiento esperado como consecuencia de las acciones de marketing propuestas en este documento.

El crecimiento esperado de estas industrias se utilizará para estimar la demanda que la empresa debería obtener naturalmente; es decir, la demanda esperada sin realizar ninguna acción de marketing que la afecte. Se tomará en cuenta el tamaño del mercado actual y su proyección de crecimiento hacia los próximos años con la información recogida de Euromonitor (2019), tal como se observa en la Tabla 16.

Tabla 16: Crecimiento de las industrias de queso y yogurt

	Yogurt	Queso
Tamaño real de la industria 2018 (MM S/)	1,496	887
Tamaño proyectado de la industria 2019 (MM S/)	1,597	940
Tamaño proyectado de la industria 2020 (MM S/)	1,705	995
Proyección de crecimiento anual (%)	6.77%	5.89%

Adaptado de: Euromonitor (2019).

Tal como se muestra, se estima que hacia el año 2020 el mercado de yogurt y queso tenga un crecimiento anual de 6.77% y 5.89%, respectivamente. Con lo cual, al ponderar el crecimiento de cada industria por el volumen de ventas anual de cada producto en la empresa, presentados en la Tabla 17, se obtendría un crecimiento esperado de 6.47% para las ventas conjuntas de queso y yogurt de la empresa.

Tabla 17: Ventas anuales de queso y yogurt de Vaquita Nuna

	Yogurt	Queso
Ventas anuales de la empresa	S/. 237,525	S/. 123,199
Ventas anuales en La Molina	S/. 54,075	S/. 46,179
Participación de La Molina en las ventas	23%	37%

Adaptado de: Euromonitor (2019).

Por otro lado, con el fin de calcular el crecimiento proyectado como consecuencia de las acciones de marketing, se utilizó el método descendente para estimar la demanda, donde se parte

de un entorno general y se va segregando la población hasta llegar a la demanda estimada del producto deseado (Mayorga y Araujo, 2014).

Se partió de la población total del distrito de La Molina y posteriormente se fue segregando por el nivel socioeconómico, los estilos de vida de Arellano, la edad y la conducta de consumo de alimentos; las cuales son las principales variables de segmentación presentadas en la Tabla 24. Para el cálculo de los estilos de vida de Arellano, se consideró a las conservadoras y en el caso de los sofisticados solo se tomó en cuenta al subgrupo de sexo femenino.

Finalmente, se fijó una meta de penetración de mercado para el primer año de 9% sobre la población ya segregada según las variables antes mencionadas, buscando proponer una meta retadora de duplicar sus ventas en el distrito de La Molina, pero, a su vez, realista, debido a que va a cubrir su capacidad ociosa actual de 20% y la excederá con un volumen de ventas adicional razonable. Se planteó la meta de penetración considerando los esfuerzos de marketing y distribución desarrollados en el presente trabajo de investigación (Pope, 2002). Ver Tabla 18.

Tabla 18: Variables y cálculo para la determinación de la demanda

	Demanda esperada en número de clientes	Factor	Fuente
Población de La Molina	155,241		Ipsos (2018)
NSE A Y B	114,723	74%	Ipsos (2018)
Estilos de vida Sofisticadas y conservadoras	21,637	18.9%	Arellano (2017)
Rango de edad: 25-65	17,309	80%	Ipsos (2018)
Porcentaje de mujeres que consume saludable	7,443	43%	Datum (2013)
Meta de penetración	670	9%	

Como resultado del cálculo realizado se obtuvo una meta de penetración de 617 clientes. Dado que el sujeto de estudio contabiliza cada familia como un cliente, para homogenizar la información se tomó el supuesto de que cada cliente de la demanda calculada en la Tabla 18 representa una familia, tomando en cuenta que el queso y el yogurt son productos habitualmente comprados de forma familiar. Posteriormente, se desea calcular el impacto que la demanda estimada tendría en la empresa, con el fin de validar si se encuentra ante un escenario realista. Actualmente la empresa cuenta con 321 familias atendidas en La Molina, según la información proporcionada por la empresa, con lo cual, dada la demanda proyectada, la penetración de mercado en este distrito se incrementaría en 109% (Ver Tabla 19).

Tabla 19: Dimensionamiento en familias de la demanda proyectada

Nro familias en Lima	2,446,300
Nro familias en la molina	41,400
Nro familias atendidas actualmente en la molina	321
Nro de nuevas familias atendidas [670-321]	349
Incremento de las familias atendidas	109%

Por lo tanto, serían 349 nuevas familias atendidas como resultado de las acciones de marketing propuestas, con lo cual se debe dimensionar el impacto que significarían en las ventas de la empresa y, por ende, en la producción de queso y yogurt. Utilizando el ticket promedio anual de cada producto en La Molina, calculado por la división entre las ventas anuales en dicho distrito y los clientes atendidos actualmente, se calculó que el crecimiento de las ventas conjuntas de ambos productos es de 30.2% por efecto de las acciones de marketing propuestas, tal como se aprecia en la Tabla 20.

Una vez calculados los impactos del crecimiento natural de la industria y del crecimiento por las acciones de marketing, como último paso para la proyección de la demanda se deben unir ambos efectos, con lo cual se obtiene que las ventas de queso y yogurt en conjunto crecerían en 36.7% hacia el año 2020. Este porcentaje se obtuvo ponderando el incremento de ventas total de cada producto, según la participación de cada uno de ellos en la planta.

Tabla 20: Crecimiento en ventas por acciones de marketing y total

	Yogurt	Queso	Total ponderado
Ticket anual promedio en La Molina	S/. 168	S/. 144	
Incremento de nro. familias en La Molina por la industria	95	50	
Incremento de nro. familias en La Molina por marketing	349	349	
Incremento de ventas anual en La Molina por la industria	S/. 16,080	S/. 7,256	
Incremento de ventas anual en La Molina por marketing	S/. 58,771	S/. 50,189	
Incremento de ventas por marketing (%)	24.7%	40.7%	30.2%
Incremento de ventas total (%)	31.5%	46.6%	36.7%

Finalmente, se calcula cuantas unidades de venta representan los incrementos calculados tal como se observa en la Tabla 21. En el caso del yogurt la unidad de venta son las botellas de 1 Litro, mientras que en el queso son kilogramos de producto. En primer lugar, se determinó las unidades mensuales promedio por cada cliente dividiendo el ticket promedio de compra entre el precio de venta. A continuación, se calculó las unidades incrementales mensuales multiplicando el incremento en número de familias en La Molina y las unidades mensuales promedio adquiridas por cliente. Posteriormente, se obtiene el objetivo de ventas mensual para el año 2020 sumando las unidades de venta incrementales y las unidades de venta actuales.

Tabla 21: Cálculo final de la demanda en unidades de venta

	Yogurt (Bot. 1 Lt)	Queso (Kg)
Incremento de nro. familias en La Molina por los dos efectos	444	399
Unidades mensuales adquiridas en promedio por cliente	1.123	0.400
Incremento de ventas mensual (Unidades de venta)	499	160
Cantidad de ventas objetivo para el año 2020	2083	502

Es importante mencionar que, según la observación realizada a la planta de producción de la empresa, esta posee una sola marmita, la cual es la principal maquinaria utilizada para la producción de queso y de yogurt. Asimismo, en la entrevista a profundidad a la jefa de producción, Margarita Mendiola, y a el administrador, Julio Vargas Mendiola, indican que, con las maquinarias actuales, existe un 20% de capacidad ociosa para la producción de queso y yogurt, por lo que, para crecer en mayor cantidad, se debe realizar una ampliación de la planta, lo cual implica una inversión y es decisión del dueño realizarla.

En la entrevista a profundidad realizada al administrador, Julio Vargas Mendiola, indicó que el dueño, Julio Vargas Salas, es reacio a los cambios o inversiones y busca mantenerse en su zona de confort. Esto podría ser una limitante para la presente propuesta, debido a que se obtiene un crecimiento proyectado de ventas del 36.7% y, por lo tanto, implicaría una ampliación de la planta; sin embargo, en el presente documento se recomendará el crecimiento proyectado, pero de todas formas se calcularán los impactos económicos para ambos escenarios.

CAPITULO 8: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

1. Análisis FODA

Las fortalezas y debilidades presentadas son producto del análisis interno realizado a la empresa. Por otro lado, las oportunidades y amenazas surgen principalmente del análisis externo del macro y microentorno, para lo cual se empleó el análisis PESTE y las 5 fuerzas de Porter.

A partir de la matriz FODA, se determinaron estrategias cruzando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas identificadas, tal como se muestra en la Tabla 22.



Tabla 22: FODA cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Fuerte vínculo entre trabajadores	D1. No separación de la gestión y propiedad
		F2. Bajos costos de agencia	D2. Infraestructura limitada
		F3. Fuerte compromiso con la empresa	D3. Poca presencia en canales tradicionales y modernos
		F4. Alta calidad de sus productos	D4. Falta de liquidez
		F5. Experiencia en la elaboración de queso y yogurt artesanales y naturales(know how)	D5. Falta de planificación estratégica
		F6. Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones	D6. Falta profesionalización de la gestión de la empresa
		F7. Relación de confianza y cercanía con sus clientes actuales	D7. Falta de registro sanitario en algunos productos.
		F8. Poca rotación del personal al ser empresa familiar	
OPORTUNIDADES	FO	DO	
O1. Tendencia de los consumidores hacia lo natural, mercado creciente	O1. F5.F4 Estrategia funcional: Plan de promoción y publicidad para dar a conocer los productos al público objetivo O5. F4. Estrategia funcional/crecimiento: Buscar tener mayor presencia en diferentes canales para captar nuevos clientes O4. F5. Estrategia de posicionamiento/competencia: Aprovechar la propuesta de valor para lograr diferenciación frente a productos industrializados O1.O4.F4.F5 Estrategia genérica: Enfocarse en el segmento de mercado de productos naturales con la propuesta diferenciada de la empresa.	O2.D4 Estrategia operativa: Mayores posibilidades de encontrar financiamiento O3. D2 Estrategia operativa/crecimiento: Planeación del incremento de la capacidad instalada de la planta de producción para poder atender una posible demanda creciente O3. O1.D5.D6 Estrategia de competencia: Desarrollo de un plan estratégico y profesionalización de la empresa para mejorar la competitividad en el mercado en una situación de alta competencia O1.O3.D3 Estrategia crecimiento(Penetración): Incrementar puntos de venta en el canal tradicional y moderno, en el mercado actual de la empresa	
O2. Crecimiento económico del país			
O3. Mercado creciente de yogurt y queso			
O4. Mayor regulación para la promoción de alimentación saludable			
O5. Tendencia creciente del ecommerce*			
AMENAZAS	FA	DA	
A1. Posibilidad de que las grandes empresas posicionadas del sector lácteo se enfoquen en ofrecer una alternativa natural y saludable	A4.A5.F6 Estrategia de crecimiento-Desarrollo de producto: Potenciar las líneas de productos no lácteos de la empresa para que los ingresos no se vean tan afectados ante una situación desfavorable en el mercado de lácteos A1. F7. Estrategia de fidelización: Fortalecer la relación con clientes a través de la fidelización A2.F4. Estrategia de posicionamiento: Aplicar la mejora continua en sus productos para mantener una alta calidad A1. F6.F7 Estrategia competitiva: Proteger o incrementar la cuota de mercado actual.	D7. A2. Estrategia operativa: Asegurar el cumplimiento de todas las normas y requerimientos estatales A3.D4 Estrategia operativa: Diseñar planes de contingencias y respaldo económico ante desastres naturales que podrían afectar el funcionamiento del negocio A4.A5.D2 Estrategia de crecimiento: Alianzas estratégicas con empresas que comercialicen leche sintética con el fin de adaptarse a los cambios del mercado sin requerir grandes inversiones	
A2. Mayor control estatal en productos alimenticios			
A3. Amenaza de desastres naturales			
A4. Posibilidad de sustitución de la leche de vacas por leche sintética			
A5. Tendencias en contra del consumo de leche de vaca (Animalistas y nutricionistas/médicos)			

2. Objetivos de Marketing

En este apartado se presentarán los objetivos de marketing definidos. Ver Tabla 23.

Tabla 23: Objetivos de marketing

Objetivo	Indicador	Año 1
Tener presencia en el canal tradicional (bodegas, tiendas naturistas y panaderías)	# de puntos de venta en el canal tradicional	32
Tener presencia en el canal moderno	# de puntos de venta en el canal moderno	2
Incrementar el nivel de ventas en valor monetario para el yogurt	Incremento de ventas netas respecto al año anterior	31.5%
Incrementar el nivel de ventas en valor monetario para el queso fresco	Incremento de ventas netas respecto al año anterior	46.6%
Incrementar el nivel de interacción en redes sociales	# de publicaciones en redes sociales	168
Incrementar el número de seguidores en redes sociales	# de seguidores alcanzados en Facebook	5000
	# de seguidores alcanzados en Instagram	2000
Alcanzar el nivel de ventas en plataformas digitales	Kilogramos vendidos de queso fresco	48
	Litros vendidos de yogurt	420

3. Estrategias de Marketing

Una vez definidos los objetivos de marketing, se detallarán estrategias de marketing.

3.1. Estrategia de segmentación para delimitar el target

La estrategia de segmentación de mercado consiste en definir criterios para dividir el mercado total en segmentos con características similares. Dentro de cada criterio de segmentación existe una serie de variables a considerar para conocer las características de los clientes. (Mayorga y Araujo, 2007, p. 82).

A continuación, en la Tabla 24, se indicarán los criterios de segmentación considerados para el presente estudio.

Tabla 24: Criterios de segmentación de mercado

Criterio	Variable	Descripción
Geográfico	Distrito	La Molina
Demográfico	Sexo	Femenino
	Ocupación	Amas de casa
		Profesionales adultos
	Edad	Entre 25 a 65 años
NSE	A y B	
Psicográficos	Estilo de vida	Conservadoras
		Sofisticadas
		Estilo de vida saludable
Conductuales	Atributos buscados	Calidad

Se consideró realizar el estudio en el distrito de la Molina, según la ponderación de tres criterios principales: cercanía a planta, *ticket* promedio de compra y número de clientes. La cercanía es fundamental dado que la empresa no cuenta con equipos adecuados para mantener la cadena de frío de los productos durante un transporte prolongado. Además, el transporte es el segundo costo indirecto más importante, representando el 15%. Por otro lado, el *ticket* promedio de compra de cada distrito indica dónde se obtendría mayor beneficio por cada cliente. Finalmente, se consideró el número de clientes actuales que existen en cada distrito, debido a que realizan compras habitualmente y, por lo tanto, es importante mantenerlos sin deteriorar el nivel de servicio brindado actualmente. En la Tabla 25 se puede observar el cálculo y resultado de esta ponderación.

Tabla 25: Ponderación de distritos de Lima

Criterios	Ponderación	Santiago de surco	La Molina	San Juan de Lurigancho	Cieneguilla
Cercanía a la planta	40%	5.0	10.0	2.5	7.5
Ticket promedio	30%	5.0	10.0	7.5	2.5
Número de clientes	30%	2.5	7.5	10.0	5.0
Resultado		4.3	9.3	6.3	5.3
Puntajes:					
Excelente	10.00				
Bueno	7.50				
Regular	5.00				
Malo	2.50				

Los criterios demográficos, psicográficos y conductuales fueron determinados tomando en cuenta el resultado de las encuestas exploratorias realizadas a los clientes actuales de la empresa del distrito de La Molina, por la información recogida de la base de datos de los clientes proporcionada por la empresa y tomando en cuenta el estudio de Datum Internacional (2013)

donde indica que las personas de los niveles socioeconómicos A y B son los que se preocupan más por seguir una dieta saludable, las mujeres se preocupan en mayor porcentaje que los hombres y las personas que tienen menos de 25 años son las que se preocupan en menor medida por llevar una dieta saludable.

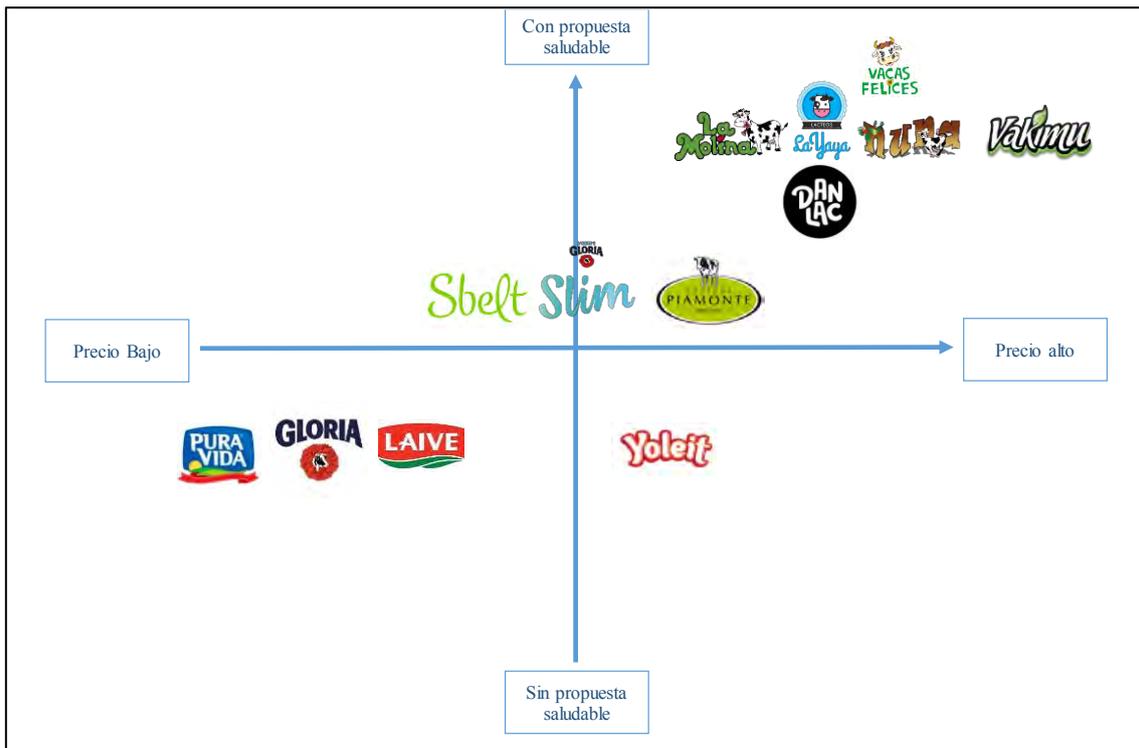
Como resultado se definieron dos targets distintos para los productos queso y yogurt de la empresa Vaquita Nuna. El primero incluye a mujeres profesionales adultas de 25 a 45 años y, usando el estudio de mercado que realizó Arellano (2010), son consideradas sofisticadas. El segundo target incluye mujeres amas de casa de 45 a 65 años, clasificadas, según Arellano (2010), como conservadoras. Ambos comparten algunas características: buscan tener una vida saludable, son de los segmentos socioeconómicos A y B y el atributo que valoran más es la calidad.

3.2 Estrategia de posicionamiento

La posición es la forma en la que los consumidores perciben productos, marcas u organizaciones respecto a su respectiva competencia. En ese sentido, “el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia” (Stanton, W, Etzel, M, Walker, B, 2007, p.163).

Se han definido los mapas de posicionamiento para los productos queso fresco y yogurt de la empresa, para lo cual se ha identificado a los principales competidores de cada industria. Las dimensiones que se tomaron en cuenta son: precio de los productos y su propuesta saludable, la información respecto a los precios se obtuvo mediante observación al canal moderno (supermercados Wong, Metro y Plaza Veja), canal tradicional (bodegas) y páginas en redes sociales; por otro lado, para identificar la propuesta de cada marca se revisó las páginas web y redes sociales de cada una de ellas, con el fin de determinar si buscaban posicionarse como una marca saludable y/o naturales. Ver Figura 27 y Figura 28 para el mapa de posicionamiento de yogurt y queso respectivamente.

Figura 27: Mapa de posicionamiento del yogurt Nuna



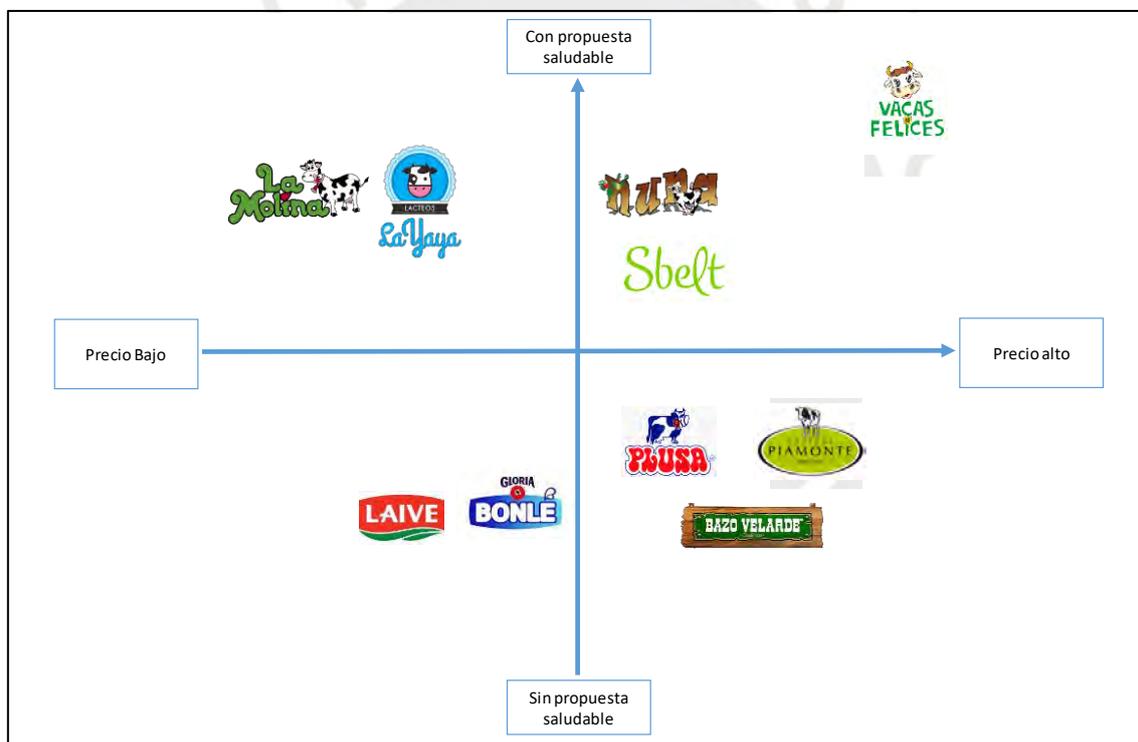
Se identificó que las dos principales marcas del mercado: Gloria y Laive, de las empresas Gloria S.A. y Laive S.A., no ofrecen una propuesta saludable y tienen precios accesibles; sin embargo, estas empresas han desarrollado marcas con una propuesta que tiende a lo natural, como son Slim de Gloria y Sbelt de Laive, las cuales tienen un mayor precio.

Por otro lado, la empresa Vaquita NUNA tiene una propuesta saludable, pero el precio del producto es alto comparándolo con otras empresas que también presentan una propuesta saludable: Danlac, La Yaya, Vacas Felices y La Molina; sin embargo, la empresa Vakimu tiene un precio mayor (Ver Tabla 26). Ante esta situación se plantearán mejoras en el producto, distribución y promoción que permitan lograr una diferenciación que justifique el precio mayor.

Tabla 26: Precios de yogurt en el mercado

	Empresa	Precio por Kg
Con propuesta natural	Vakimu	S/15.0
	Nuna	S/12.0
	Vacas felices	S/11.0
	Danlac	S/9.4
	La Yaya	S/9.0
	La Molina	S/7.7
	Piamonte	S/7.2
	Slim de Gloria	S/6.3
	Sbelt de Laive	S/5.6
	Promedio	S/9.3
Sin propuesta natural	Yoleit	S/6.5
	Gloria	S/5.1
	Laive	S/5.1
	Pura vida	S/4.5
	Promedio	S/5.3

Figura 28: Mapa de posicionamiento del queso fresco Nuna



En el caso del Queso fresco, la empresa Vaquita Nuna no tiene un precio muy elevado respecto a la competencia, el precio fijado es inferior al de Sbelt, Plusa, Bazo Velarde y Lácteos Piamonte (Ver Tabla 27); sin embargo, el producto es más natural.

Por otro lado, La Molina vende el producto a un precio muy accesible a pesar de tener una propuesta natural. El precio es incluso más barato que el queso Laive y Gloria, los cuales no son naturales y son producidos a gran escala. José Mayta, jefe de la planta piloto de la UNALM,

comentó en la entrevista realizada que el queso no era un producto que les genere una buena rentabilidad; sin embargo, es fabricado debido a que los clientes lo demandan.

Finalmente, la marca Vacas Felices tienen una propuesta orgánica, asimismo, su precio es superior al de todos los competidores.

Tabla 27: Precios queso fresco en el mercado

	Empresa	Precio por kg
Con propuesta natural	Vacas Felices	S/57
	Nuna	S/30
	Sbelt de Laive	S/31
	La Yaya	S/24
	La Molina	S/22
	Promedio	S/32.8
Sin propuesta natural	Piamonte	S/37
	Bazo Velarde	S/32
	Plusa	S/31
	Bonle	S/29
	Laive	S/25
	Promedio	S/30.8

La estrategia de posicionamiento busca que los productos de la empresa se posicionen en la mente de los consumidores, para lo cual es fundamental desarrollar y comunicar la propuesta de valor de la empresa. Kotler y Armstrong (2013) mencionan que el posicionamiento de una marca o empresa debe ser resumido en una declaración de posicionamiento. Por lo tanto, a continuación, se presenta la declaración de posicionamiento de la empresa sujeto de estudio:

Vaquita NUNA ofrece productos lácteos 100% sanos y naturales, sin preservantes, saborizantes o colorantes, hechos en un ambiente artesanal y familiar para que lo disfruten todas las familias peruanas, promoviendo así el regreso a un estilo de vida saludable y natural.

3.3 Estrategia de crecimiento

Se utilizará el modelo de la matriz producto-mercado creado por Ansoff (como se citó en Mayorga y Araujo, 2007), en el que se da a conocer cuatro estrategias que se derivan de las variables producto y mercado. Ver Figura 29. Actualmente, la empresa sujeto de estudio opera en el distrito de la Molina; sin embargo, se busca explotar de forma adecuada ese mercado con los mismos productos que comercializa actualmente, por lo que la estrategia que seguiría la empresa es la de penetración de mercado.

Figura 29: Matriz producto - mercado

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración 	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Expansión de mercado	Diversificación

Adaptado de: Mayorga y Araujo (2014).

Se busca incrementar la demanda en el mercado donde opera actualmente, para lo cual se captarán nuevos clientes, sin dejar de lado a los actuales. Además, se incrementarán los puntos de venta de la empresa, tanto en el canal tradicional como en el moderno. Es fundamental que vaya acompañado de una estrategia eficaz de comunicación, donde se realce los atributos que tiene la empresa frente a sus competidores, con el fin de que contribuya al crecimiento de la empresa.

3.4 Estrategia competitiva

Una empresa dentro de un sector puede comportarse de distintas formas, “(...) pueden ser líderes, retadoras, seguidoras o especializadas” (Mayorga y Araujo, 2014, p.85).

En el caso de Vaquita Nuna, esta no busca atender a todo el mercado sino enfocarse en un nicho de mercado dentro del sector agroalimentario y de la industria láctea: las personas que consumen productos saludables y naturales; es decir, que no contengan preservantes, colorantes ni saborizantes artificiales. Sin embargo, es importante mencionar que ese nicho no es exclusivo de la empresa.

El comportamiento que tendrá frente a sus competidores es el de retadora, con el fin de expandir la cuota de mercado actual de la empresa. Esta estrategia, según Munuera y Rodríguez (2012), implica atacar “(...) al líder, a otras empresas con similar tamaño, bien a pequeñas empresas” (p. 402). En ese sentido, se plantea ser retadora de empresas que tengan similar tamaño y que formen parte del mismo nicho de mercado.

Por lo tanto, se utilizará un ataque a los flancos, considerando los escasos recursos de la empresa sujeto de estudio. Dicho ataque busca ubicar los puntos débiles de los competidores para centrar su ataque en ellos.

En el caso de la Vaquita Nuna, se ha identificado que los competidores más cercanos: La Molina, Vacas Felices y La Yaya, siendo su principal debilidad la poca presencia en puntos de venta en el distrito de La Molina. Asimismo, la presentación de sus productos es deficiente en cuanto a diseño y calidad. Por último, a pesar de que tienen actividad en sus redes sociales, no realizan publicidad y promoción intensiva.

Considerando los puntos mencionados, se buscará ganar mayor participación e incremento de ventas con la presencia en bodegas y tiendas naturistas, mejora en la presentación de los productos Nuna, acompañado de inversión en publicidad.

3.5 Estrategia genérica

Este modelo de estrategias fue desarrollado por Michael Porter, el cual toma en consideración dos variables: el mercado al que se dirige la empresa y la ventaja competitiva de la misma. La empresa puede decidir dirigirse a todo el mercado o a un segmento de este, asimismo, la ventaja competitiva se puede derivar del liderazgo en costos o la exclusividad.

La empresa Vaquita Nuna se enfoca en atender a un segmento de mercado específico, el cual es el de los productos naturales, que se orientan a las personas que valoran consumir alimentos saludables. Asimismo, es segmentación enfocada a diferenciación dado que sus productos son elaborados de forma artesanal sin preservantes, colorantes ni saborizantes artificiales y, según la percepción de sus consumidores actuales, son de alta calidad. Además, el insumo principal utilizado para elaborar el queso fresco y yogurt Nuna es la leche fresca de la UNALM, la cual tiene buena reputación en cuanto a calidad. Ver Figura 30.

Figura 30: Estrategias genéricas

	Ventaja estratégica por exclusividad	Ventaja estratégica por costos
Mercado total	Diferenciación	Liderazgo en costos
Parte del mercado	Segmentación enfocada a diferenciación 	Segmentación enfocada en costos bajos

Adaptado de: Mayorga y Araujo (2014).

CAPITULO 9: PLAN DE MARKETING OPERATIVO

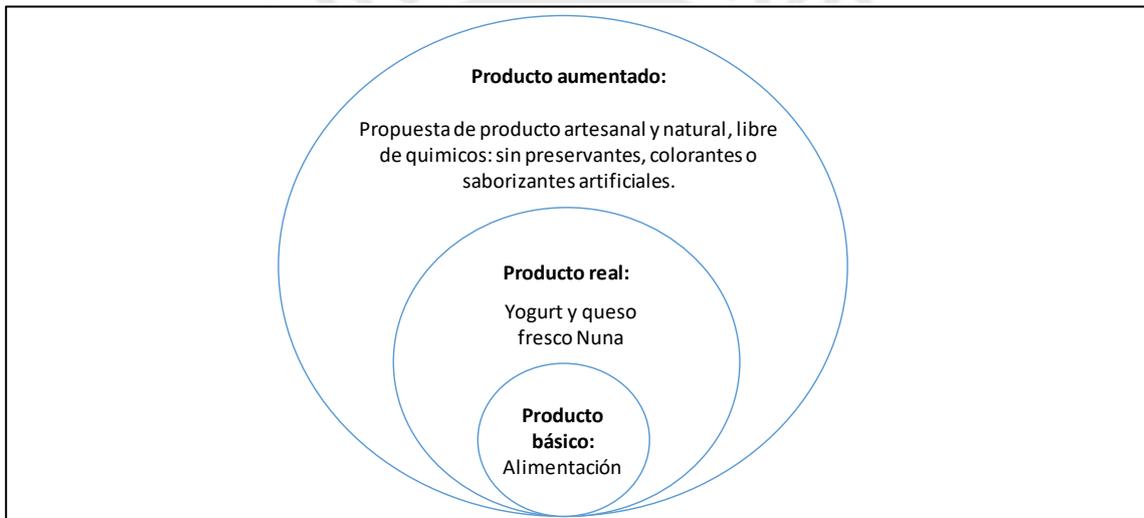
1. Producto

1.1. Descripción de los productos

El queso fresco y yogurt son considerados productos de conveniencia, debido a que los clientes requieren poca planeación y esfuerzo al realizar la compra, asimismo, suelen comprar los productos frecuentemente.

Con respecto a los niveles de los productos, se encuentra el valor esencial para el cliente, el producto real y el aumentado (Kotler y Armstrong, 2013). Los niveles de producto que corresponden al yogurt y queso de la empresa se muestran en la Figura 31.

Figura 31: Niveles de producto para el yogurt y queso fresco Nuna



La principal característica de los productos queso fresco y yogurt de la empresa Vaquita Nuna es que no contienen preservantes, saborizantes ni colorantes artificiales, por lo que van dirigidos a consumidores que valoran lo natural.

El yogurt se puede encontrar en dos presentaciones: botellas familiares de 1 litro y botellas personales de 250 mililitros, ideales para loncheras. Por otro lado, el envase que se utiliza son botellas de polietileno de alta densidad y tapas de distintos colores que permiten identificar los sabores del producto. En la Figura 32 se muestran las presentaciones del yogurt.

Figura 32: Botellas de yogurt



En cuanto al queso fresco, no tiene presentaciones en función a un tamaño específico, debido a que se distribuye a los clientes según el peso solicitado por cada uno. Este producto se comercializa en bolsas simples de plástico traslucidas, por lo cual, se propone comercializar el producto en bolsas con un diseño más atractivo y que permita agregar información relevante sobre el producto como la marca, el logo y los componentes nutricionales del producto. Ver Figura 33.

Figura 33: Empaque propuesto del queso fresco



1.2. Detalle e ilustración del etiquetado

La etiqueta del yogurt es de papel plastificado y cuenta con un pegamento a prueba de agua para adherirse al envase, debido a que el producto debe mantenerse refrigerado

permanentemente. Se propone realizar cambios en la etiqueta como resultado de la investigación de mercado realizada a clientes actuales, con el fin de que la información sea clara y que se resalte las bondades del producto.

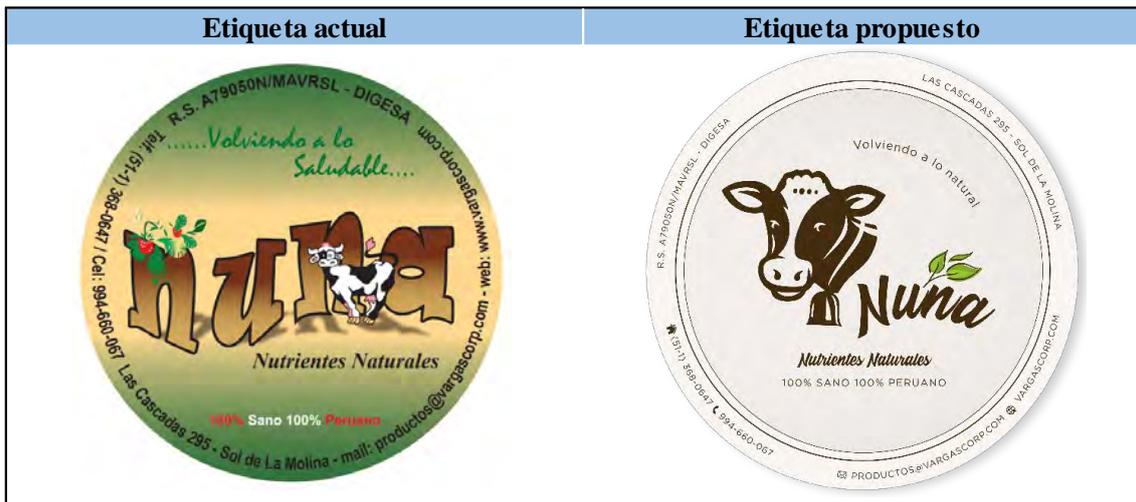
Un cambio a realizar es la forma en la que se muestra la fecha de fabricación y vencimiento en la etiqueta del yogurt, dado que resulta confuso diferenciarlas porque utilizan el mismo calendario para marcar ambas fechas. Además, al ser un producto natural, los clientes desean saber claramente la fecha de fabricación del producto. Asimismo, este método es impráctico debido a que utiliza demasiado espacio en la etiqueta y es necesario marcar el día, mes y año manualmente, lo que puede generar errores u omisiones.

Otra mejora en la etiqueta es resaltar los atributos diferenciadores del producto, debido a que actualmente se encuentran poco visibles en la etiqueta y no son llamativos. En la Figura 34 y Figura 35 se muestran las etiquetas actuales y las propuestas para las presentaciones de 1 litro y 250 ml. Asimismo, es fundamental que se especifiquen claramente los ingredientes que contiene cada producto.

Figura 34: Etiquetas de yogurt de 1 litro de Nuna



Figura 35: Etiquetas de yogurt de la presentación de 250 ml de Nuna

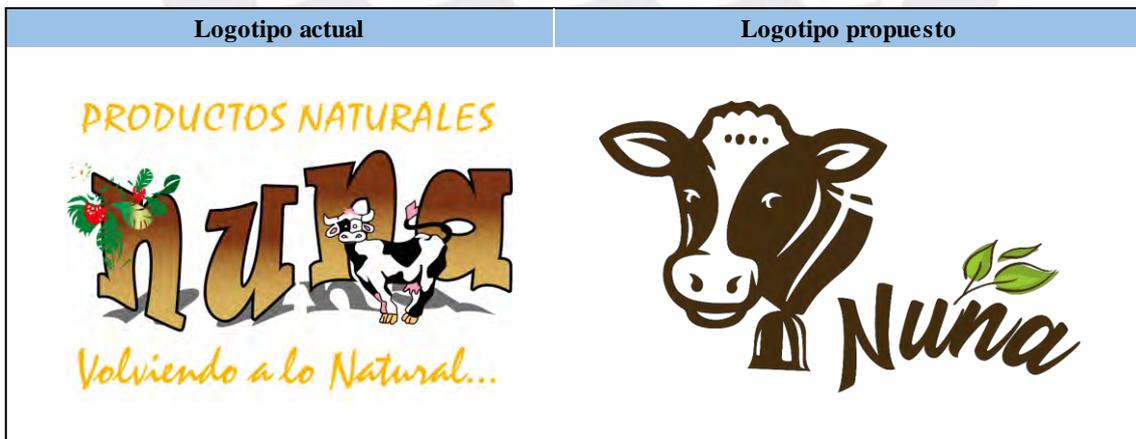


1.3. La marca

El nombre de la marca es Nuna, el cual es un acrónimo de dos palabras que definen bien los productos de la marca: nutrientes y naturales.

Para este trabajo se propone realizar un rediseño del logotipo actual de la marca, con el fin de reflejar mejor el mensaje que quiere transmitir la empresa, así como lograr un diseño más profesional y limpio. El logotipo actual y el propuesto se observa en la Figura 36.

Figura 36: Logotipo actual y propuesto para la marca Nuna



Para la creación del logotipo se consideran algunos aspectos claves:

- Fuente: El tipo de caligrafía hace referencia a lo artesanal; es decir, como escrito a mano. Lo mencionado va acorde a la naturaleza del yogurt y queso fresco Nuna, los cuales son elaborados artesanalmente.

- Colores: Los colores usados son el marrón, verde y blanco, con el fin de hacer referencia a lo natural.
- Imágenes: La imagen principal es la cabeza de una vaca, debido a que pretende recalcar que los productos son elaborados con leche fresca de vaca. También se incluye hojas verdes sobre el nombre de la empresa, con el fin mencionar que son productos saludables y naturales.

2. Precio

2.1. Política de fijación de precios

La política de precios que debería seguir la empresa Vaquita Nuna es la basada en el valor, en la que se fija el precio en base a las percepciones de valor que tienen los consumidores sobre el producto. Para lo cual, en primer lugar, se identifican las necesidades y el valor que percibe el cliente del producto, posteriormente, en base a ello se fija un precio, lo que permite a la empresa tomar decisiones sobre los costos a incurrir y el diseño del producto (Kotler y Armstrong, 2013). El precio fijado para los productos es justificado debido a que son naturales y son producidos artesanalmente, lo cual es valorado por los consumidores. Además, según distintos estudios mencionados anteriormente en esta investigación, los consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio por este tipo de productos.

La empresa, actualmente, vende sus productos al público a 12.50 soles la botella de yogurt de 1 litro y 4.50 soles la presentación de 250 mililitros. En cuanto al queso fresco, se vende a 30 soles el kilogramo. Además, la empresa ha definido un precio para intermediarios detallistas de 10 soles el yogurt de 1 litro, 3.20 soles el yogurt de 250 mililitros y el queso fresco a 25 soles el kilogramo. Los precios con y sin IGV se muestran en la Tabla 28.

Tabla 28: Precios actuales de yogurt y queso

	Precio al público		Precio a detallista	
	Sin IGV	Con IGV	Sin IGV	Con IGV
Yogurt de 1 litro	10.6	12.5	8.5	10.0
Yogurt de 250 ml	3.8	4.5	2.7	3.2
Queso fresco (Kg)	25.4	30.0	21.2	25.0

2.2. Precio al cliente final

Se ha decidido mantener el precio actual al cliente final, debido a que el 50% de los consumidores actuales de la muestra encuestada consideran que el precio es adecuado, mientras que el 33% considera que es caro y un 17% indica que es muy caro. Asimismo, la competencia

directa; es decir, yogurt y queso naturales y artesanales, tiene un precio inferior al que actualmente ha fijado la empresa. Por lo tanto, un incremento del precio podría afectar negativamente las ventas y generar insatisfacción en los clientes.

Por otro lado, la empresa incurre en altos costos fijos y, actualmente, se encuentra en una situación donde su utilidad neta es casi nula. En este escenario, una reducción del precio en ambos productos podría ser una apuesta bastante riesgosa que, debido al carácter conservador del dueño, es poco probable que se concrete; sin embargo, en la evaluación económica financiera se plantearán escenarios considerando reducciones del precio del yogurt y evaluando si con ello sigue siendo rentable el proyecto.

Los precios actuales de la empresa, con y sin IGV, se observan en la Tabla 29.

Tabla 29: Precios al cliente final

Producto	Yogurt	Queso fresco
Precio de venta (incluye IGV)	S/12.50	S/30.00
Precio de venta (sin IGV)	S/10.59	S/25.42

2.3. Costo unitario y análisis del margen de contribución

La empresa ha calculado sus costos unitarios para el yogurt y queso; sin embargo, se indicó que la última actualización realizada fue aproximadamente dos años atrás. Los costos calculados por la empresa se muestran en la Tabla 30.

Tabla 30: Costos unitarios actuales

Producto	Yogurt	Queso fresco
Presentación	Botella de 1 litro	Kilogramo
Costo unitario	S/7.15	S/23.35

Al realizar una revisión detallada de estos costos, se observó que la empresa no considera todos los costos en los que incurre, asimismo, no ha diferenciado los costos fijos y variables para un correcto cálculo de su costo unitario, margen de contribución y costo total. Por otro lado, se ha identificado que la empresa incluye gastos familiares que no forman parte de las operaciones de la empresa, lo cual, si bien finalmente son gastos que deben ser cubiertos por los ingresos de la empresa por su carácter familiar, deben ser separados para una adecuada gestión y contabilidad. Por lo tanto, se ha desarrollado un nuevo costeo de los productos yogurt y queso fresco para la empresa en base a la información recopilada de la base de datos de la empresa y a raíz de la entrevista realizada al administrador, con lo cual se definieron los conceptos de costos y los

supuestos a considerar para calcular los costos y gastos más exactos que permitan tener claridad de la utilidad y rentabilidad de la empresa. Las definiciones se observan en la Tabla 31.

Tabla 31: Conceptos de costos y gastos en la empresa

Tipo de costo/gasto	Clasificación	Concepto	Imputación al producto	
			Queso	Yogurt
Variable	Costo de fabricación	Leche fresca	36%	24%
Variable	Gasto de ventas	Sueldos variables	23%	43%
Variable	Costo de fabricación	Azucar	0%	90%
Variable	Costo de fabricación	Botellas	0%	100%
Variable	Costo de fabricación	Etiquetas	0%	55%
Variable	Costo de fabricación	Frutas	0%	90%
Variable	Costo de fabricación	Mieles	0%	0%
Variable	Costo de fabricación	Bolsas	25%	25%
Variable	Costo de fabricación	Cuajo y cultivo	55%	45%
Variable	Costo de fabricación	Leche en polvo	0%	100%
Variable	Costo de fabricación	Gas	21%	40%
Fijos	Gasto de ventas	Combustible	21%	40%
Fijos	Gasto administrativo	Sueldos fijos	21%	40%
Fijos	Gasto administrativo	Arbitrios	21%	40%
Fijos	Gasto administrativo	Mantto. Vehiculos	21%	40%
Fijos	Gasto administrativo	Servicios	21%	40%
Fijos	Gasto administrativo	Sunat	21%	40%
Fijos	Gasto administrativo	Otros	21%	40%
Fijos	Gasto administrativo	Alimentación	10%	20%
Fijos	Gasto administrativo	Chacra	0%	3.3%
Fijos	Gasto familiar	Servicio doméstico	0%	0%

Por el lado de los costos o gastos fijos, se han identificado tres conceptos que son, en su totalidad o en parte, gastos familiares. En primer lugar, está la alimentación, pues se indicó que se brinda alimentación a los trabajadores de la empresa, pero también se considera la alimentación de todos los miembros de la familiar, por lo tanto, se decidió diferenciarlos, donde en el cálculo de los costos de la empresa se consideró el 50% de este concepto. En segundo lugar, el gasto de mantenimiento de la chacra de la familia ubicada en Oxapampa, el cual se decidió mantener pues la empresa recibe un beneficio de la venta de los productos sembrados en dicha chacra. Asimismo, el cacao obtenido en la chacra es utilizado para elaborar productos de la empresa como el yogurt de cacao, pasta de cacao y choco chips. Finalmente, el gasto de servicio doméstico fue retirado pues no tiene ninguna relación con las operaciones de la empresa. Para poder distribuir los costos fijos en los diferentes productos, se ha definido como variable de ponderación a la proporción de cada producto en las ventas totales de la empresa. En el caso del mantenimiento de la chacra, se ha imputado el 3.3% para el yogurt, pues es la proporción de ventas del yogurt de cacao y 0% para el queso, pues el cacao de la chacra no se utiliza para la fabricación de este producto.

Por el lado de los costos y gastos variables, el costo de la leche fresca, principal insumo de los productos, y el gasto de los sueldos variables han sido calculados directamente y de manera exacta pues se cuenta con la información detallada. El resto de costos de fabricación fueron recogidos de la base de datos de la empresa y distribuidos a los distintos productos según lo indicado por el administrador.

Según lo anteriormente mencionado, se obtuvo los resultados de la Tabla 32, donde se observan los costos variables y totales unitarios que permitirán calcular posteriormente el margen de contribución, margen operativo unitario y el punto de equilibrio.

Tabla 32: Costos unitarios calculados

Producto	Yogurt	Queso fresco
Presentación	Botella de 1 litro	Kilogramo
Costo variable unitario	S/4.91	S/18.69
Costo total unitario	S/8.03	S/26.06

Como se puede observar, los costos fijos de la empresa son bastante elevados, pues representan el 39% y 28% del costo total en el yogurt y el queso respectivamente y reducen significativamente el margen de cada producto. Por lo tanto, la empresa se encuentra en una situación de alto apalancamiento operativo, donde debe incrementar su volumen de ventas y/o ser más eficiente para que sus costos fijos no sean un inconveniente. Asimismo, el riesgo que corre ante una disminución de ventas es elevado.

Considerando que el precio al cliente final no se verá modificado por los motivos antes expuestos, para ingresar a los nuevos canales indirectos propuestos se debe considerar el margen que estos intermediarios percibirán de los productos de la empresa. Se ha definido que en el caso del yogurt será de 25% *markup* y en el caso del queso fresco será de 20% *markup* en base a las encuestas realizadas al canal tradicional, a la entrevista con el canal moderno y a la entrevista con el experto de canales de distribución.

Según lo anteriormente mencionado, se obtiene que el precio de venta al canal indirecto será de S/ 10.00 en el caso del yogurt y de S/ 25.00 en el caso del queso fresco, tal como se observa en la Tabla 33.

Tabla 33: Precios de venta y margen de contribución por tipo de canal

	Producto	Yogurt	Queso fresco
Canal directo	Precio de venta (incluye IGV)	S/12.50	S/30.00
	Precio de venta (sin IGV)	S/10.59	S/25.42
	Margen de contribución unitario	S/5.68	S/6.74
	Margen de contribución porcentual (%)	54%	26%
Canal indirecto	Precio de venta (incluye IGV)	S/10.00	S/25.00
	Precio de venta (sin IGV)	S/8.47	S/21.19
	Margen de contribución unitario	S/3.56	S/2.50
	Margen de contribución porcentual (%)	42%	12%

En cuanto al margen de contribución, se ha calculado el unitario según el precio de venta de cada producto sin IGV en cada uno de los canales, como se observa en la Tabla 33. En el caso del canal directo, el yogurt presenta un margen de contribución unitario bastante saludable debido a que representa el 54% del precio de venta sin IGV. Por otro lado, en el caso del queso fresco representa el 26% del precio sin IGV, debido principalmente a que el proceso productivo del queso fresco involucra 7 veces más leche fresca por unidad de producto final en comparación con el yogurt, donde se utiliza solamente un kilogramo de leche por litro de yogurt producido; por lo tanto, los costos de fabricación del queso son mucho más elevados por la cantidad de materia prima utilizada.

En el caso del canal indirecto, se observa que el margen de contribución es evidentemente menor que en el canal directo, pues en el caso del yogurt se reduce a un 42% del precio de venta, siendo aún bastante saludable; sin embargo, no es el caso del queso fresco donde equivale al 12%.

2.4. Precios de la competencia

Se ha identificado a los competidores principales de la empresa, tanto los que ofrecen una propuesta natural o saludable y los que no la tienen. Asimismo, se recogieron precios en distintos canales con el fin de observar si existe variación en los precios según cada canal. En el caso del yogurt, los precios de los principales competidores se muestran en la Tabla 34.

Tabla 34: Precios de la competencia de yogurt

	Empresa	Precio por Kg
Con propuesta natural	Danlac	S/9.4
	La Molina	S/7.7
	Piamonte	S/7.2
	Slim de Gloria	S/6.3
	Sbelt de Laive	S/5.6
	Promedio	S/7.3
Sin propuesta natural	Yoleit	S/6.5
	Gloria	S/5.1
	Laive	S/5.1
	Pura vida	S/4.5
	Promedio	S/5.3

Se observa que el promedio de los precios de los competidores que tienen una propuesta saludable es mucho mayor al precio de los que no la tienen; sin embargo, las marcas Slim y Sbelt, de Gloria y Laive respectivamente, son las que tiene los precios notablemente más bajos respecto a los demás competidores con propuesta natural o saludable. El yogurt de la empresa Vaquita Nuna tiene un precio superior al del mercado, dado que la botella de 1 litro cuesta 12.50.

Con respecto al queso fresco, los precios de los principales competidores se muestran en la Tabla 35. El queso fresco La Molina tiene el precio más bajo de todos los competidores identificados, incluso de empresas industrializadas que venden el producto a gran escala y sin propuesta natural. Según José Mayta, jefe de la planta piloto de la UNAM, la cual produce la marca de yogurt y queso La Molina, indica que su queso fresco tiene el precio tan bajo debido a que no buscan tener una utilidad con este producto, pues el fin de la venta es solo para satisfacer la demanda de los clientes que lo solicitan. Por otro lado, el queso fresco Piamonte es el que tiene un precio superior al del mercado, el cual es de S/ 37; sin embargo, no posee una propuesta natural.

Tabla 35: Precios de la competencia del queso fresco

	Empresa	Precio por kg
Con propuesta natural	Sbelt de Laive	S/31
	La Molina	S/22
	Promedio	S/26.5
Sin propuesta natural	Piamonte	S/37
	Bazo Velarde	S/32
	Plusa	S/31
	Bonle	S/29
	Laive	S/25
	Promedio	S/30.8

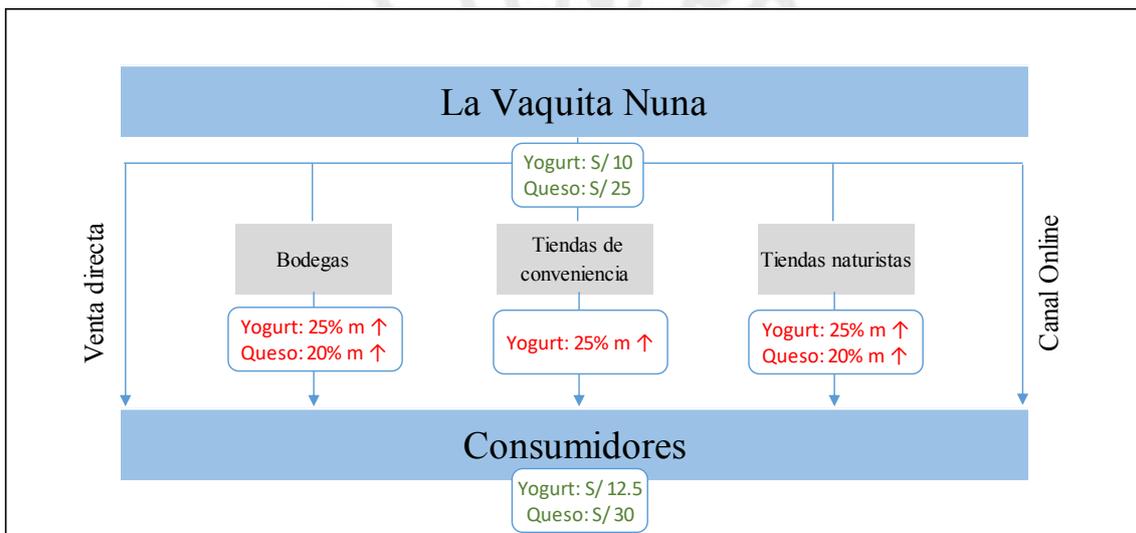
Por lo mencionado, a diferencia del yogurt, en los precios de queso fresco de los competidores no se observa una diferenciación entre los que tienen una propuesta natural y los que no la tienen.

3. Plaza

3.1. Tipo de distribución

La empresa, actualmente, solamente distribuye sus productos mediante el canal directo pues los entrega directamente a los hogares de sus clientes, sin usar intermediarios. Se plantea reforzar el canal directo mediante una plataforma web e interacción por redes sociales, asimismo, se propone añadir un canal indirecto mediante el uso de intermediarios minoristas del canal tradicional y moderno en el distrito de La Molina; sin embargo, se va a seguir atendiendo los pedidos de sus clientes actuales de las distintas zonas donde ya está presente, inclusive La Molina. Lo mencionado se puede apreciar en la Figura 37.

Figura 37: Diagrama de la distribución de la empresa



3.2. Descripción del canal directo

El canal de distribución que tiene actualmente la empresa consiste en visitar una vez por semana a sus clientes, los cuales residen principalmente en La Molina, Surco y San Juan de Lurigancho (ver Anexo X).

Para el reparto cuenta con tres camionetas, cada una con un repartidor y una persona adicional de apoyo, tal como se aprecia en la Figura 4. Cada uno de los repartidores tiene un método diferente para concretar sus ventas diarias, Javier es el único repartidor que, previo a la visita, se encarga de llamar a cada cliente de la zona de cobertura del día para consultar si desea realizar un pedido y registrarlo en su hoja de ruta, de esta manera reduce tiempo y gasto de reparto al solo atender pedidos confirmados. Por otro lado, Manuel y Julio, se acercan a la puerta de cada uno de los clientes de la zona de cobertura del día a preguntar personalmente si desean comprar alguno de sus productos.

Los repartidores reciben un sueldo variable equivalente al 14% de las ventas que realizan, de lo cual destinan una parte para el sueldo del ayudante. Asimismo, no se encuentra estandarizado el sueldo que debe recibir cada ayudante, pues es negociado entre el repartidor y su propio ayudante.

Algo particular de la empresa es que, al momento de entregar el producto, las camionetas están equipadas con un sonido que emula el mugido de una vaca, por lo que los clientes la pueden identificar fácilmente.

La compañía desea mantener el canal actual y agregar otro canal directo, tomando en cuenta la investigación realizada a los consumidores actuales, se propone que la empresa tenga una plataforma en línea para que los clientes puedan generar el pedido en el momento que lo desean y no sea necesario esperar a la llamada realizada por la empresa o la visita semanal. Asimismo, permite ahorro de tiempo para la empresa, dado que ya no será necesario llamar a cada cliente por teléfono para generar el pedido y facilita la atracción de nuevos clientes, debido a que tiene mayor alcance.

Además, es fundamental que la empresa mantenga activas sus redes sociales y acepte pedidos de clientes por ese medio. Actualmente, cuenta con una página de Facebook e Instagram, los cuales no tienen ninguna actividad desde diciembre del año 2018 al momento de la observación.

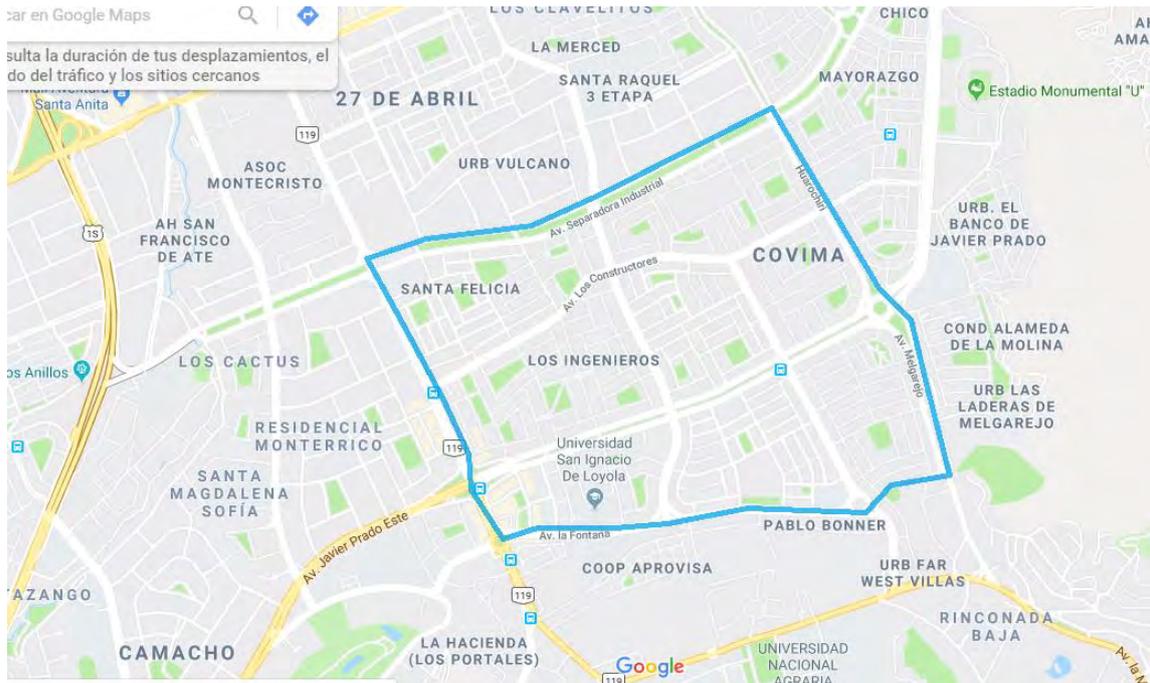
En un inicio se plantea mantener las zonas de reparto actuales para los pedidos por las plataformas virtuales; es decir, no se aceptarán pedidos de zonas que no sean parte de la ruta de actual de los repartidores de la empresa.

3.3. Descripción y detalle del canal indirecto

Al ser un producto perecedero se propone utilizar canales cortos; es decir, que la empresa comience a comercializar sus productos en bodegas, panaderías, tiendas de conveniencia y tiendas naturistas. Es fundamental que todas las plazas mencionadas cuenten con equipos de refrigeración propios, con el fin de conservar los productos en condiciones adecuadas.

Por el esfuerzo y costo de distribución que supone se ha planteado que la empresa ingrese a una zona específica de la Molina. Ver Figura 38.

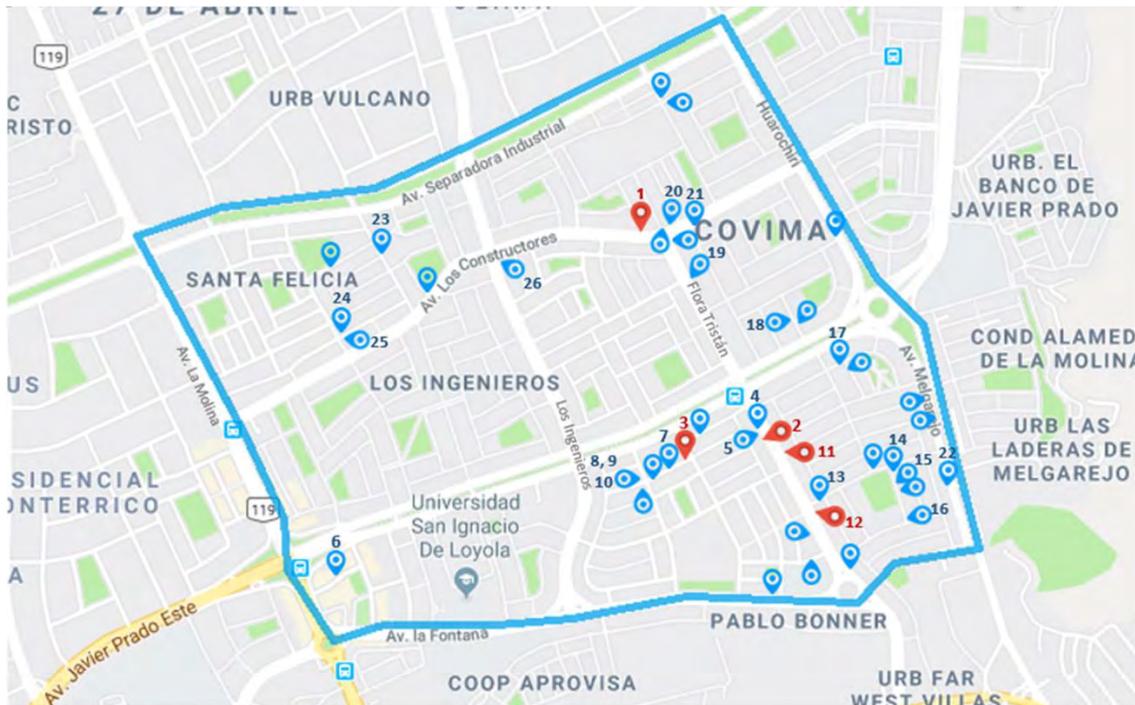
Figura 38: Zona inicial de ingreso para el canal indirecto



Se ha planteado que la empresa ingrese a bodegas, panaderías y tiendas por conveniencia de la zona delimitada de la Molina, para que los consumidores actuales puedan encontrar el producto en un local cercano a su domicilio y, a su vez, atraer nuevos consumidores.

En el distrito de la Molina hay 23,504 bodegas; sin embargo, se iniciará en la zona delimitada debido a que el esfuerzo y costo de distribución de atender a todas las bodegas de la Molina es mayor. Según la observación realizada en la zona mencionada, existen 46 bodegas que cuentan con equipo de refrigeración propio. Ver Figura 39.

Figura 39: Bodegas observadas en la zona delimitada



Se realizó encuestas a 22 establecimientos de la zona mencionada de las cuales el 59% considera que estaría dispuesto a comprar el yogurt y el 55% el queso (ver Anexo Y).

Con respecto a las tiendas de conveniencia, se realizó una entrevista con la jefa de la categoría de abarrotes y especiales de una tienda de conveniencia, con el fin de conocer las percepciones que tiene del productos, márgenes y condiciones de comercialización. Se indicó que ellos manejan, actualmente, fuertes vencimientos en yogurts y refrigerados, por lo que no adquirirían el producto en grandes volúmenes. Además, consideran importante que el producto sea diferenciado y buscan productos que roten solos o de marcas conocidas. Por lo mencionado, se plantea ingresar con volúmenes reducidos inicialmente.

Asimismo, en la zona delimitada hay 4 tiendas naturistas y se planea que vendan los productos queso y yogurt de la empresa. Es importante mencionar que las tiendas naturistas de la muestra realizada no consideran importante la marca sino valoran más la composición de los productos. Además, no venden productos de empresas industrializadas como Gloria o Laive, sino prefieren vender los que son producidos artesanalmente, los cuales generalmente tienen un precio mayor.

Considerando todo lo mencionado, se llegó a la conclusión que el mejor canal para comercializar este tipo de productos son las tiendas naturistas, por lo cual se planea vender mayor cantidad de ambos productos en estos establecimientos. Además, se decidió ingresar a tiendas

naturistas en todo el distrito de La Molina, por lo tanto, se ingresarán no solo a 4 de la zona delimitada, sino a 10 tiendas naturistas.

Finalmente, se ha estimado la cantidad mensual de unidades vendidas por cada canal mencionado anteriormente. Ver la Tabla 36.

Tabla 36: Ventas estimadas por canal

	Yogurt (Botella de 1 Lt)	Queso (Kg)
Tiendas naturales	160	60
Bodegas y panaderías	189	57
Tiendas de conveniencia	10	0
Canal online	35	4
Canal actual - incremental	46	18
Canal actual - venta actual	1,584	342

4. Promoción

4.1. Descripción de las actividades de promoción

4.1.1 Bodegas

En el caso de las bodegas, se recomienda utilizar material como relojes, destapadores, entre otros artículos que resulten útiles para los bodegueros (R. Carrillo, comunicación personal, 28 de mayo del 2019). La entrega de estos artículos se realizará como una bienvenida para las bodegas que empiezan a vender los productos Nuna, asimismo, se estima que aproximadamente cada 6 meses sería necesario renovarlos. Lo mencionado busca que la marca Nuna se exhiba al interior de cada local, así como incentivar al bodeguero a adquirir los productos. Ver Figura 40.

Figura 40: Útiles para ofrecer a los bodegueros



Además, se entregarán afiches adhesivos en zonas visibles del establecimiento, con el fin de dar a conocer los productos, la marca y la propuesta de valor de la empresa. Estos afiches de tamaño A2 se colocarán en las paredes de cada bodega, tanto en el interior como en el exterior, dependiendo de la disposición de cada bodeguero. Ver Figura 41.

Figura 41: Afiche propuesto



Asimismo, en la entrada del establecimiento, se va a instalar *flangers* en poliestireno con el fin de enfatizar que el establecimiento vende yogurt y queso fresco 100% naturales, sin productos químicos. Estos *flangers* serán ubicados en la parte superior de la entrada del local, de tal manera que sean visibles y llamativos para los transeúntes. Ver Figura 42.

Figura 42: Flanger de la entrada propuesto



4.1.2. Tiendas naturistas

En el caso de las tiendas naturistas, se propone que las personas encargadas de la venta ofrezcan degustaciones del producto a sus clientes para que puedan conocer los sabores y la calidad del producto. Asimismo, se utilizarán banners en lugares visibles o en las entradas de los establecimientos, con el fin de dar a conocer los productos, la marca y enfatizar los atributos que poseen. Dichos banners tendrán una medida de 160 x 80 cm y cada una contará con una estructura que la permita mantenerse de pie. Ver Figura 43.

Figura 43: Banner propuesto



Además, mensualmente se va a entregar a los establecimientos folletos con información relevante acerca de la empresa y de los productos que comercializa, dado que es fundamental para los clientes la composición de los productos. Ver Figura 44.

Figura 44: Folleto propuesto



Finalmente, se entregará bimensualmente catálogos de los productos Nuna, con el fin de que los clientes de los establecimientos puedan conocer la variedad de productos ofrecidos por la empresa y la información de contacto. (ver Anexo G)

4.1.3. Tiendas de conveniencia

Con respecto a las tiendas de conveniencia, se establecerá un stand publicitario en cada establecimiento, con una impulsadora que brindará degustaciones de los productos de forma gratuita. El stand tendrá las medidas de 190x80 cm, con un diseño atractivo que resalte el logo y la marca de la empresa. Lo mencionado se realizará una vez por semana por un periodo de cuatro horas. Ver Figura 45.

Figura 45: Stand de degustación propuesto



4.1.4. Medios digitales

Con relación a los medios digitales, se va a utilizar las redes sociales Facebook e Instagram, así como la página web de la empresa, con el fin de impulsar el consumo del queso fresco y yogurt Nuna, recalcando que son beneficiosos para la salud.

Para lo cual, es necesario realizar publicaciones constantes donde se recalquen las bondades de esos productos y la importancia de una alimentación saludable, con el fin de educar a los clientes con información que contribuya a que lleven una dieta saludable. Además, realizar publicaciones que incluyan recetas, para que los clientes puedan preparar platos deliciosos con los productos. Para lo antes mencionado, se necesitará contratar un *community manager freelance* el cual realice 14 publicaciones mensuales en las dos redes sociales de la empresa. Ver Figuras 46, Figura 47 y Figura 48.

Figura 46: Publicación 1 propuesta en red social

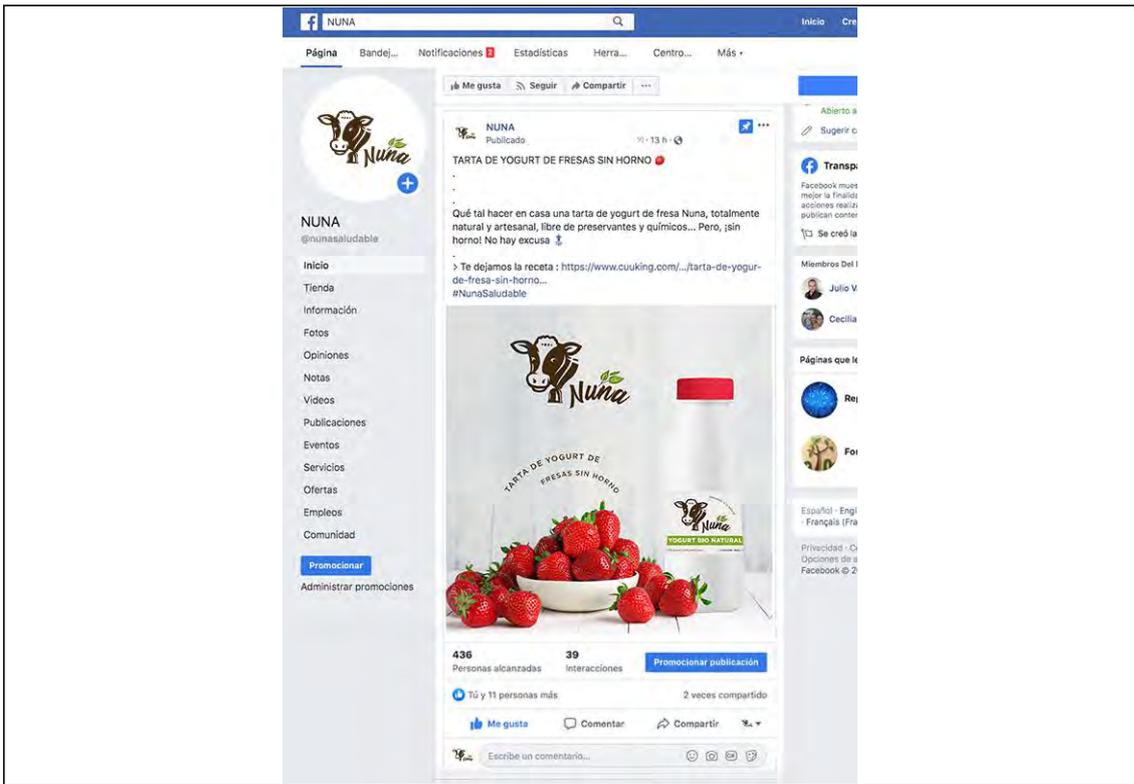


Figura 47: Publicación 2 propuesta en red social

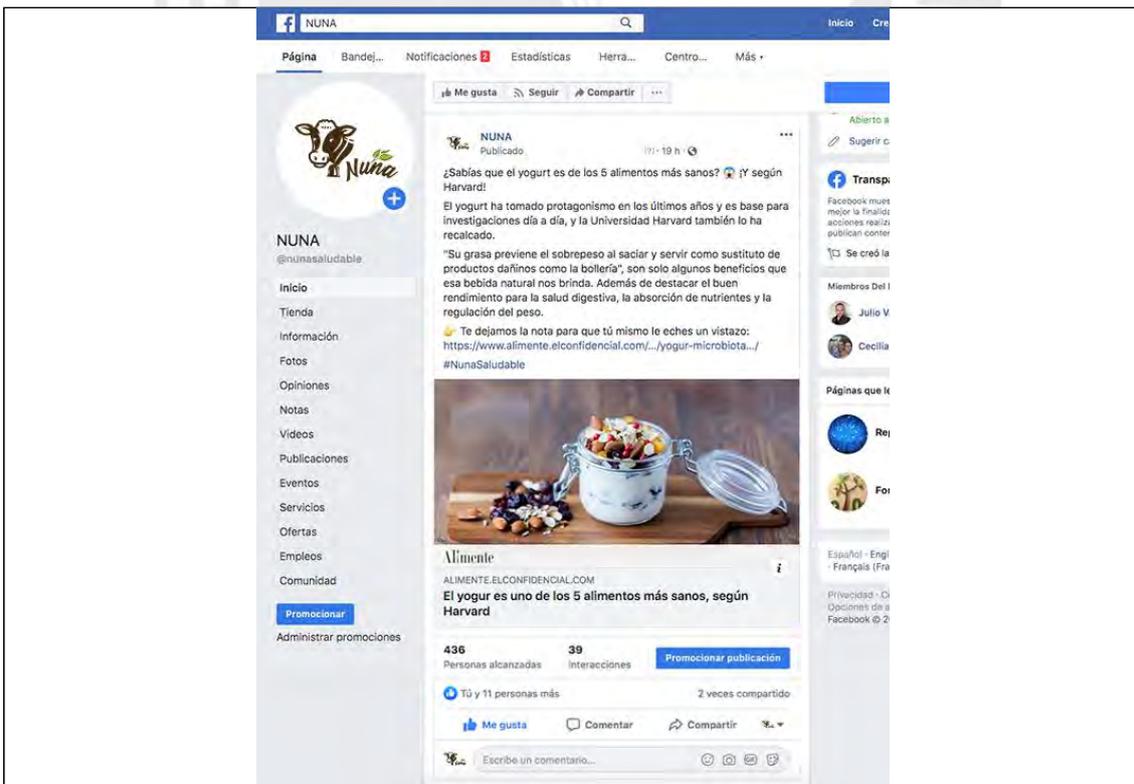


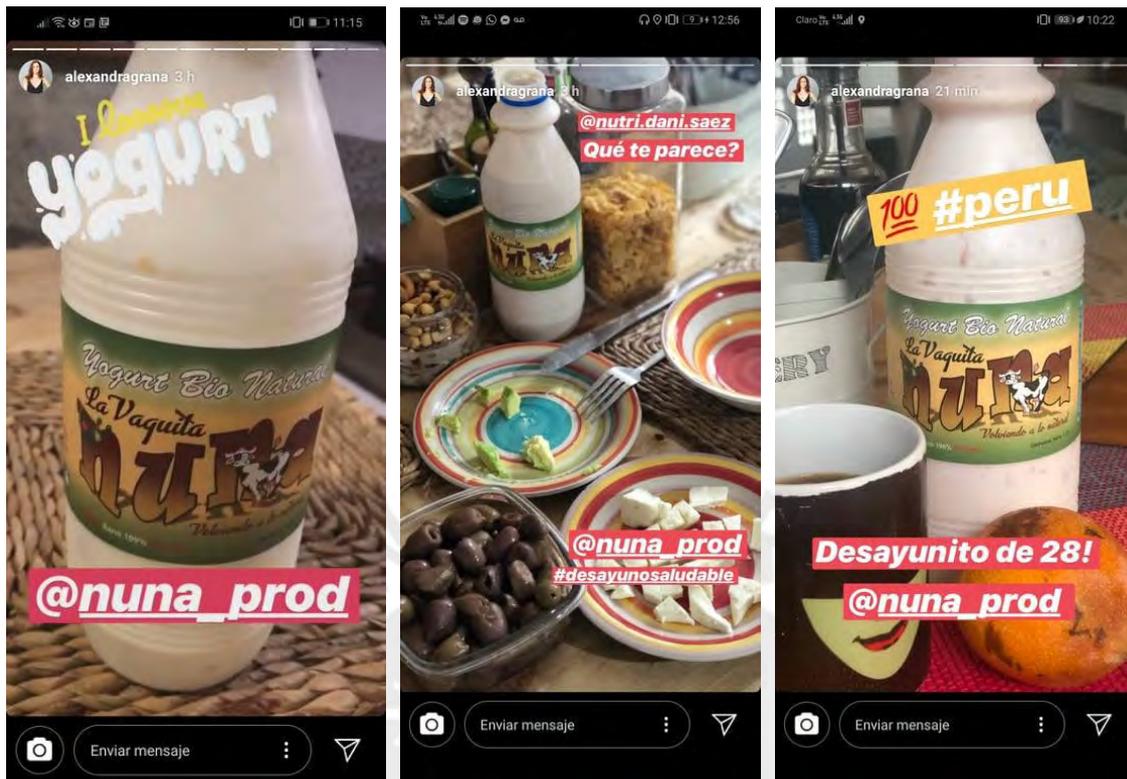
Figura 48: Publicación 3 propuesta en red social



Adicionalmente, se anunciará a la marca por Facebook Ads e Instagram, con el fin de que personas de mi público objetivo puedan conocer a la empresa y los productos que comercializan.

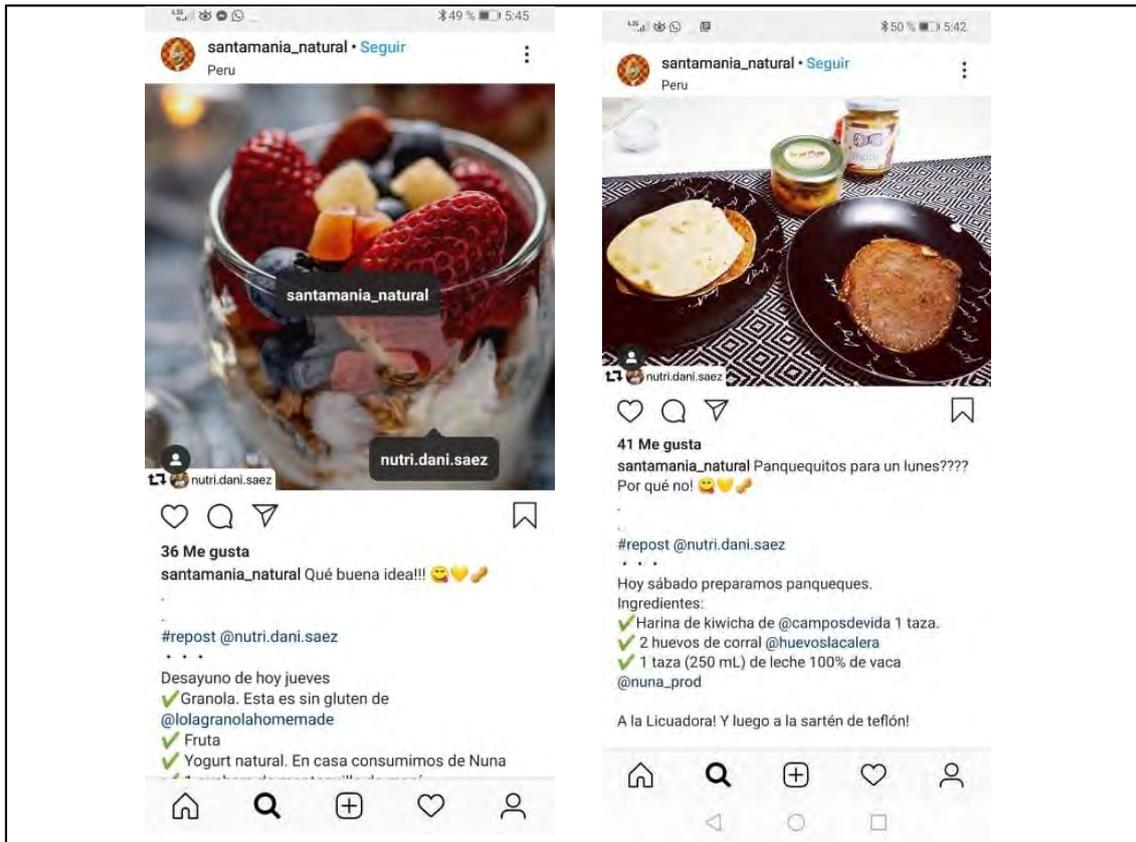
Por otro lado, actualmente, la empresa brinda productos gratis a la actriz Alexandra Graña, a cambio de promocionar la marca en Instagram. Ver Figura 49.

Figura 49: Publicaciones promocionales de *influencers 1*



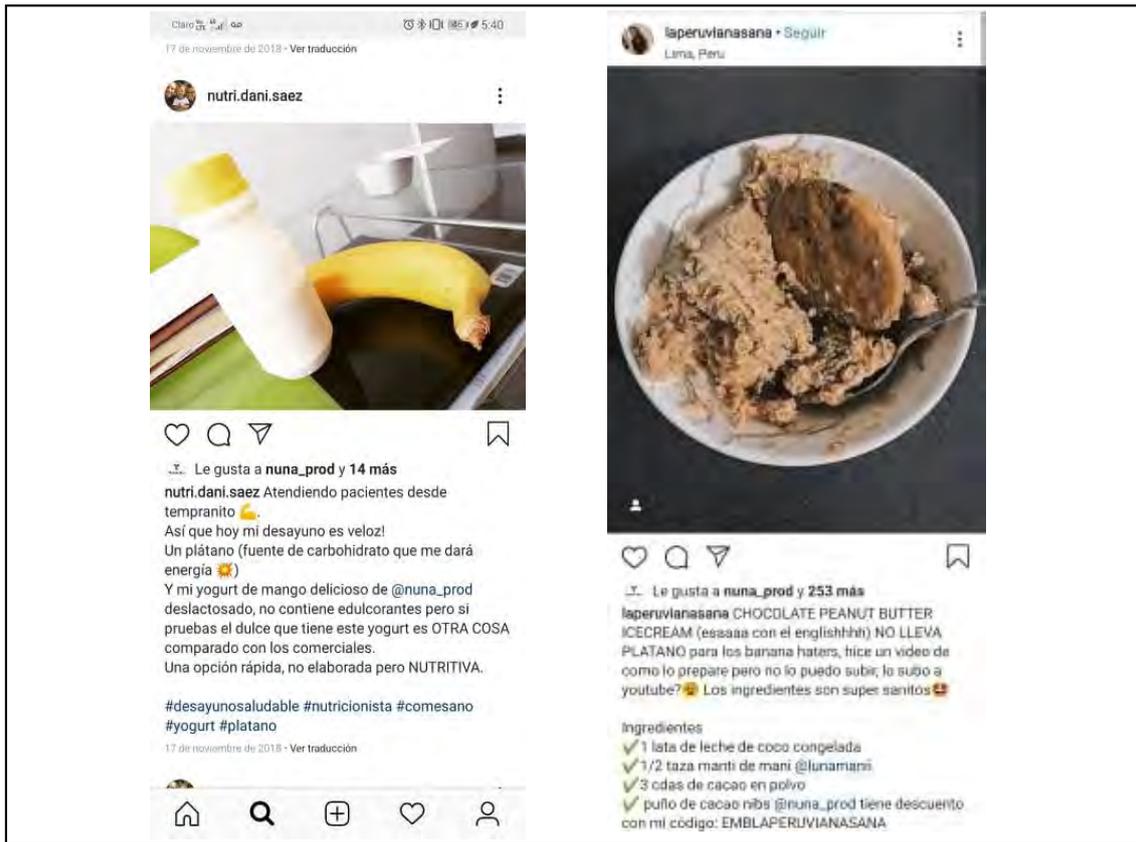
Asimismo, la tienda natural Santa Manía, publica recetas utilizando los productos Nuna en su cuenta de Instagram. Ver Figura 50.

Figura 50: Publicaciones promocionales de *influencers* 2



Además, la nutricionista Daniela Saez recomienda, a través de su cuenta de Instagram, consumir el yogurt Nuna. Por último, otra cuenta de Instagram donde se promociona a los productos de la empresa es “La peruviana sana”, en la que se publican recetas saludables. Ver Figura 51.

Figura 51: Publicaciones promocionales de influencers 3



Considerando al público objetivo de la empresa y los objetivos planteados, se recomienda mantener y fortalecer las relaciones con los *influencers* antes mencionados, debido a que todas generan contenido alineado a la identidad de la marca Nuna y al público al cual está dirigido. Para fortalecer la relación se debe identificar los gustos y necesidades de cada *influencer*, de tal manera que se les entregue productos que sean valorados por ellos. Asimismo, es importante tener presente fechas especiales para ellos como sus cumpleaños, días festivos o logros personales con el fin de enviarles obsequios con la marca Nuna y recalcar que forma parte de esos momentos.

El fin de lo planteado es dar a conocer la marca debido a que ellos tienen gran número de seguidores y poder de persuasión. Además, se debe realizar acuerdos con las tiendas naturistas a las que se proyecta ingresar, con el fin de que ambas empresas realicen publicidad mutua través de sus redes sociales.

4.1.5. Gestión del portafolio de clientes

Por otro lado, es fundamental mantener satisfechos a los clientes actuales de la empresa, para que puedan compartir comentarios positivos en redes sociales y recomendación boca a boca. La recomendación boca a boca es importante, dado que es una empresa sin una marca posicionada en el mercado, por lo que potenciales clientes pueden desconfiar de la calidad de sus productos.

Con el fin de mantener a los clientes actuales, se realizarán concursos por redes sociales en los que se sorteara una canasta con los productos Nuna, los cuales se realizarán en días festivos como navidad, día de la madre y fiestas patrias, así como el día mundial de la leche que se celebra el primero de junio.

Asimismo, se va a comenzar a realizar programas de lealtad, los cuales son “beneficios adicionales que tus clientes frecuentes recibirán por seguir comprando tus productos o utilizando tus servicios” (Roura, 2011 p.1). Siguiendo esa línea, los clientes podrán ganar una visita a la planta de producción, con el propósito de enseñarles sobre el proceso de fabricación del yogurt y queso fresco Nuna. Lo mencionado, busca crear transparencia en la producción o fabricación y lazos con los consumidores actuales. Por otro lado, se brindarán premios a los clientes recurrentes que logren llegar a una meta de compras establecida. Estos premios comprenderán una serie de artículos del hogar como jarras, vasos, colgadores de cocina, etc. Todos ellos con diseños alusivos a productos lácteos, vacas, leche o la marca Nuna. Ver Figura 52.

Figura 52: Premios para clientes



Finalmente, para incentivar que los clientes actuales recomienden los productos a su entorno, se ofrecerán premios o descuentos a los clientes que hayan recomendado a cuatro nuevos clientes de alguno de los productos de Nuna.

CAPITULO 10: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

1. Supuestos financieros

- El periodo de evaluación es de 5 años.
- La tasa del impuesto a la renta utilizada es la de 10% debido a que la renta neta no supera las 15 UIT.
- La moneda utilizada es el sol.
- Se plantearán dos escenarios: el escenario proyectado según el cálculo de la demanda, donde es necesario ampliar la capacidad de la planta de producción, y el escenario donde solamente se utilice el 20% de capacidad ociosa disponible en la planta de producción actual
- Se considera que el activo adquirido; es decir, la marmita, tiene una vida útil de 10 años y un valor residual del 10% del precio de adquisición del activo.
- El convenio establecido con el establo de la UNALM no finalizará durante el periodo de evaluación, por lo que la reputación de la calidad del principal insumo no se verá afectada y, por ende, tampoco las ventas ante un posible cambio de proveedor.
- El precio de los insumos y los gastos administrativos no variara durante el periodo de proyección; es decir, se trabaja sin considerar la inflación.
- Las ventas disminuirán en los meses de junio a noviembre, correspondientes a la temporada de invierno en el Perú, según datos obtenidos por la base de datos de la empresa.
- Al ser una empresa en marcha, no tiene gastos pre operativos; sin embargo, hay gastos iniciales que debe realizar en el mes cero como el costo de los registros sanitarios de los sabores de yogurt que no tienen, así como los gastos iniciales de marketing y activos fijos.

2. Implementación del Plan de marketing

2.1. Identificación, análisis y cálculo de las inversiones iniciales

a. Activos fijos

Para lograr incrementar las ventas en la magnitud definida según la demanda proyectada, es necesario la adquisición de una marmita adicional de acero inoxidable en la planta de producción. La marmita es el equipo principal para la fabricación del queso fresco y del yogurt,

las operaciones principales a realizar en el equipo son la pasteurización de la leche, cuaje en el caso del queso y la maduración del yogurt.

Se plantea adquirir una marmita de 200 de litros de capacidad, tomando como referencia que la capacidad de la marmita utilizada actualmente por la empresa, la cual es de 200 litros, y considerando que la planta cuenta con espacio limitado. Según la demanda proyectada se obtendría una utilización del 50% de la marmita, dejando posibilidad para posteriormente incrementar las ventas en mayor medida.

Por lo mencionado, el gasto total en activos fijos asciende a S/4.500 y tiene una vida útil de 10 a 15 años. Se espera que el valor de rescate del activo sea del 10% de su precio para el décimo año de vida útil. Ver Figura 53.

Figura 53: Marmita 200 litros



Fuente: Cooperación Alemana al Desarrollo (2013).

b. Gastos iniciales

Debido a que la empresa sujeto de estudio inició sus operaciones hace más de 20 años, no se consideran gastos pre operativos; sin embargo, hay inversiones iniciales que debe realizar la empresa para poder lograr lo propuesto en este documento.

En primer lugar, debe formalizar su situación con los registros sanitarios faltantes de 12 de los sabores, dado que actualmente solo un sabor cuenta con registro sanitario. El costo que incurriría la empresa es de 550 por cada registro, el cual incluye el costo de laboratorio y del trámite correspondiente.

Finalmente, se consideran los gastos de las diferentes propuestas de marketing incluidas en el calendario de gastos de promoción, antes del inicio del año 2020, el cual asciende a S/ 3,253.

2.2. Cálculo del costo de ventas unitario

Para el cálculo del costo de ventas unitario de ambos productos se ha considerado todos los costos de los insumos, la materia prima más importante es la leche. Además, para el cálculo se considera el gas como un costo indirecto de fabricación. Ver Tabla 38.

Tabla 38: Costo de ventas unitario yogurt y queso fresco

Producto	Yogurt	Queso fresco
Presentación	Botella de 1 litro	Kilogramo
Costo de ventas unitario	S/3.94	S/16.29

2.3. Identificación, análisis y cálculo de los gastos operativos

a. Gastos administrativos

Los gastos administrativos de la empresa son de S/ 11,750 mensuales, donde el más significativo corresponde a los sueldos fijos de los trabajadores de la planta y del administrador. En segundo lugar, se encuentra el costo del mantenimiento de la chacra familiar en Oxapampa, donde se cosecha cacao para su venta y elaboración de distintos productos.

Según la proporción de las ventas de cada producto respecto a la venta total, se ha asignado el gasto administrativo correspondiente a cada uno de ellos. Por lo tanto, para el yogurt y queso fresco el gasto administrativo asignado es de S/ 5,937 mensuales, donde se ha asignado S/ 2,007 para el queso fresco y S/ 3,930 para el yogurt.

b. Gastos de ventas

El gasto de venta total de la empresa es de S/ 6,105 mensuales en promedio, el cual está conformado por dos conceptos: el sueldo variable de los vendedores y el costo de combustible.

El personal encargado de la distribución de los productos recibe el 14% de las ventas que realiza mensualmente. Todo el sueldo que perciben está conformado por este porcentaje, pues no tienen un componente fijo en su salario.

En segundo lugar, se encuentra el costo del combustible de las camionetas de reparto, el cual considera un crecimiento según la proporción que representan los nuevos puntos de venta estimados sobre las ventas nuevas incrementales.

3. Proyección de resultados financieros

3.1. Pronóstico de ventas y plan operacional del primer año

Para realizar el pronóstico de las ventas, existen ciertas consideraciones a tomar en cuenta:

En primer lugar, se considera que las ventas se incrementaran de forma progresiva a lo largo del año; sin embargo, en los meses de verano va a crecer en mayor proporción debido a que en estos meses se puede aprovechar el incremento de demanda de este tipo de productos. Por lo tanto, se está proyectando el doble de crecimiento para los meses comprendidos entre enero y abril, con lo cual se espera alcanzar la demanda proyectada en el mes de diciembre.

Además, para el cálculo de la demanda proyectada se está considerando un crecimiento natural de la industria del queso y del yogurt y, por otro lado, las ventas esperadas por las acciones de marketing propuestas.

Finalmente, para el cálculo de las ventas del yogurt y queso fresco en moneda nacional, se ha considerado un precio ponderado por canal, sin IGV.

Considerando todo lo mencionado, las cantidades y las ventas en soles pronosticadas para ambos productos se observan en la Tabla 39.

Tabla 39: Pronóstico de ventas del primer año

	Unidades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ventas yogurt	Botellas 1 litro	1,646	1,708	1,771	1,833	1,864	1,895	1,927	1,958	1,989	2,020	2,051	2,083
	S/	17,373	18,032	18,690	19,349	19,678	20,007	20,336	20,666	20,995	21,324	21,653	21,982
Ventas queso	Kg	362	382	402	422	432	442	452	462	472	482	492	502
	S/	9,171	9,676	10,181	10,686	10,938	11,191	11,443	11,696	11,948	12,201	12,454	12,706

A partir del pronóstico de ventas para los primeros doce meses, se obtiene la utilidad operativa mensual. Los gastos de ventas proyectados son superiores a los actuales debido a que las comisiones son variables según el nivel de ventas y se está considerando que el tercer repartidor recibirá el 14% de sus ventas, lo cual no sucede actualmente.

En cuanto a los gastos de marketing, se incluyen solo los de mantenimiento, tal como se aprecia en el calendario de gastos presentados en la Tabla 37.

Por último, la depreciación de la marmita a adquirir se calcula restando el precio del activo y el precio de rescate del mismo. Posteriormente, se divide entre la vida útil del activo.

Tabla 40: Plan operacional del primer año

	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Ventas (Sin IGV)	26,544	27,707	28,871	30,034	30,616	31,198	31,780	32,361	32,943	33,525	34,107	34,688
Costo de ventas	- 12,386	- 12,957	- 13,527	- 14,098	- 14,383	- 14,669	- 14,954	- 15,240	- 15,525	- 15,810	- 16,096	- 16,381
Utilidad Bruta	14,158	14,751	15,344	15,936	16,233	16,529	16,826	17,122	17,418	17,715	18,011	18,307
Gastos administrativos	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937	- 5,937
Gastos de ventas	- 5,888	- 6,104	- 6,319	- 6,534	- 6,641	- 6,748	- 6,855	- 6,962	- 7,068	- 7,175	- 7,281	- 7,387
Gastos de marketing	- 4,154	- 4,497	- 4,154	- 2,106	- 1,873	- 2,106	- 2,563	- 2,106	- 1,763	- 2,106	- 1,763	- 2,216
Depreciación	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34
Utilidad operativa	- 1,855	- 1,821	- 1,101	1,326	1,748	1,705	1,437	2,084	2,617	2,464	2,997	2,734

En la Tabla 40 se observa que en los tres primeros meses la empresa presenta pérdidas operativas, debido al incremento en los gastos de ventas y a los gastos de marketing, los cuales no eran incurridos por la empresa anteriormente. Lo mencionado se ve revertido en los próximos meses por el incremento de ventas. El detalle de cada uno de los gastos y costos se puede observar en: (ver Anexo Z).

3.2. Punto de equilibrio en volumen y valor del 1er año

Con el punto de equilibrio se puede conocer la cantidad mínima de ventas de cada producto necesaria para cubrir los costos fijos y, por ende, evitar una pérdida. En ese sentido, es la cantidad de producción en la que los ingresos de la empresa son iguales a los costos, por lo que no se produce ganancias ni pérdidas y la utilidad neta es igual a cero (Horngren, Datar y Rajan, 2012, p.68).

Con el fin de determinar el punto de equilibrio, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{(\text{Precio de venta unitarios} - \text{Costo variable unitario})}$$

El punto de equilibrio del yogurt y queso fresco de la empresa Vaquita Nuna S.A.C. se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41: Punto de equilibrio del yogurt y queso

	Yogurt	Queso	Medida
Precio de venta ponderado por canal	S/10.56	S/25.32	-
Costos variables unitarios	S/4.91	S/18.69	-
Costos fijos	S/59,039	S/30,242	Anual
Punto de equilibrio	10,464	4,558	Anual
Punto de equilibrio	872	380	Mensual

3.3. Evaluación de la rentabilidad de mediano plazo

Para la proyección de las ventas de los cuatro años siguientes, se ha considerado el crecimiento natural anual de la industria y una meta de penetración al quinto año de 11% atribuido a la inversión en acciones de marketing a realizarse en los próximos años. Ver Tabla 42 para mayor detalle.

Tabla 42: Incremento de ventas anual por meta de penetración adicional

Año	Meta de penetración	Incremento de ventas anual	
		Yogurt	Queso
2021	9.5%	2.6%	4.3%
2022	10.0%	2.6%	4.3%
2023	10.5%	2.6%	4.3%
2024	11.0%	2.6%	4.3%

Se asume que los gastos administrativos se mantienen constantes al ser costos fijos. Asimismo, los gastos de ventas se incrementarán por dos aspectos: el aumento del gasto en comisiones por el incremento de ventas y el aumento de gasto en combustible, tomando como supuesto que el 51% de las nuevas ventas se realizarán en nuevos puntos de venta, por lo tanto, se asume que el gasto en combustible crecerá en esa misma proporción respecto al crecimiento de las ventas. Además, se asume un incremento del gasto de marketing de 6% anual.

Por otro lado, se considera gasto financiero para los dos primeros años pues el 80% de los gastos iniciales del proyecto en el año cero se financiarán adquiriendo una deuda bancaria a una tasa efectiva anual (TEA) de 14% y un plazo de 2 años. Finalmente, el impuesto a la renta utilizado es de 10% de la utilidad antes de impuesto, de acuerdo al régimen MYPE tributario. Ver en la Tabla 43 el estado de ganancias y pérdidas para los primeros 5 años. Asimismo, en el Anexo AA se detalla cada concepto.

Tabla 43: Estado de ganancias y pérdidas a 5 años

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (Sin IGV)	374,376	410,712	450,580	494,325	542,325
Costo de ventas	- 176,025	- 193,302	- 212,277	- 233,119	- 256,010
Utilidad Bruta	198,350	217,410	238,303	261,207	286,315
Gastos administrativos	- 71,243	- 71,243	- 71,243	- 71,243	- 71,243
Gastos de ventas	- 80,962	- 87,911	- 95,491	- 103,760	- 112,784
Gastos de marketing	- 31,406	- 36,269	- 38,445	- 40,752	- 43,197
Depreciación	- 405	- 405	- 405	- 405	- 405
Utilidad operativa	14,334	21,582	32,720	45,047	58,687
Gastos financieros	- 7,191	- 7,191	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	7,143	14,391	32,720	45,047	58,687
Impuesto a la renta	- 714	- 1,439	- 3,272	- 4,505	- 5,869
Utilidad Neta	6,429	12,952	29,448	40,543	52,818

Con la utilidad neta calculada y los gastos incurridos en el año cero, se muestra el cálculo del flujo para los próximos cinco años y los indicadores de rentabilidad VAN y TIR. Para el cálculo del VAN, se determinó el WACC para el proyecto, tomando en cuenta que la inversión inicial será financiada con 80% de deuda y 20% de capital propio y siguiendo el modelo de valoración de activos financieros (CAPM).

Para determinar el costo de deuda se ha considerado la TEA que una institución financiera cobró a la empresa Vaquita Nuna en su último financiamiento, la cual es de 14%. Por otro lado, cada componente del costo de capital se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44: Costo de capital

	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo	1.52%	Bloomberg (2019)
Retorno de mercado	11.36%	Adamodar (2019a)
B desapalancada	0.81	Adamodar (2019b)
B apalancada	3.73	Cálculo propio
Riesgo país	1.18%	BCRP (2019)
Costo de capital (Ke)	39.4%	

Utilizando la información indicada, se obtuvo un WACC de 17.95%, con el cual se procederá a calcular el VAN del proyecto.

Tabla 45: Flujo de caja y rentabilidad a 5 años

	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta		S/6,429	S/12,952	S/29,448	S/40,543	S/52,818
Gasto de Marketing	-S/4,053					
Activo fijo	-S/4,500					
Gastos iniciales	-S/6,600					
Total	-S/ 15,153	S/ 6,429	S/ 12,952	S/ 29,448	S/ 40,543	S/ 52,818

TIR	96%
WACC	17.95%
VAN	S/61,629

En la Tabla 45 se observa que el VAN es mayor a cero, por lo que el proyecto se puede considerar rentable. Asimismo, para interpretar el resultado de la TIR, se debe tomar en cuenta que es una empresa en marcha, por lo que sus gastos pre operativos y de capital de trabajo ya han sido asumidos anteriormente.

Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 1 año y 8 meses, desde este periodo se comienza a generar utilidades debido a que “es el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión inicial” (Mayorga y Araujo, 2007, p.125).

3.4. Análisis de sensibilidad

Se han asumido cuatro escenarios, con el fin de evaluar la sensibilidad de la rentabilidad ante cambios en distintas variables, lo cual permitirá tomar mejores decisiones. Ver Tabla 46.

Tabla 46: Resultado de rentabilidad por escenarios

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
TIR	66%	28%	-3%	26%	132%
WACC	17.95%	17.95%	17.95%	17.95%	17.95%
VAN	S/33,251	S/8,670	-S/17,811	S/7,182	S/86,623

En el primer escenario se considera que las ventas se incrementarán solo hasta cubrir el 20% de la capacidad ociosa disponible en la planta de producción, por lo que no sería necesario adquirir una marmita adicional. Se obtuvo un VAN menor al propuesto, lo cual indica que la adquisición de la marmita adicional si sería beneficioso para la empresa.

En el segundo escenario se considera una reducción de S/ 1 en el precio del yogurt; es decir, el producto tendrá un precio de S/ 11.50. Se observa que el VAN sigue siendo positivo por lo que el proyecto seguirá siendo rentable; sin embargo, es menor al calculado en el escenario actual.

En el tercer escenario se reduce el precio del yogurt a S/ 11, con el fin de observar si sería posible reducir esa variable para acercarse más al precio medio del mercado; sin embargo, se obtiene como resultado un VAN negativo.

En el escenario cuatro se considera un aumento en el precio del queso fresco de S/ 2 y una reducción del precio del yogurt de S/1.5; se observa que si es posible reducir el precio del yogurt a S/11 en caso se aumente el precio del queso fresco a S/32. En ese escenario, el queso fresco aún se mantendría con un precio competitivo pues estaría por debajo de algunos competidores.

Finalmente, en el escenario cinco se sube el precio del queso fresco a S/ 32 soles debido a que el margen de contribución de este producto es bajo en la actualidad. Con el cual, el margen de contribución porcentual se incrementaría de 26% a 31%, asimismo, este precio aún se encuentra por debajo del precio promedio de los competidores con propuesta natural.

CONCLUSIONES

- A lo largo del presente trabajo de investigación se ha desarrollado un plan de marketing para la empresa Vaquita Nuna S.A.C., siguiendo cada etapa correspondiente al mismo, el proyecto da como resultado una tasa interna de retorno (TIR) de 96% y, al tener un costo promedio ponderado de capital (WACC) de 17.95%, se puede concluir que el proyecto es rentable.
- Algunos problemas característicos de las mypes y empresas familiares se evidencian claramente en la empresa sujeto de estudio como la falta de liquidez, informalidad, carencia de tecnología de punta, la falta de separación de la gestión del negocio con la familia y carencia de planeación estratégica.
- La industria láctea peruana está en constante crecimiento, la producción ha crecido a una tasa anual promedio de 2.64% entre el 2010 y el 2018. Además, el tamaño del mercado del queso y el yogurt presenta un crecimiento anual promedio de 6.5% y 6.1% respectivamente.
- Considerando diversos estudios, cada vez más personas en el Perú y el mundo desean consumir productos que sean considerados saludables o naturales. Por lo mencionado, es una oportunidad que debe ser aprovechada para el crecimiento de la empresa.
- Existe una creciente preocupación mundial por el cuidado del medio ambiente, la cual puede generar problemas a la industria láctea, dado que se ha evidenciado que es una de las industrias más contaminantes del mundo.
- La empresa que tiene mayor participación de mercado en la Industria de yogurt y queso es Gloria S.A. con sus marcas Gloria y Bonlé; sin embargo, si se enfoca en el subgrupo natural y saludable dentro de esa industria del yogurt, son las marcas Slim, de Gloria, Sbelt, de Laive, y Danlac los que tienen mayor presencia. Por otro lado, se ha identificado competidores más similares a la empresa sujeto de estudio que no tienen mucha presencia en el mercado, con el fin de conocer sus debilidades para atacarlas con una estrategia retadora.
- Según la observación realizada al canal tradicional, Gloria tiene mayor presencia en las bodegas que Laive, asimismo, se observó poca presencia de los productos Slim y Sbelt. Además, se observó que la mayoría de bodegas vende queso fresco a granel sin marca. Por otro lado, en las tiendas naturistas venden yogurt principalmente de La Molina y otras marcas no posicionadas en el mercado. Finalmente, los clientes de las tiendas naturistas

no iban por una marca específica sino observaban la composición y el detalle de los productos antes de comprarlos, a diferencia de los clientes de las bodegas.

- Por la investigación realizada a los clientes actuales, se identificaron dos perfiles distintos de clientes que comparten ciertas características: las madres modernas que cuidan su apariencia personal y utilizan medios digitales para realizar sus compras, las cuales encajan en el estilo de vida de los sofisticados, según Arellano. Por otro lado, las madres tradicionales, amas de casa en su mayoría, que encajan en el estilo de vida de las conservadoras, según Arellano. Finalmente, ambas comparten el interés por el cuidado de su salud y disfrutan de pasar el tiempo con su familia. Considerando lo mencionado, para la estimación y pronóstico de la demanda, se tomó en cuenta a estos dos grupos delimitados.
- El sabor y el tamaño de los productos queso fresco y yogurt Nuna son atributos que generan valor para los consumidores actuales. Además, otro elemento valorado es que sean productos nutritivos y buenos para la salud de los consumidores, asimismo, valoran la facilidad con la que pueden acceder al producto. Por otro lado, el empaque y la etiqueta son atributos que destruyen valor para los clientes actuales. Además, otro elemento que destruye valor es la falta de actividades de promoción y descuentos para los productos de la empresa, debido a que los consumidores actuales lo consideran importante. Por último, el precio es considerado elevado respecto al valor percibido.
- Según las encuestas realizadas a los consumidores actuales, la etiqueta actual del yogurt presenta problemas en cuanto a la forma en la que se muestra la fecha de vencimiento y de fabricación, las cuales son muy importantes para los clientes debido a la naturaleza del producto. Por lo mencionado, con el rediseño de la etiqueta se busca solucionar esos problemas y, además, comunicar mejor los atributos del producto.
- El método de ventas actual es poco escalable. Por lo tanto, se decidió ingresar a distintos canales de venta tradicionales y modernos, de los cuales, se concluyó que el mejor canal para comercializar el queso fresco y yogurt de la empresa son las tiendas naturistas. Asimismo, se ha planteado distintas acciones de promoción y publicidad para cada canal, además de actividades para mantener una buena relación con los clientes actuales.
- Se realizó una revisión y corrección de todos los costos involucrados en la fabricación, distribución y comercialización de los productos yogurt y queso fresco Nuna, donde se observó que no habían diferenciado correctamente los gastos atribuibles a la empresa y los correspondientes a la familia. Finalmente, se obtuvo un costeo actualizado y más

certero, dando como resultado un costo superior al manejado actualmente por la empresa, que le permitirá a la empresa gestionar mejor el precio y tomar mejores decisiones.

- Dado el cálculo del punto de equilibrio, a partir de la identificación de los costos variables y fijos de la empresa, se concluye que el volumen de ventas actual del producto queso fresco de la empresa Vaquita Nuna S.A.C. se encuentra por debajo del punto de equilibrio. Sin embargo, con las propuestas definidas en este documento se espera llegar a un nivel de ventas superior, que permita a la empresa genera utilidad neta con este producto.
- La empresa se encuentra en una situación donde incurre en altos costos fijos, a diferencia de sus costos variables, por lo que el grado de apalancamiento operativo es alto. En tal sentido, con el nivel de ventas actual es una situación riesgosa para la empresa, por lo tanto, incrementando las ventas de sus productos principales (yogurt y queso fresco) se espera que los costos fijos se diluyan.
- Según el análisis de sensibilidad, el precio del yogurt podría reducirse a S/ 11.5 para que el proyecto siga siendo rentable. Sin embargo, en caso se decida subir el precio del queso a S/ 32, se podría reducir el precio del yogurt a S/ 11 y el proyecto continuaría siendo rentable.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa mantenga separados los gastos familiares de los que son parte del negocio, para tomar decisiones más acertadas y llevar un seguimiento adecuado de la utilidad neta de la empresa.
- La Vaquita Nuna S.A.C, si bien es una empresa familiar con más de 20 años en el mercado, no debe ser reacia a asumir riesgos con el fin de impulsar su crecimiento y llevarla a un nivel más competitivo.
- Se debe estandarizar el método de ventas de cada repartidor, así como, las comisiones que perciben, con el fin de formalizarse y llevar un registro claro y transparente de los gastos e ingresos.
- Se recomienda que se invierta en profesionalizar la gestión y en la formalización del negocio, pues pueden representar una limitante fundamental para el crecimiento y competitividad de la empresa.
- Se recomienda concentrar los esfuerzos y recursos en impulsar productos donde posea una ventaja competitiva o donde tenga mayor margen de contribución. En ese sentido, impulsar la comercialización y el crecimiento de ventas de otros derivados lácteos como el manjar blanco, mantequilla o el yogurt griego, los cuales generan un alto margen de ganancia unitario, mayor al 100% sobre los costos.
- Buscar complementar sus productos lácteos con productos que no generan muchas ventas ni ganancias a la empresa. Por ejemplo, utilizar el cacao para producir chocolate de taza que se pueda comercializar junto a la leche o generar paquetes de productos.
- Delimitar correctamente las funciones de cada miembro de la familia que sea parte del negocio, así como las de los trabajadores, y lograr que se cumplan en la práctica. Asimismo, delimitar quienes son los responsables de tomar las decisiones estratégicas de la empresa, para evitar posibles conflictos familiares.
- Evaluar en los próximos años la expansión de los productos a otros distritos de Lima, empezando por los distritos donde ya opera actualmente y que no han sido parte de este plan de marketing.

REFERENCIAS

- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinoza, R., Muñiz, R. y Smith, C. (2013). *Marketing y PYMES*. Recuperado de <http://www.marketingpymesebook.com/wp-content/uploads/2013/04/MARKETING-Y-PYMES.pdf>
- Apoyo y Asociados. (2018). *Leche Gloria S.A. (Gloria S.A.)*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2018/05/Gloria-Dic-17.pdf>
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76–90.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte está cerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El Marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México: Pearson.
- Avolio, A., Mesones, A., Roca, E. (2018). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Academia*, 22, 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Arbulú, J., y Otoyá, J. (2005). La PYME en el Perú. PAD. *Revista de egresados*. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Ameconi, O. (2004). *Microempresas en acción*. Buenos Aires: Macchi.
- American Marketing Association. (2013). *Definition of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andina (2019). Minagri espera lograr consumo de leche a 96 litros per cápita al año 2021. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-minagri-espera-lograr-consumo-leche-a-96-litros-per-capita-al-ano-2021-754150.aspx> ANDINA LECHE 2019
- Asociación de ganaderos de Lima. (2017). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.asganaderoslima.org/estadisticas>
- Andersen, K. y Kuhn, K. (productores y directores). (2014). *Cowspiracy* [Netflix]. Estados Unidos. Recuperado de <https://www.netflix.com/watch/80033772?trackId=13752289ytctx=0%2C0%2C738ce582214e41690352779629a38fb59d414ca3%3A7c65c10e3ac0216ff9ffa70388e4143915b82da8%2C%2C>
- Adamodar. (2019a). *Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 – Current*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html#_msoanchor_1
- Adamodar. (2019b). *Betas by Sector (US)*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- BBC News Mundo (3 de diciembre de 2018). Cambio climático: los 6 gráficos que muestran el estado actual del calentamiento global. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46426822>
- Bohórquez, M. (11 de mayo de 2018). Domicilios.com, Glovo, Uber Eats y Dilloo: apps de delivery despegan. *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/289118-uber-eats-glovo-dilloo-y-domicilios-com-apps-de-delivery-despegan/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Memoria 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>
- Baraniuk, C. (2018). Los novedosos alimentos cultivados en laboratorio que podrían ser parte de nuestra dieta en el futuro. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43486432>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). *Memoria 2014*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf?fbclid=IwAR11fte2HfF8YuDpYLQGiAaF_IU5n9PKTsSjw7DMtNHtsN6gb5WgaMukV4
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Resumen Informativo Semanal*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-07-18.pdf>
- Bork, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. Barcelona: Deusto.
- BLÁZQUEZ, F., Dorta, J., A. y Verona, M.C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las PYMEs. *Innovar 16*(28), 43-56.
- Banco Mundial. (2019). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Bloomberg. (2019). *United States Rates y Bonds*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Carvalho, A. (2011). Tendencias para el Mercado lácteo mundial en 2020 [PPT]. Recuperado de <http://proleche.com/congreso-centroamericano-del-sector-lacteo-2011/>
- Casilda, A. (17 de noviembre del 2014). Aproveche las ventajas de ser una micropyme. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/11/17/pymes/1416245424.html>
- Chacaltana, J., Bernedo, J. y Gómez, M. (2008). Una evaluación del régimen especial para la microempresa en Perú, al cuarto año de vigencia. “Oficina Internacional del Trabajo (OIT)”. Manuscrito no publicado.
- Class y Asociados S.A. (2017). *Informe de clasificación de riesgo GLORIA S.A.* Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20170531184801/INFORME32CLASS32GLORIA32DICIEMBRE322016.PDF>

- Cámara de Comercio de Lima (2019). *PBI peruano crecería solo 3,2% el 2019*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pbi-peruano-creceria-solo-3-2-el-2019/1304>
- Coca Cola del Perú (2015). *Envases biodegradables: amigables con la naturaleza y las próximas generaciones*. Recuperado de <https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/medio-ambiente-Envases-biodegradables-amigables-con-la-naturaleza-y-las-proximas-generaciones>.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (n.d.). *Exportación de servicios y exportación hacia adentro* [PPT]. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=36320493-D33B-401F-A5A0-22700564B397.PDF>
- Cooperación Alemana al Desarrollo. (2013). *Catálogo de maquinaria para procesamiento de lácteos*. Recuperado de https://energypedia.info/images/c/c2/Maquinaria_para_L%C3%A1cteos.pdf
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). *Clase media aumento en la mayoría de regiones*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r877_1/informe%20economico.pdf
- Carranza, G. (2017). Rolando Arellano: "No veo que el crecimiento haya alcanzado un límite". *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/veo-crecimiento-haya-alcanzado-limite-442629>
- Córdova, M. (2018). *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/wong-lideres-en-comercio-electronico-en-peru/>
- Datum (2013). *Los peruanos no cuentan con la información nutricional necesaria para seguir una dieta saludable*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/HAS.pdf
- Decreto Supremo N°007-98-SA. Decreto Supremo que aprueba el reglamento de la leche y productos lácteos. Ministerio de Agricultura y Riego (1998). Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/DS_7_2017_MINAGRI.pdf
- Decreto Supremo 007-2017-Minagri. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos. Ministerio de Agricultura (2007). Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2017/19598-decreto-supremo-n-007-2017-minagri>
- Decreto Legislativo N° 716: Ley de Protección al Consumidor. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/36537/201735/Decreto+Supremo+N%C2%BA+039-2000-ITINCL.pdf/e9551abc-1352-492e-a948-2b4ceb531737>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Díaz, J., y Nuñez, R., y Rocca, M. (2017). *Plan de marketing: desarrollo de mercado para una empresa social-caso Yaqua* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9624/DIAZ_NU%C3%91EZ_ROCCA-PLAN_DE_MARKETING_DESARROLLO_DE_MERCADO_PARA_UNA_EMPRESA_SOCIAL_CASO_YAQUA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- El Comercio. (2018). *Conoce a las empresas con más de 100 años en el mercado peruano*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/conoce-empresas-100-anos-mercado-peruano-184251>
- Echeverría, M. (2013). Marketing en las pequeñas empresas: 5 consejos básicos. *La Opinión*. Recuperado de <https://laopinion.com/2013/05/08/marketing-en-las-pequenas-empresas-5-consejos-basicos/>
- El Peruano (2019). *Perú liderará expansión en la Alianza del Pacífico*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-peru-liderara-expansion-la-alianza-del-pacifico-80207.aspx>
- EvaluandoErp. (2013). *Ranking ERP en América Latina*. Recuperado de <https://www.evaluandoerp.com/ranking-erp-en-america-latina/>
- Fernández, S. (27 de febrero de 2019). Siete mitos de la leche de vaca: ni produce mucosidad ni aumenta el riesgo de cáncer. *El confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2019-02-27/leche-vaca-mitos-salud-quirosalud-bra_1817478/
- FAO. (2009). *La larga sombra del ganado*. Recuperado de http://www.fao.org/3/a-a0701s.pdf?fbclid=IwAR1Sir8i6zyOqEJQjU3_dRmxn1ciIhh3fK_p0ZySwYes7IgvpiMD_uYe5Q
- Flores, P. (2017). "Perú: La evolución del e-commerce". *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-evolucion-e-commerce-pamela-flores-noticia-478969>
- Family firm institute. (s.f.). *Global Data Points*. Boston, EU. Recuperado de <https://www.ffi.org/page/globaldatapoints>
- FAO. (2010). Un nuevo informe evalúa las emisiones de gases de efecto invernadero del sector lácteo. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/41351/icode/>
- FAO. (2018). Sector ganadero de América Latina y el Caribe tiene un gran potencial para mitigar sus emisiones de gases de efecto invernadero. Recuperado de <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1150597/>
- FAO. (2016). *El sector lechero mundial: datos*. Recuperado de <http://www.dairydeclaration.org/Portals/153/FAO-Global-Facts-SPANISH-F.PDF?v=1>
- Gamero, H. (2014). *Gestión de las empresas familiares: retos y oportunidades*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.
- Gestión. (2018). Empresas familiares contribuyen con el 40% del PBI, pese a corto tiempo de vida. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas-familiares-contribuyen-40-pbi-pese-corto-vida-nndc-241306>

- García, J. (2013). La importancia del marketing en una pyme. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://ambito-financiero.com/importancia-marketing-pyme/>
- García, E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones en las organizaciones. *Journal of Business*, 2 (1), 44-71. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1757>
- Garland, M. (2019). Empresas familiares aportan el 40% del PBI del Perú. *El economista*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10012685/07/19/Empresas-familiares-aportan-el-40-del-PBI-del-Peru.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Horngren, C., Datar, S. y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos* (14a ed.). México: Pearson.
- IPSOS (2018). *Distribución poblacional*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf
- INEI (2018). *Consumo privado e inversión explican el crecimiento del PBI en 2,3% durante el tercer trimestre del presente año*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/consumo-privado-e-inversion-explican-el-crecimiento-del-pbi-en-23-durante-el-tercer-trimestre-del-presente-ano-11088/>
- Industria Alimenticia (2017). La industria láctea se dirige hacia una tendencia orgánica o natural. Recuperado de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/88822-la-industria-lactea-se-dirige-hacia-una-tendencia-organica-o-natural>
- INEI (2019). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf
- IPSOS. (2018). *Estadística poblacional 2018*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>
- Kachaner, N., Stalk, G., Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. Recuperado de <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>
- KPMG. (2016). *Hidden growth within family businesses*. Recuperado de <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/11/hidden-growth-within-family-businesses.pdf>
- Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2014). *Marketing*. México : McGraw-Hill Education.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México : Pearson.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011) Marketing (11va edición). México. Cengage Learning Editores, SA.
- LEY N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Ministerio de Economía y Finanzas (2009). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_pr_esupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf
- Ley N° 30884. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Ministerio del Ambiente (2018). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/23826-gobierno-promulga-ley-n-30884-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-envases-descartables-a-nivel-nacional>
- Ley Modificada 30021. Ministerio de salud (2017). Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Autografas/Ley_y_de_Resolucion_Legislativa/AU0086520180309.pdf
- La Gaceta (2017). *El esperpento animalista: La leche es asesinato*. Recuperado de <https://gaceta.es/noticias/esperpento-animalista-leche-asesinato-leche-violacion-12062017-1814/>
- La República. (2012). El 40% de los emprendedores pasa a la informalidad. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/629999-el-40-de-nuevos-emprendedores-pasa-a-la-informalidad-aseguran/>
- Lezama, C. (5 de mayo de 2019). MEF: condiciones financieras y crediticias impulsarán consumo privado en 2019. Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-condiciones-financieras-y-crediticias-impulsaran-consumo-privado-2019-750149.aspx>
- Ministerio de la producción. (2017). *Reporte de producción manufacturera*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi40612c96df419986_95.pdf
- Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Información general- Registro nacional de la micro y pequeña empresa (REMYPE)*. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.pe/mtpe/mostrarResultado5255.html?id=541ytip=9>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *Ministerio de Economía y Finanzas mantiene proyección de crecimiento del PBI en 4,2% para 201*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/notas-de-prensa-y-comunicados/5989-ministerio-de-economia-y-finanzas-mantiene-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-en-4-2-para-2019>
- Ministerio del Ambiente (2018). Presentan la primera línea de empaques biodegradables producida en Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/21813-presentan-la-primera-linea-de-empaques-biodegradables-producida-en-peru>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *El Perú y el Cambio Climático* (Tercera Comunicación Nacional del Perú). Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf>
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Argentina: Gránica

- Mintel. (2017). *Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para 2018*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773ra_d83597.pdf
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ministerio de Agricultura (2010). *Análisis del sector lácteo peruano*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/7E46CB617EE0DFD4052581C90075B143/\\$FILE/analisis_sector_lacteo_peruano.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/7E46CB617EE0DFD4052581C90075B143/$FILE/analisis_sector_lacteo_peruano.pdf)
- Ministerio de Salud. (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2017). *Estudio de la ganadería lechera en el Perú*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/545>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2019). *Producción Pecuaria y Avícola 2018*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuario-de-produccion-pecuaria>
- Mayorga, D., y Araujo, P. (2007). *El plan de marketing (Primera edición)*. Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Mayorga, D., y Araujo, P. (2014). *El plan de marketing (Segunda edición)*. Perú. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Moody's. (2018). *El sector corporativo del Perú está respaldado por una sólida economía, disipando dificultades*. Recuperado de https://www.moodys.com/research/Moodys-El-sector-corporativo-del-Per-est-respaldado-por-una--PR_387773?WT.mc_id=AM~RmluYW56ZW4ubmV0X1JTQl9SYXRpbmdzX05ld3NfTm9fVHJhbnNsYXRpb25z~20180813_PR_387773
- Navarro, A. (2018). *Arellano Marketing*. (2018). Recuperado de <https://www.arellano.pe/tendencia-hacia-lo-natural/>
- Nielsen. (2016). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/?fbclid=IwAR3nKmw7PdpEZ7rje9lwfWly5pc32bXfrh4hf5gYLdDSYdIN783ZGY3juol>
- Nielsen. (2017). *La salud es una prioridad para el consumidor, ¿Qué están haciendo los fabricantes?*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/article/2017/la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor-que-estan-haciendo-los-fabricantes/>
- Neyra, A. (2012). Ampliación de noticias de RPP Noticias. Emitido el 8 de mayo del 2012. Recuperado el 5 de abril del 2013 de <http://www.larepublica.pe/tag/emprendedores-pag4>
- Noceda, W. (2018). Consumo privado en velocidad crucero. *Semana Económica* Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/324081-consumo-privado-en-velocidad-crucero/>

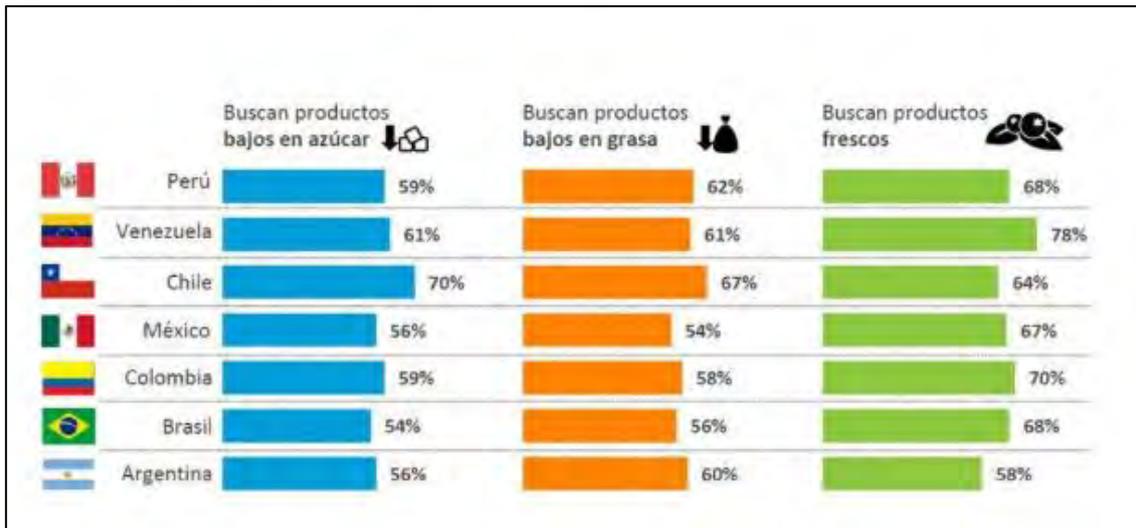
- Nielsen (2016). *6 de cada 10 latinoamericanos están dispuestos a pagar más por alimentos/bebidas que no contengan ingredientes indeseables*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-latinos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-alimentos-y-bebidas-sin-ingredientes-indeseables/>
- Ok diario. (2016). *Animalistas protestan en Barcelona a favor de que se prohíba ordeñar a las vacas*. Recuperado de <https://okdiario.com/sociedad/animalistas-protestan-barcelona-que-prohiba-ordenar-vacas-272882>
- Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (2018). *Consumo Mundial per cápita y población*. Recuperado de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10015011-consumo-mundial-per-capita-y-poblacion>
- Ponce, F. y Zevallos, E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*. 2(2017), 46-68.
- Price Waterhouse Coopers. (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- Pizarro L., Lanfranco, F. y Córdova, D. (2006). *Manual de buen gobierno para empresas familiares*. Perú : Procapitales.
- Prieto, J. (2015). *Investigación de mercados*. Lima: Ecoe Ediciones.
- Porter, M. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- Ponce, M., y Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación*. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Perú Retail (2018). *Tendencias de consumo en la industria de alimentos y bebidas*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tendencias-consumo-industria-alimentos-y-bebidas/>
- Perú Retail (2019). *E-commerce en Perú: El 76% de las transacciones se realizaron a través de smartphones en 2018*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-el-76-de-las-transacciones-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>
- Pérez, R. (19 de junio de 2013). La leche y sus derivados tienen consecuencias graves para tu salud. *CCN*. Recuperado de <https://cmnespanol.cnn.com/2013/06/19/la-leche-y-sus-derivados-tienen-consecuencias-graves-para-tu-salud/>
- PerúRetail (2018). *Tendencias de consumo en la industria de alimentos y bebidas*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tendencias-consumo-industria-alimentos-y-bebidas/>
- PQS. (2018). *Situación actual del e-commerce en el Perú*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/ecommerce-situacion-en-peru>
- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional*. Colombia: Norma.

- Rengifo, T. (2017). *Mercado negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/gastronomico/tendencias-del-mercado-lo-natural/amp/>
- Redacción Perú 21 (29 de mayo de 2018). Perú tiene uno de los consumos de leche más bajos de Latinoamérica. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/salud/peru-consumos-leche-bajos-latinoamerica-408586>
- Ramírez, N., Mungaray, A., Aguilar, J., y Inzunza, R. (2017). Una explicación de la rentabilidad y poder de mercado de las microempresas marginadas. *Economía. Teoría y Práctica*, (46), 97-113. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n46/2448-7481-etp-46-00097.pdf>
- Romero, L. (2006, 23 de marzo). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *EAN*. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>
- Roura, I. (2011). Gana con un programa de lealtad. *Entrepreneur Mexico*, 19(3), 66-68.
- Roncal, A. (2019). (15 de Agosto de 2019). Gloria es la marca más influyente del mercado peruano. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/management/marketing/369491-gloria-es-la-marca-mas-influyente-del-mercado-peruano/>
- Soriano, C. (1991). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=B0OMnbAf3soCyprintsec=frontcoveryh1=es#v=onepageyqyf=false>
- Soto, B. (19 de marzo del 2015). El consumo de productos orgánicos crece en Lima. *El Comercio*. Recuperado de http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf
- Sainz de Vicuña, J. (2010). *El plan de marketing en la PYME*. España: ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC.
- Soluciones Prácticas ITDG. (n.d.). *Cadena Láctea. Cajamarca, Perú*. Infoláctea. Recuperado de <http://infolactea.com/cadena-lactea/>
- Semana Económica (2018). *Citibank: PBI del Perú crecerá 4% en el 2019, la cifra más alta de la región*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/323273-citibank-pbi-del-peru-crecera-4-en-el-2019-la-cifra-mas-alta-de-la-region/>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2018). *Principales países productores de leche*. Recuperado de <http://www.numerosdelcampo.sagarpa.gob.mx/mapasTablero/principalesProductoresLeche.php>
- San Miguel Industrias (2019). *Innovación*. Recuperado de <http://www.smi.com.pe/es/Innovacion>
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana

- SUNAT (s.f.). *Régimen MYPE Tributario*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/images/nuevosinscritos/REMYPE.pdf>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). (2014). *Reglamento técnico para los productos orgánicos*. Recuperado de https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/12/Triptico-RTPO_1.pdf.
- Sánchez, M. (2016). *Meteorología en red*. Recuperado de <https://www.meteorologiaenred.com/como-afecta-la-ganaderia-al-medio-ambiente.html>
- Torre Collao, L. D. la. (2016). *Investigación de mercados: marketing 4.0*. Lima, Perú : Macro
- Treviño, R. (2010). *Empresas familiares*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199.
- The Economist Intelligence Unit (EIU). 2015. *Microscopio global 2015: Análisis del entorno para la inclusión financiera*. Con el apoyo de FOMIN, CAF, Acción y la Fundación MetLife. EIU, New York, NY.
- Villarán, F. (2007). *El mundo de la pequeña empresa*. Perú: COPEME.
- Zevallos, E. (2003, abril). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la cepal* 79. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/1/079053070_es.pdf

ANEXO A: Tipos de productos buscados por el consumidor

Figura A1: Tipos de productos buscados

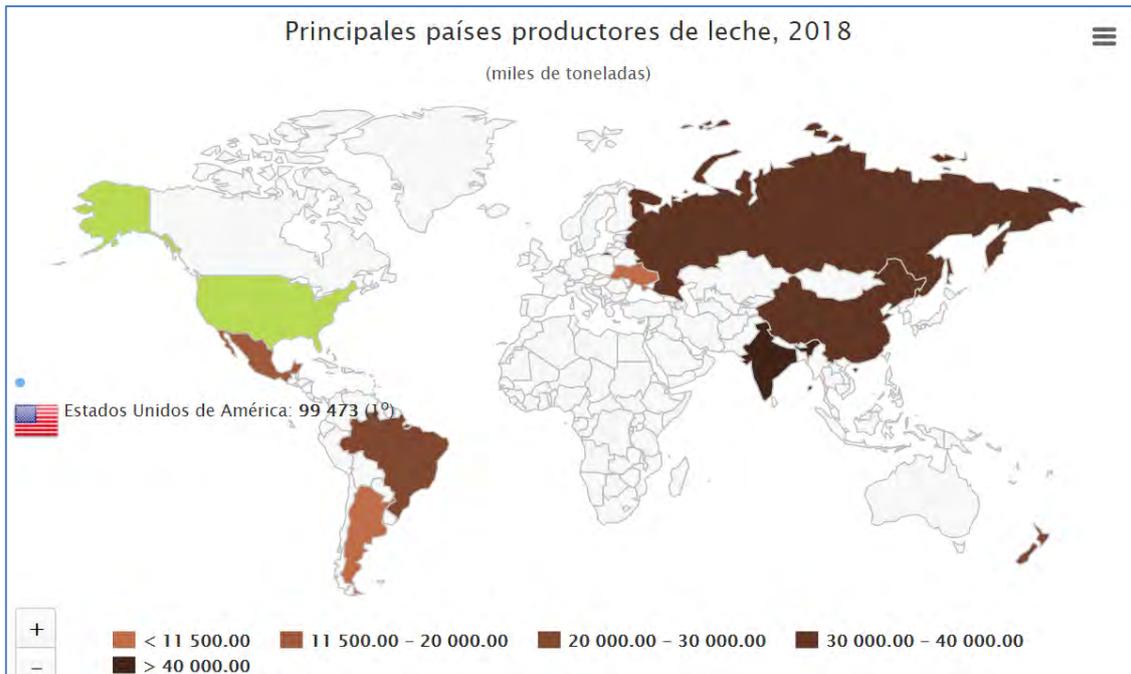


Fuente: Nielsen (2017)



ANEXO B: Principales países productores de leche

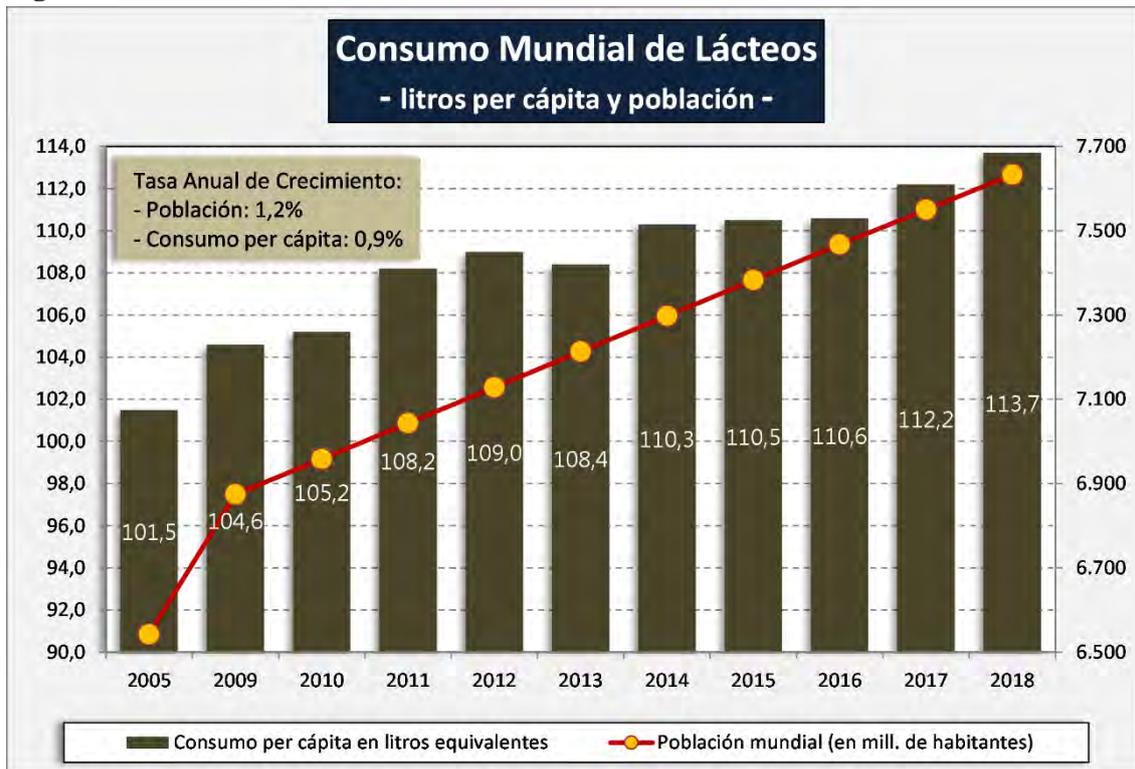
Figura B1: Países productores de leche



Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, México (2018)

ANEXO C: Consumo mundial de Lácteos

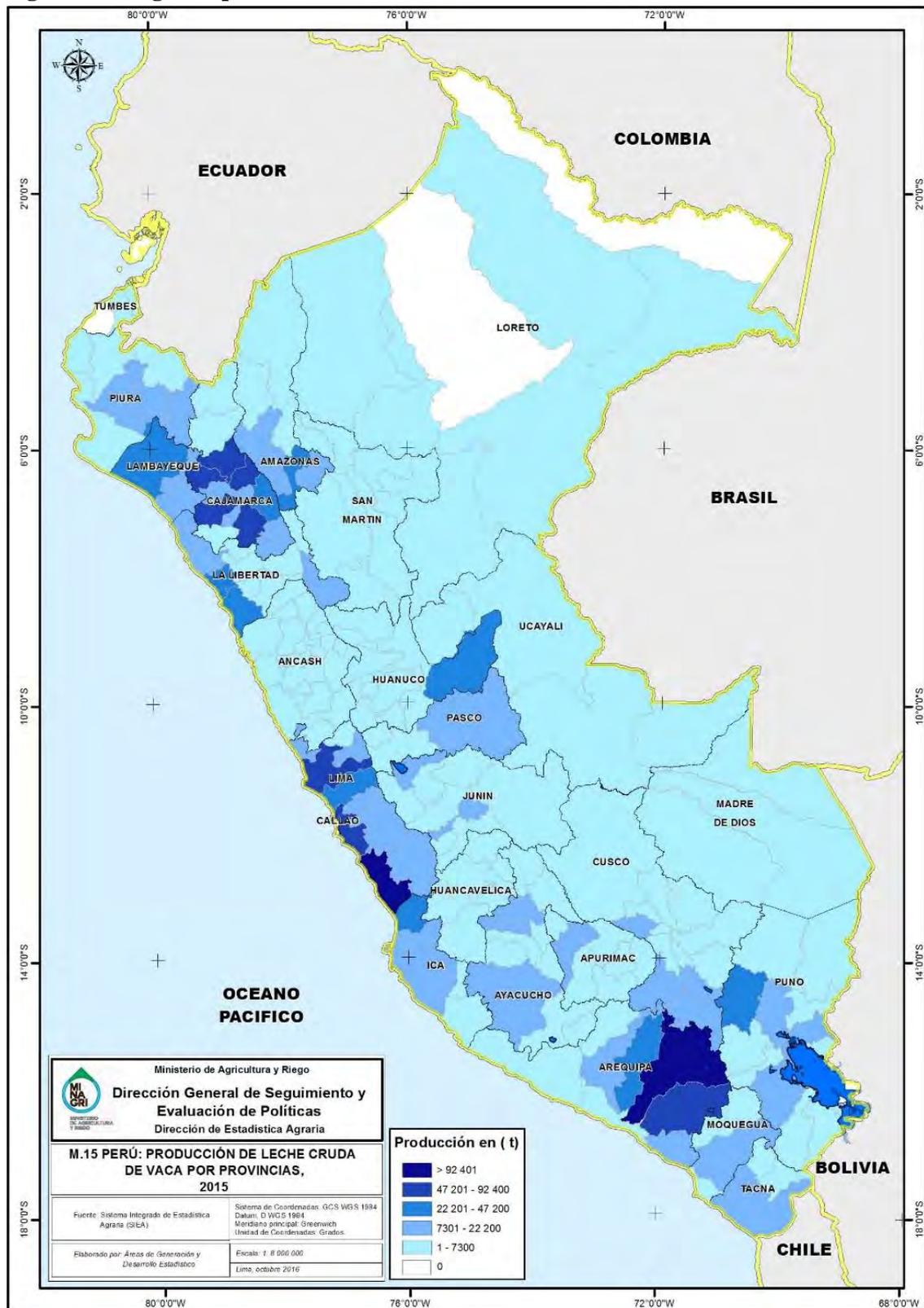
Figura C1: Consumo mundial de lácteos



Fuente: Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (2018)

ANEXO D: Producción de leche por regiones en el Perú

Figura D1: Regiones productoras de leche



Fuente: Ministerio de Agricultura (2010)

ANEXO E: Información nutricional por tipos de queso

Tabla E1: Información nutricional del queso fresco

Tipo (Cada 100 gr.)	Proteína (g.)	Grasa (g.)	Carbohidrato (g.)	Calcio (mg.)	Energía (kj)
Queso fresco	8.2	3.8	3.1	77.9	121
Queso cottage	13.6	4	1.4	78.8	96
Queso crema	8.4	31	-	58	313
Queso edam	25.5	25.4	-	43.8	331
Queso cheddar	25.5	34.4	0.08	37.5	412

Fuente: Infoláctea (2018)



ANEXO F: Información nutricional por tipos de yogurt

Tabla F1: Información nutricional del yogurt

Tipo (Cada 100 gr.)	Proteína (g.)	Grasa (g.)	Carbohidrato (g.)	Calcio (mg.)	Energía (kj)
Natural regular	4.7	3.4	4.7	0.0171	281
Light	5.9	0.2	5.8	0.0209	200
Vainilla regular	4.9	3.4	9.7	0.017	363
Frutado regular	4.9	2.8	12.4	0.017	381

Fuente: Infoláctea (2018)



ANEXO G: Catálogo de productos proporcionado por la empresa

Figura G1: Catálogo de los productos de la empresa Nuna 1

Cecina:
Cecina de cerdo ahumado, criados naturalmente en la selva peruana, nos dan una deliciosa y nutritiva carne. (Bolsas de 250 gr.)

Aceituna Negra de Botija:
Aceitunas provenientes de Moquegua. De primera calidad, cuidadosamente seleccionadas, grandes y deliciosas. (Bolsas de 250 gr., 500 gr.)

Miel de Abeja:
Pura, de flores silvestres procedente de nuestra selva central. Conocida por sus propiedades antisépticas, anti-inflamatorias, antibacterianas y calmantes. (Frasco de 500 gr.)

Broncomiel:
Combinación de miel de abeja, polen, propóleo y jalea real. Previene enfermedades respiratorias y ayuda al tratamiento de afecciones tales como: resfriado común, fiebres y asma. (Frasco de 250 gr.)

Mermelada Casera:
Elaborada con frutas de temporada seleccionada. Saber tradicional: combinación de mango, maracuyá y aguaymanto. Un combinación que amarás. (Frasco de 250 gr.)

ChocoChips:
Cacao 100% puro en chips azucarados que te darán la energía y los aceites esenciales para hacerte sentir bien y mejorar su salud y la de sus niños naturalmente, sin aditivos, 100% cacao. (Frasco de 100 gr.)

Granola:
Mezcla de ajonjolí, pecanas, almendras, avena, pasas rubias y morenas, higo seco, chia, linaza y quíwicha pop. Ayudan a la rápida digestión, aporta muchas propiedades nutricionales y es excelente para los que desean bajar el colesterol o bajar de peso. Pruébalo con el yogurt NUNA. Te encantará! (Frasco de 200 gr.)

Café Molido:
Listo para beber. Procedente de Villarica y San Martín. De gran calidad y granos seleccionados. Pruébalo y verás cuál es el verdadero café con un aroma exquisito. (Bolsa de 250 gr.)

Algarrobina:
Procedente de plantaciones de algarrobos del norte del Perú. Ideal para preparar: cócteles de algarrobina o combinarlo con el delicioso yogurt NUNA o tu fruta preferida. (Frasco de 500 gr.)

Catálogo de Productos NUNA
Nutrientes Naturales
Correo: productos@vargascorp.com
Teléfono: 3680647 - 994660067
Facebook: <http://www.facebook.com/nunasaludable>

Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2018)



Figura G2: Catálogo de los productos de la empresa Nuna 2

Leche fresca de establo:
Leche manejada técnicamente por profesionales altamente calificados, con los más altos estándares y controles de calidad, proveniente de los establos de la Universidad Agraria La Molina



Mantequilla:
Mantequilla de crema de leche fresca y pura. Sin aditivos, colorantes, saborizantes ni preservantes. (Potes de 200 gr.)





Yogurt:
De leche fresca desgrasada. Elaborados con cuatro tipos de cepas probióticas prebióticas las cuales favorecen a un correcto funcionamiento del sistema digestivo. Contiene pura pulpa de frutas y ningún tipo de colorante, saborizante ni conservante.
En botellas de 1 litro y 1/4 de litro, esta última es ideal para la lonchera de los más pequeños: son deliciosas, saludables y de la medida justa para ellos!!
Sabores: piña, sauce, café, fresa, guanábana, durazno, mango, lúcuma, aguaymanto, algarroba con miel, lulo, chocolate con pecanas y natural

Manjar de Leche:
El verdadero "MANJAR". De pura leche, sin aditivos, ni ningún tipo de químicos adicional, hecho con la receta de la abuela, a mana y cucharón de palo, como en los viejos tiempos. (Potes de 250 gr.)



Cacao 100% Puro:
Sin aditivos ni azúcar. Directamente de las semillas de cacao tostadas y molidas proveniente de Puerto Bermúdez-Oxapampa. Con alto valor nutricional ya que contiene antioxidantes, vitaminas y magnesio. (Bolitas de 100 gr.)



Yogurt tipo Griego:
Delicioso yogurt de sabor natural, sin ningún tipo de aditivo, con el doble de proteínas que el yogurt común, acompañado de miel pura de abeja y granola especial. Probarlos será una experiencia deliciosa. (Pote de 250 ml.)



Té de Cacao:
Deliciosa infusión con sabor natural a chocolate. 100% cáscara de Cacao. Una novedad para los amantes del cacao y el chocolate. Excelente para la producción de leche materna. (Bolsas de 100 gr.)



Queso fresco:
Queso fresco pasteurizado de pura leche, bajo en sal, con textura y sabor inigualable. No usamos ningún tipo de aditivo adicional ni preservantes químicos. (Despacha desde 250 gr. y moldes de 3 Kg. aprox.)



Cacao Rayado:
Granos de cacao 100% puros sin aditivos tostados y finamente rayados, de la especie *Theobroma Cacao*. Se decía que era el alimento de los Dioses. (Potes de 100 gr.)





NUNA
Nutrición Natural

Correo: productos@vargascorp.com
Teléfono: 368 0647
Contactos
Ing. Julio Vargas: 994 660 067
Javier Vargas: 993 773 004
Facebookk: <http://www.facebook.com/nunasaludable>

NUNA elabora una variedad de productos naturales libres de sustancias químicas como preservantes, saborizantes o colorantes, incentivando el consumo de alimentos nutritivos y saludables a nuestros clientes, promoviendo el regreso a un estilo de vida sano y natural.




Fundo en Puerto Bermúdez - Oxapampa.

Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2018)

ANEXO H: Matriz de Consistencia

Leyenda: : Conceptual y Contextual : Empírico

Tabla H1: Matriz de consistencia

Objetivo General: Elaborar un plan de marketing para los productos yogurt y queso fresco de la empresa familiar Vaquita Nuna S.A.C., ubicada en la Ciudad de Lima., que permita definir estrategias de marketing con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.				
Pregunta de Investigación: ¿Cuáles son los elementos necesarios de un plan de marketing que permitan definir estrategias de marketing, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa Vaquita Vaquita Nuna S.A.C.?				
Objetivo Específico	Variables	Subvariables	Indicadores	Items
Identificar definiciones, las principales características y elementos de empresas familiares que limitan o favorecen el crecimiento de una empresa.	Elementos en la forma de administración/ gobernanza	Nepotismo	Número de MET meritocracia	¿El nepotismo es un elemento favorable o limitante en las empresas familiares?
		Coadministración	Número de líderes de la misma familia	¿La coadministración es un elemento favorable o limitante en las empresas familiares?
	Elementos para la gestión interna	Costos de agencia	Costo de monitoreo	¿Existe un bajo costo de agencia en las empresas familiares?
		Velocidad de decisión	Burocracia Concentración del poder	¿La velocidad de decisión es un elemento favorable en las empresas familiares?
Elementos para la reputación	Preocupación por la calidad e imagen	Grado de satisfacción/conformidad con los productos y marca	¿Las empresas familiares se caracterizan por preocuparse de la calidad de sus productos y su imagen?	
Identificar factores que limitan o favorecen el crecimiento de las empresas de pequeña escala	Importancia para la economía	Aporte al PBI	% de aporte de las mypes al PBI	¿En cuánto contribuyen las mypes al PBI?
		Generación de empleo	% de empleos generados por mypes	¿Cuánto del empleo es generado por mypes?
		Representatividad	% de mypes del total de unidades económicas	¿Cuántas empresas de mercado son mypes?
	Factores externos	Informalidad	Tasa de informalidad de mypes	¿La informalidad es un factor limitante para las mypes?
		Acceso a tecnología	Inversión en tecnología	¿El acceso a la tecnología es un factor limitante para las mypes?
	Factores operativos	Escala de producción	% de participación en el mercado	¿De qué forma limita a las mypes su escala de producción?
		Uso de estrategias de marketing	-	¿La falta de estrategias de marketing es una características de las mypes?
	Factores administrativos	Competencias de los líderes	Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes y flexibilidad	¿Los líderes de las mypes se caracterizan por la flexibilidad y adaptación a las necesidades de los clientes?
		Personal calificado	Capacidad del líder/personal para el puesto que ocupa	¿Las mypes cuentan con personal calificado para sus puestos de trabajo?
	Factores estratégicos	Investigación de mercado	Presupuesto destinado a investigación de mercado	¿Las Mypes invierten en investigación de mercado para conocer a sus consumidores y sus preferencias?
		Acceso a capital	Riesgo otorgado a mypes por instituciones financieras	¿Las Mypes tienen facilidades de acceso al capital?
			Tasas de interés	
Falta de visión de largo plazo	Plan estratégico o equivalente	¿Las Mypes cuentan con un plan estratégico que favorezca su crecimiento?		

Tabla H1: Matriz de consistencia (Continuación)

Objetivo Específico	Variables	Subvariables	Indicadores	Items
Identificar las etapas y herramientas de un plan de marketing.	Entorno político	Elementos normativos que podrían afectar el consumo de los productos de la empresa	Impacto de las normas: costos/beneficios por normas	¿Cuáles son las normas para productos del consumo humano que pueden influir en una empresa?
		Elementos normativos que podrían afectar la gestión de la empresa	Cambios de normativa municipales y fiscalizaciones	¿Cómo la estabilidad política podría influir en una empresa?
	Entorno económico	Evolución del PBI/consumo	Tasa de variación del PBI/consumo	¿De qué manera la evolución del PBI y del consumo puede influir en una empresa?
		Inflación y devaluación	Tasa de variación de la inflación	¿De qué manera la inflación puede influir en la empresa?
	Entorno social	Estilos de vida de la población	% de la población con estilo de vida saludable	¿Cómo los estilos de vida de la población podría influir en la empresa?
	Entorno tecnológico	Uso de Internet	Tasa de crecimiento de compras por internet	¿Cómo el uso de internet por parte de la población podría influir en la empresa?
		Tecnologías para la producción	Tipo de tecnologías existentes (artesanal, industrial)	¿Qué tipos de tecnologías para producción son usadas en la industria?
	Entorno Ambiental	Amenaza de desastres naturales	Nivel de preparación ante desastres naturales	¿De qué forma los desastres naturales pueden influir en la empresa?
	Poder de negociación de los proveedores	Concentración	Cantidad de proveedores	¿Qué tan concentrados están los proveedores de una empresa?
		Importancia de la empresa como cliente	Número de clientes del proveedor	¿La empresa es un cliente importante para sus proveedores?
		Producto diferenciado del proveedor	Nivel de reputación de los productos del proveedor	¿Los proveedores tienen productos diferenciados en el mercado?
	Poder de negociación de los c	Concentración de clientes	Número de clientes	¿Existe gran cantidad de clientes en el mercado?
			Volumen de compra por cliente	¿Cuál es el ticket promedio de compra de los clientes?
	Rivalidad entre competidores	Costo de cambio a los competidores	Cantidad de competidores en el mercado	¿Existe gran cantidad de competidores en el mercado?
			Nivel de diferenciación de los productos	¿Qué tan diferenciados son los productos de los competidores?
	Amenaza de sustitutos	Costo de cambio al sustituto	Cantidad de sustitutos en el mercado	¿Existe gran cantidad de sustitutos en el mercado?
		<i>Trade-off</i> de precio y desempeño	Facilidad de acceso a los sustitutos	¿Los clientes pueden acceder fácilmente a los sustitutos?
	Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada	Ratio de costo/valor percibido	¿Cómo es el ratio de costo/beneficio de los sustitutos?
Cantidad y complejidad de políticas gubernamentales restrictivas			¿Existen restricciones legales y políticas que limitan la entrada de nuevos competidores al mercado?	
Requisitos de capital e inversión		¿Se requiere una inversión y capital elevados para entrar al mercado?		
	Atractivo de la industria	Tasa de crecimiento del consumo de los productos de la industria	¿Qué tan atractivo es el mercado?	

Tabla H1: Matriz de consistencia (Continuación)

Objetivo Específico	Variables	Subvariables	Indicadores	Items
Identificar las etapas y herramientas de un plan de marketing.	Situación administrativa de la empresa	Planeación estratégica	Número de empleados que conocen la misión, visión y objetivos de la empresa	¿La empresa cuenta con un plan estratégico definido y comunicado?
		Capacidad Directiva	Formación y competencias de directivos	¿Los directivos de la empresa son aptos para el puesto?
	Situación financiera de la empresa	Endeudamiento	Endeudamiento sobre activos totales	¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa?
		Liquidez	Razón corriente	¿La empresa tiene la liquidez necesaria para operar?
		Solvencia	Cobertura de intereses (EBITDA/Gastos financieros)	¿La empresa es solvente?
	Situación del marketing en la empresa	Comunicación	Presencia en medios de comunicación Interacciones en redes sociales	¿Qué tan presente está la empresa en medios de comunicación? ¿La empresa usa activamente sus redes sociales?
		Distribución	Puntos de venta	¿Cuántos puntos de venta tiene la empresa?
	Situación operativa/ logística de la empresa	Tecnología del proceso productivos	Tipo de tecnología usada (artesanal, industrial)	¿Qué tipo de tecnología del proceso productivo utiliza la empresa?
		Abastecimiento/Compras	Plazo de aprovisionamiento (Lead Time)	¿Cómo se desempeña el abastecimiento y las compras de la empresa?
			Cumplimiento de plazos (%)	
	Transporte de salida	Porcentaje del Costo de transporte sobre las ventas	¿Cómo se desempeña la logística de salida de la empresa?	
	Elementos externos clave	Oportunidades/Amenazas	-	¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa derivadas del análisis externo?
	Elementos internos clave	Fortalezas/ Debilidades	-	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa derivadas del análisis interno?
	Elementos que permitan definir objetivos cuantitativos	Ventas	Volumen de ventas	
		Satisfacción	Índice de satisfacción	
		Fidelidad	Índice de recompra	
	Elementos que permitan definir objetivos cualitativos	Reputación	Grado de satisfacción/conformidad con los productos y marca	
Segmentación		-	¿Qué factores se deben tomar en cuenta para realizar una segmentación?	
Estrategias de marketing	Marketing mix	-	¿Cuáles son los elementos del marketing mix?	
	Fidelización	-	¿En qué consiste la estrategia de fidelización?	
Conocer la situación actual y futura de la industria de productos naturales y lácteos en el Perú y el mundo.	Características actuales de la industria láctea en el mundo	Producción y consumo de lácteos en el mundo	Tasa de variación anual	¿Cómo se caracteriza la producción y el consumo en la industria láctea en el mundo?
	Características actuales de la industria láctea en el Perú	Producción y consumo de lácteos en el Perú	tasa de variación anual	¿Cómo se caracteriza la producción y el consumo en la industria láctea en el Perú?
	Tendencia al consumo de productos naturales y saludables	Tendencia en el sector lácteo	Índice de preferencia de productos saludables	¿Cuál es la tendencia del sector lácteo?

Tabla H1: Matriz de consistencia (Continuación)

Objetivo Específico	Variables	Subvariables	Indicadores	Items
Identificar y conocer las características de los consumidores actuales de los productos naturales derivados de la leche producidos por la empresa.	Criterios geográficos	Distritos de Lima	-	¿Qué características geográficas tiene el público objetivo de los productos derivados de leche producidos por la empresa?
	Criterios conductuales	Hábitos de compra	Lugar de compra/frecuencia/Beneficios buscados	¿Qué características conductuales tiene el público objetivo de los productos derivados de leche producidos por la empresa?
	Criterios demográficos	Rango de edades Nivel socioeconómico	- Ingresos/puesto de trabajo	¿Qué características demográficas tiene el público objetivo de los productos derivados de leche producidos por la empresa?
	Criterios psicográficos	Estilos de vida	Uso de medios Actividades de ocio Gustos/Intereses	¿Qué características psicográficas tiene el público objetivo de los productos derivados de leche producidos por la empresa?
Identificar los elementos de los productos queso fresco y yogurt que generen o destruyan valor para los clientes de la empresa Vaquita Nuna.	Producto	Atributos del producto (Sabor, tamaño, etc.)	Nivel de satisfacción respecto a los atributos del producto	¿Qué atributos del producto afectan el valor percibido por el cliente?
		Empaque	Nivel de satisfacción respecto al empaque	¿Qué aspectos del empaque afectan el valor percibido por el cliente?
		Etiquetado	Nivel de satisfacción respecto al etiquetado	¿Qué aspectos del etiquetado afectan el valor percibido por el cliente?
		Servicio postventa	Nivel de satisfacción respecto al servicio postventa brindado	¿El servicio postventa brindado, o la falta de él, afecta el valor percibido por el cliente?
		Branding	Nivel de recordación de la marca	¿La marca es recordada por los clientes?
	Precio	Valor	Percepción de ratio costo/valor percibido	¿El valor del producto percibido por el cliente es adecuado para su precio?
		<i>Bench marketing</i>	Precios de la competencias	¿La comparación con el precio de la competencia afecta el valor percibido por el cliente?
	Plaza	Puntos de venta	Accesibilidad del producto	¿Resulta fácil para los clientes acceder al producto?
		Distribución	Cumplimiento de horarios	¿Qué aspectos de la distribución afectan el valor percibido por el cliente?
	Promoción	Promoción de Ventas	Cantidad de incentivos para fomentar la compra	¿Qué aspectos de la promoción de ventas afectan el valor percibido por el cliente?
		Ventas personales	Calidad de la fuerza de ventas	¿Qué aspectos de las ventas personales afectan el valor percibido por el cliente?
		Marketing directo	% de clientes con compras regulares Herramientas para construir relaciones a largo plazo	¿Qué aspectos del marketing directo afectan el valor percibido por el cliente?
Publicidad		Presencia en medios publicitarios	¿Qué aspectos de la publicidad afectan el valor percibido por el cliente?	

Tabla H1: Matriz de consistencia (Continuación)

Objetivo Especifico	Variables	Subvariables	Indicadores	Items
Realizar una evaluación externa e interna de la empresa "Vaquita Nuna" para determinar las estrategias de marketing	Entorno político	Elementos normativos que podrían afectar el consumo de los productos de la empresa	Impacto de las normas: costos/beneficios por normas	¿Cuáles son las normas para productos del consumo humano que pueden influir en la empresa objeto de estudio?
		Elementos normativos que podrían afectar la gestión de la empresa	Cambios de normativa municipales y fiscalizaciones	¿Cómo la estabilidad política podría influir en la empresa objeto de estudio?
	Entorno económico	Evolución del PBI/consumo	Tasa de variación del PBI/consumo	¿De qué manera la evolución del PBI y del consumo puede influir en la empresa objeto de estudio?
		Inflación y devaluación	Tasa de variación de la inflación	¿De qué manera la inflación puede influir en la empresa objeto de estudio?
	Entorno social	Estilos de vida de la población	% de la población con estilo de vida saludable	¿Cómo los estilos de vida de la población podría influir en la empresa objeto de estudio?
	Entorno tecnológico	Uso de Internet	Tasa de crecimiento de compras por internet	¿Cómo el uso de internet por parte de la población podría influir en la empresa objeto de estudio?
		Tecnologías para la producción	Tipo de tecnologías existentes (artesanal, industrial)	¿Qué tipos de tecnologías para producción son usadas en la industria láctea?
	Entorno Ambiental	Amenaza de desastres naturales	Nivel de preparación ante desastres naturales	¿De qué forma los desastres naturales pueden influir en la empresa objeto de estudio?
	Poder de negociación de los proveedores	Concentración	Cantidad de proveedores de leche fresca en Lima	¿Qué tan concentrados están los proveedores de leche fresca de la empresa objeto de estudio?
			Importancia de la empresa como cliente	Número de clientes del proveedor
		Producto diferenciado del proveedor	Nivel de reputación de los productos del proveedor	¿Los proveedores de leche tienen productos diferenciados en el mercado?
	Poder de negociación de los clientes	Concentración de clientes	Número de clientes	¿Existe gran cantidad de clientes en el mercado de lácteos naturales?
			Volumen de compra por cliente	¿Cuál es el ticket promedio de compra de los clientes?
	Rivalidad entre competidores	Costo de cambio a los competidores	Cantidad de competidores en el mercado	¿Existe gran cantidad de competidores en el mercado de lácteos naturales?
			Nivel de diferenciación de los productos	¿Qué tan diferenciados son los productos de los competidores de la empresa objeto de estudio?
	Amenaza de sustitutos	Costo de cambio al sustituto	Cantidad de sustitutos en el mercado	¿Existe gran cantidad de sustitutos en el mercado?
			Facilidad de acceso a los sustitutos	¿Los clientes pueden acceder fácilmente a los sustitutos?
		Trade-off de precio y desempeño	Ratio de costo/valor percibido	¿Cómo es el ratio de costo/beneficio de los sustitutos?
	Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada	Cantidad y complejidad de políticas gubernamentales restrictivas	¿Existen restricciones legales y políticas que limitan la entrada de nuevos competidores al mercado?
			Requisitos de capital e inversión	¿Se requiere una inversión y capital elevados para entrar al mercado de lácteos?
	Atractivo de la industria	Tasa de crecimiento del consumo de lácteos naturales	¿Qué tan atractiva es la industria láctea de productos naturales?	

Tabla H1: Matriz de consistencia (Continuación)

Objetivo Especifico	Variables	Subvariables	Indicadores	Items
Realizar una evaluación externa e interna de la empresa "Vaquita Nuna" para determinar las estrategias de marketing	Gobernanza de la empresa	Planeación estratégica	Número de empleados que conocen la misión, visión y objetivos de la empresa	¿La empresa objeto de estudio cuenta con un plan estratégico definido y comunicado?
		Capacidad Directiva	Formación y competencias de directivos	¿Los directivos de la empresa objeto de estudio son aptos para el puesto?
	Situación financiera de la empresa	Endeudamiento	Endeudamiento sobre activos totales	¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa objeto de estudio?
		Calificación crediticia	Segmentación de riesgo bancario	¿La empresa objeto de estudio tiene una buena calificación crediticia?
	Situación del marketing en la empresa	Comunicación	Presencia en medios de comunicación	¿Qué tan presente está la empresa objeto de estudio en medios de comunicación?
			Interacciones en redes sociales	¿La empresa objeto de estudio usa activamente sus redes sociales?
	Situación operativa/ logística de la empresa	Distribución	Puntos de venta	¿Cuántos puntos de venta tiene la empresa objeto de estudio?
		Tecnología del proceso productivos	Tipo de tecnología usada (artesanal, industrial)	¿Qué tipo de tecnología del proceso productivo utiliza la empresa objeto de estudio?
		Transporte de salida	Porcentaje del Costo de transporte sobre las ventas	¿Cómo se desempeña la logística de salida de la empresa objeto de estudio?
Elaborar y diseñar la parte operativa del plan de marketing, de acuerdo a las estrategias planteadas.	Producto	Etiquetado, branding y empaque	-	¿Cuales son las propuestas respecto a la estrategia de producto de la marca Nuna?
	Precio	Benchmarking y precio basado en costos	-	¿Cuales son las propuestas respecto a la estrategia de precio de la marca Nuna?
	Plaza	Puntos de venta	-	¿Cuales son las propuestas respecto a la estrategia de distribución de la marca Nuna?
	Promoción	Canales de publicidad y promoción de ventas	-	¿Cuales son las propuestas respecto a la estrategia de promoción de la marca Nuna?
Identificar si lo propuesto en el plan de marketing es rentable para la empresa objeto de estudio evaluando los indicadores VAN y TIR del proyecto.	Evaluación económica	Rentabilidad del proyecto	VAN	¿El Valor actual neto (VAN) del proyecto resulta positivo?
			TIR	¿La tasa interna de retorno (TIR) es mayor al costo promedio ponderado de capital (WACC)?

ANEXO I: Análisis externo PESTEL

Tabla I1: Analisis externo

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A	Fuente
Político	Reglamento de leche y productos lácteos	Se definen los términos leche, producto lácteo y mezclas lácteas con el fin de que no se use erróneamente en los etiquetados.	Productos de la gran industria se ven afectados ante esta ley	O	Decreto Supremo 007-2017-Minagri (2017)
	Ley de Promoción de la alimentación saludable (Octógonos)	Los alimentos procesados que superen los límites autorizados deberán llevar en su etiqueta un octógono que indique que es un producto alto en sodio, grasa o azúcar.	Impacta a la competencia de la empresa, sobretudo a la gran industria del yogurt y queso fresco	O	Ley Modificada 30021 (2017)
	Ley del plástico	Los establecimientos que tributen bajo el régimen mype, con ventas mayores a S/ 5000 mensuales deben cobrar el tributo por cada bolsa a sus clientes o, en caso contrario, el establecimiento lo asumirá.	El queso fresco se comercializa en bolsas de plástico	A	Ley N° 30884 (2018)
Económica	PBI	Crecimiento del PBI peruano	Mayor demanda de productos	O	Camara de Comercio de Lima (2019)
	Consumo privado	Crecimiento del consumo privado	Mayor gasto en alimentos	O	Lezama (2019)
Social	Mercado del queso y yogurt	Crecimiento continuo del mercado de queso y yogurt	Mayor demanda de queso y yogurt	O	Euromonitor (2019)
	Consumo saludable	Mayor preocupación por parte de los consumidores en adquirir y consumir alimentos saludables, naturales y orgánicos.	Crecimiento del consumo saludable puede ser aprovechado por la empresa	O	Nielsen (2016) Mintel (2017) Perú Retail (2018)
	Ecommerce	Crecimiento del ecommerce	Se pueden lograr más ventas por el canal digital, el cual adquiere mayor protagonismo	O	pqs (2018)
	Delivery	Creciente uso de aplicaciones y web para compras	Incrementar las ventas por canales que cada vez se vuelven más populares y son afectados por la tendencia del consumo saludable	O	Euromonitor (2019)
	Medio ambiente	Creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente	Los consumidores pueden preferir consumir alimentos que impliquen menos contaminación ambiental o en empresas que se preocupen por el medio ambiente	A	Ministerio de salud (2010) Perú Retail (2018) Mintel (2017)
	Tecnológico	Leche sintética	En algunos países la leche producida en laboratorio comienza a reemplazar a la de vaca	Menor demanda de leche de vaca	A
Ambiental	Calentamiento global y cambio climático	Incremento del calentamiento global y cambio climático	Mayor regulación y control de la industria láctea, dado que es una de las más contaminantes	A	Andersen, K. y Kuhn, K Ministerio del Ambiente (2016) FAO (2018) FAO (2009) Sánchez (2016)
Demográfico	Estilo de vida conservadora y moderna	Cada vez hay menos mujeres "conservadoras" y más "modernas"	Una parte del target de la empresa son mujeres conservadoras	A	IPAE (2017)
	Clase media	La clase media peruana se ha incrementado en algunas regiones; sin embargo, en Lima a disminuido	El público objetivo de la empresa son personas de la clase media	A	Gestión (2019)
	Edades adultas	Incremento de la población en edad adulta en el Perú (21 a 59 años)	El público objetivo de la empresa tiene edad adulta	O	IPSOS (2018)
	Población peruana	La población peruana crece a 1.01% anual	La empresa opera en el entorno peruano	O	IPSOS (2018)

ANEXO J: Actividades de cuidado del medio ambiente y responsabilidad social de la empresa La Yaya

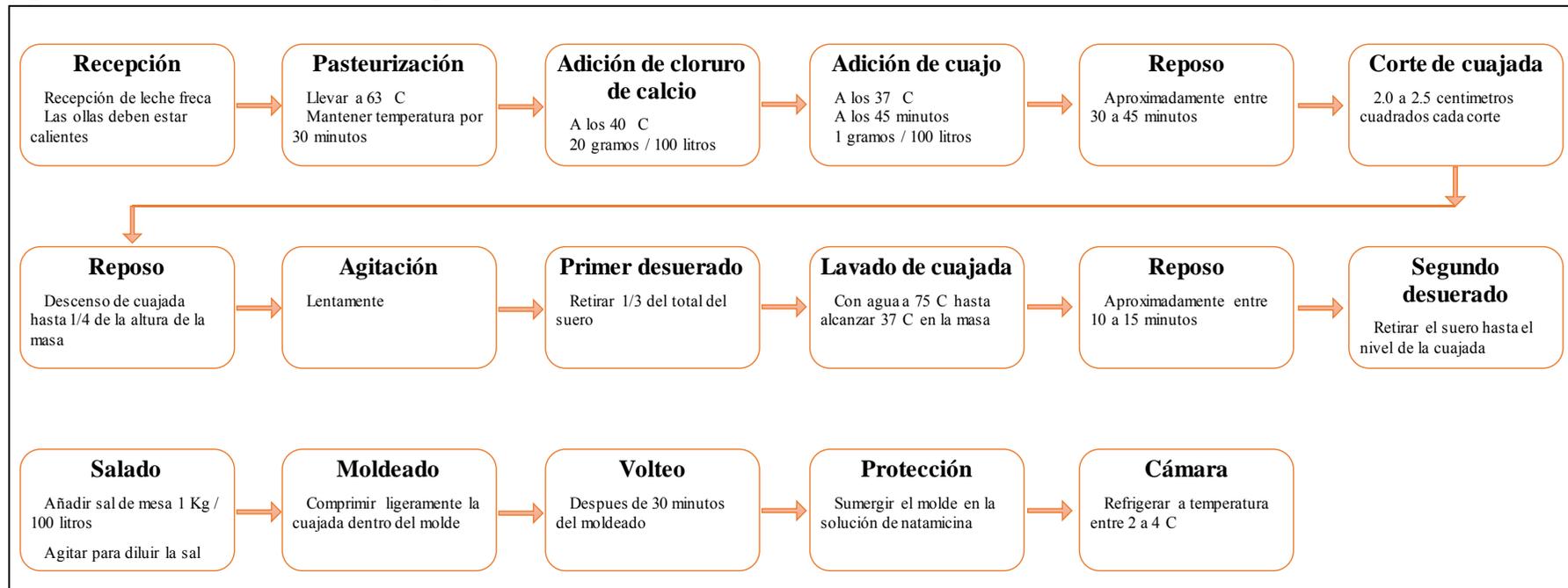
Figura J1: Actividades de la empresa La Yaya

The figure consists of three screenshots of Facebook posts from the official page of 'Lácteos La YAYA Oficial'.
1. The first post, dated 27 Nov. at 11:58 p. m., announces the end of a campaign. The text reads: 'Así terminamos esta hermosa campaña 😊 "Más es Menos". Agradecemos a todas las personas que colaboraron y felicitamos nuestro ganador 🏆 de "El banco de botellas". 📺 Recuerda: La Yaya se preocupa por ti y por el medio ambiente. 🌱 Y, ¿tú? 😊'. Below the text is a photo of a man holding a yellow board with the question '¿Cuánto sobras?' and several colored sticky notes. There are also smaller photos of other people participating in the campaign.
2. The second post, dated 12 Nov. at 7:46 a. m., is a promotional message: 'Nuestro planeta agoniza 🌍 cada día, estamos en emergencia 🚨. ¡Tú puedes ser el cambio! Únete y participa de la campaña #MásesMenos. 🌱♻️ Animate, tu f... Ver más'. Below the text is a large graphic for the 'MAS ES MENOS' campaign. The graphic features a globe with trees and the text 'MAS ES MENOS' in large green and yellow letters. Below the globe is a cartoon water bottle character with arms and legs, pointing upwards. The text 'TU PLANETA TE NECESITA SUMATE AL CAMBIO!!' is written in bold blue and yellow letters. At the bottom, there are the hashtags '#MásesMenos', '#educacionambiental', and '#reciclaje'.
3. The third post, dated 8 Mar. at 11:14 a. m., celebrates International Women's Day. The text reads: 'Formar parte de una acción tan linda que es el compartir y homenajear a esa mujer maravillosa de nuestro distrito es grato. Saludamos a todas la mujeres de este mundo Dios siempre esté con ustedes'. Below the text is a collage of photos: a man in a white shirt talking to a woman in an orange raincoat, a man in a white shirt talking to a woman in an orange raincoat, and a display of 'La Yaya' yogurt bottles and bread. The text 'DESAYUNO SALUDABLE' is written above the food, and 'Feliz día de la Mujer' is written in pink cursive below the food. The post has 56 likes and 6 comments.

Fuente: Facebook de la empresa Lácteos La Yaya (2019)

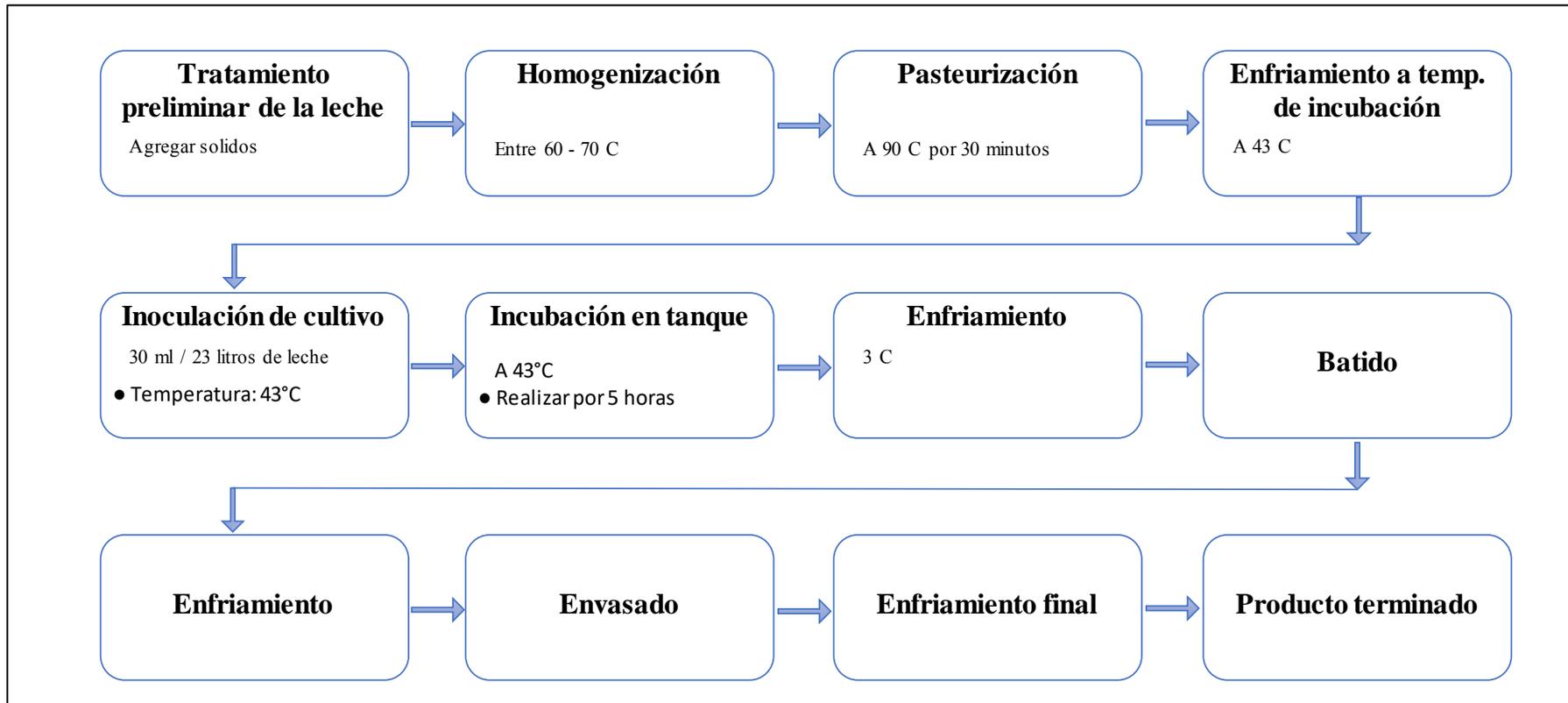
ANEXO K: Proceso de elaboración de queso fresco y yogurt de la marca NUNA

Figura K1: Proceso de elaboración de queso fresco Nuna



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2019)

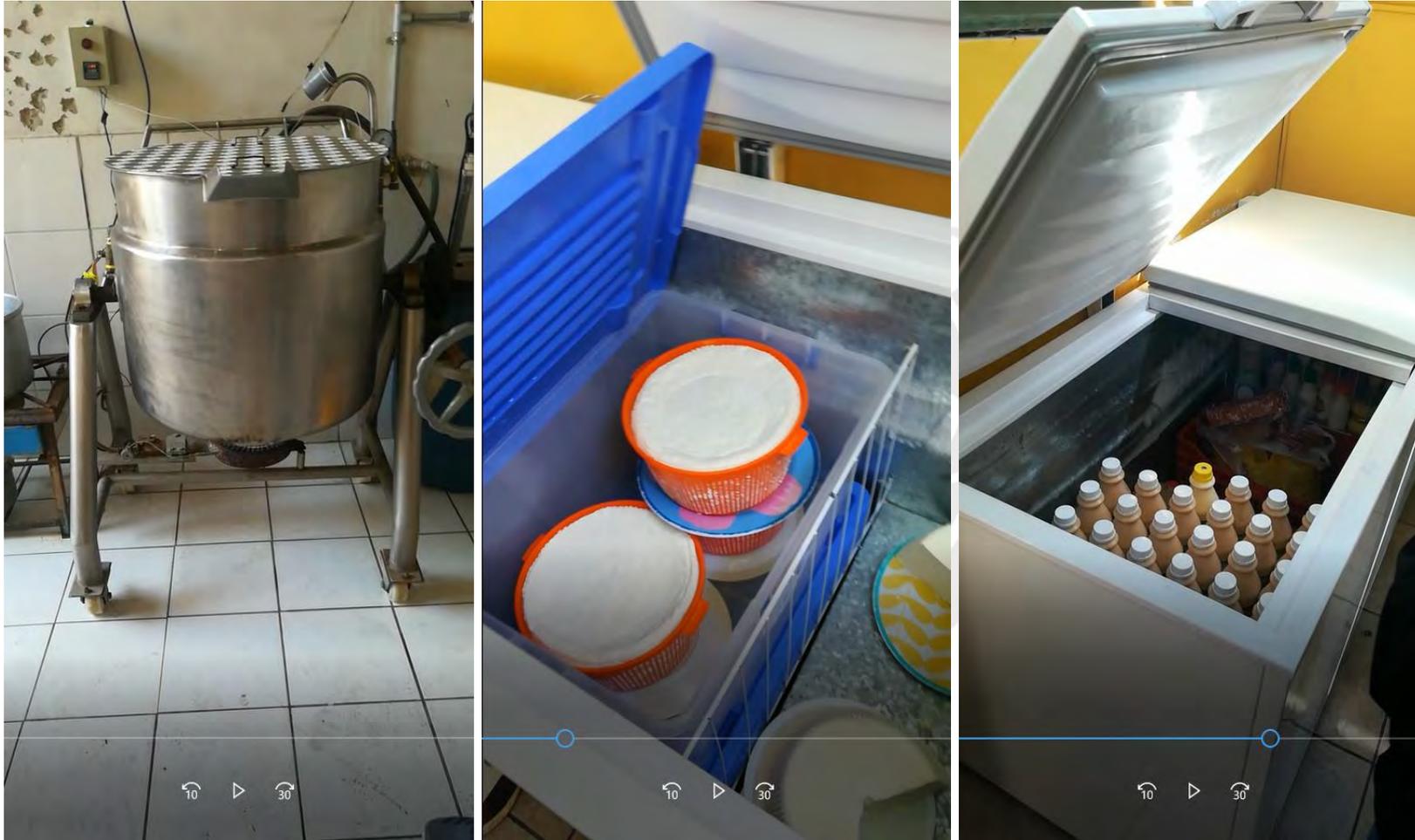
Figura K2: Proceso de elaboración de queso fresco Nuna



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2019)

ANEXO L: Planta de producción de la empresa Vaquita nuna S.A.C.

Figura L1: Imágenes de la plánta de producción y los equipos



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2019)

ANEXO M: Cuestionario de entrevista con el directorio de Vaquita Nuna S.A.C.

Figura M1: Cuestionario de entrevista con el directorio

Cuestionario de entrevista – Julio Vargas Salas y Margarita Mendiola

Objetivo: Recabar información del proceso productivo, los equipos utilizados y los insumos implicados en el proceso de fabricación de queso y yogurt. Asimismo, se buscó comprender como se desarrolla la administración y el gobierno de la empresa.

A. Administración y gobierno:

1. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones importantes en la empresa?
2. ¿Realizan algún tipo de planeamiento estratégico en la organización?
3. ¿Cómo está definida la estructura organizacional de la empresa? ¿Es conocida por todos los miembros de ella?
4. ¿Cómo se transmite la misión, visión y valores hacia los miembros de la empresa?

B. Operaciones

1. ¿Cómo es el proceso de fabricación del queso fresco Nuna?
2. ¿Cómo es el proceso de fabricación del yogurt Nuna?
3. ¿Qué tipo de maquinaria utilizan en el proceso de fabricación de ambos productos?
4. ¿Quiénes son los proveedores clave de la empresa?
5. ¿Existe algún tipo de acuerdo/alianza con tus proveedores clave?
6. ¿Existe algún control de calidad para los insumos adquiridos por la empresa?
7. ¿Suelen haber muchos desperdicios o mermas de los productos?

ANEXO N: Cuestionario de entrevista con el administrador de Vaquita Nuna S.A.C.

Figura N1: Cuestionario de entrevista con el administrador

Cuestionario de entrevista – Julio Vargas Mendiola

Objetivo: Conocer la situación interna de la empresa Vaquita Nuna S.A.C. respecto a las principales áreas del negocio.

Preguntas:

A. Marketing:

1. ¿Conoces las fortalezas y debilidades de tus competidores?
2. ¿Qué valor diferencial tienen los productos Nuna frente a los ofrecidos por otras empresas similares en el mercado?
3. ¿La empresa ha realizado algún estudio de mercado para sus productos?
4. ¿Conoces a tus consumidores?
5. ¿Tienen destinado un presupuesto con el fin de realizar acciones de marketing?
6. ¿Cuáles son tus canales de venta?

B. Finanzas:

1. ¿Consideras que la empresa tiene capacidad de endeudamiento?
2. ¿Cómo mides las finanzas de tu empresa? ¿Consideran algún indicador financiero?
3. ¿Cómo está la situación financiera actual de la empresa?
4. ¿Cuál es tu calificación crediticia?

C. RRHH:

1. ¿Cómo es la relación con los trabajadores que no forman parte de la familia?
2. ¿El personal de la empresa realiza algún tipo de capacitación?
3. ¿Existen algún tipo de conflictos entre los trabajadores?
4. ¿Realizan algún tipo de actividad de integración?
5. ¿Consideras que todos los trabajadores persiguen el mismo objetivo?
6. ¿Los trabajadores de la empresa tienen sus funciones claras?
7. ¿Los trabajadores se sienten identificado con la empresa? ¿Conocen su misión, visión y valores?

ANEXO O: Cuestionario de entrevista con el jefe de la planta piloto de leche de la UNALM

Figura O1: Cuestionario de entrevista con el jefe de la planta piloto

Cuestionario de entrevista – José Mayta

Objetivo: Observar y conocer el proceso de producción del queso, yogurt y leche, así como las máquinas utilizadas en dicho proceso. Asimismo, conocer la gestión interna de la planta debido a que es uno de los competidores actuales de la empresa.

Preguntas:

1. ¿Qué tipos de tecnología utiliza para la producción de leche, yogurt y queso?
2. ¿Qué tipos de tecnología utiliza para el empaquetado de leche, yogurt y queso?
3. ¿Qué tipos de tecnología utiliza para la comercialización de leche, yogurt y queso?
4. ¿Qué tipos de tecnología existen en la industria?
5. ¿Cómo es la alimentación de las vacas de la UNALM? ¿Qué contiene?
6. ¿Por qué medios venden sus productos?
7. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Público en general u otras empresas?
8. ¿Cuáles son sus principales competidores en yogurt y queso fresco?
9. ¿Cuáles son los precios de los productos: leche, queso fresco y yogurt? ¿Existen descuentos al por mayor, ofertas a personas o empresas?
10. ¿Cuáles son los costos de producción/comercialización de los productos?
11. ¿Conoce algunas regulaciones que afecten a la gestión y comercialización de la industria?
12. ¿Cómo ve las tendencias de consumo de lácteos o productos naturales?
13. ¿Los productos de la agraria son orgánicos? Si la respuesta es no: ¿Qué les requisitos les falta para ser considerados orgánicos?
14. ¿Qué beneficios tiene la leche, yogurt y queso fresco de la UNALM respecto a las demás?
15. ¿La planta piloto realizar alguna acción de marketing para atraer clientes?

ANEXO P: Cuestionario de entrevista con el administrador del establo de la UNALM

Figura P1: Cuestionario de entrevista con el administrador del establo

Cuestionario de entrevista – Esteban Mixan

Objetivo: Conocer sobre el proceso de extracción de la leche que se lleva a cabo en el establo de la UNALM

Introducción: Soy alumna de la Facultad de Gestión de la PUCP, la información será utilizada para fines académicos pues es parte de la investigación realizada en mi tesis, que aborda el sector lácteo peruano.

Preguntas:

1. ¿Bajo qué régimen alimenticio se crían a las vacas?
2. ¿Cómo es el proceso de extracción de la leche?
3. ¿Utilizan algún equipo durante la extracción? ¿Cuál?
4. En caso las vacas tengan alguna enfermedad, ¿Cómo tratan sus enfermedades?
5. ¿Cómo se aseguran que la leche sea de buena calidad?
6. ¿Tienen algún certificado o reconocimiento de su leche? ¿Es orgánica?
7. ¿Tienen algún control de calidad antes de distribuir su leche?
8. ¿Tienen acuerdos con algunos clientes?
9. ¿Realizan algún descuento u oferta para sus clientes?

ANEXO Q: Fórmula del concentrado para la alimentación de las vacas

Figura Q1: Fórmula del concentrado para la alimentación de las vacas

FORMULAS ALIMENTICIAS

15/08/2019

POST-PARTO

INSUMO	kg/vaca	%	500 kg	600 kg
Afrecho de trigo	1.61	11.34	56.69	68.03
Maíz	5.95	41.90	209.51	251.41
Torta de soya	2.86	20.14	100.70	120.85
Hna. Integral de soya	2.38	16.76	83.80	100.56
Melaza	0.49	3.45	17.25	20.70
Carbonato de calcio	0.304	2.14	10.70	12.85
Sal	0.07	0.49	2.46	2.96
Premix leche 108Y	0.056	0.39	1.97	2.37
Energy Star	0.2	1.41	7.04	8.45
Sesquicarbonato de sodio	0.28	1.97	9.86	11.83
total	14.2	100.00	500.00	600.00

DISTRIBUCIÓN: P1 14.2 kg/vaca/día

ALTA PRODUCCIÓN

INSUMO	kg/vaca	%	500 kg	600 kg
Afrecho de trigo	2.339	16.47	82.36	98.83
Maíz	5.88	41.41	207.04	248.45
Torta de soya	2.037	14.35	71.73	86.07
Hna. Integral de soya	2.338	16.46	82.32	98.79
Melaza	0.7	4.93	24.65	29.58
Carbonato de calcio	0.3	2.11	10.56	12.68
Sal	0.07	0.49	2.46	2.96
Premix leche 108Y	0.056	0.39	1.97	2.37
Sesquicarbonato de sodio	0.28	1.97	9.86	11.83
total	14	98.59	492.96	591.55

DISTRIBUCIÓN: P2, P3 Y P4
 Cantidad en Kg/vaca/día P2: 14 P3: 13 P4: 11

MEDIA/BAJA

	kg/vaca	%	500 KG	600 KG
Afrecho		61.6	308.00	369.60
Maíz molido		21	105.00	126.00
Torta de soya		9.5	47.50	57.00
Melaza		6	30.00	36.00
Carbonato de calcio		1.1	5.50	6.60
Sal		0.5	2.50	3.00
Standard A premix leche		0.3	1.50	1.80
TOTAL		100	500.00	600.00

DISTRIBUCIÓN: P5 y P6
 Cantidad en Kg/vaca/día P5: 9 P6: 7

Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2019)

ANEXO R: Cuestionario de entrevista con el experto en canales de distribución

Figura R1: Cuestionario de entrevista con el experto en canales

<p style="text-align: center;">Cuestionario de entrevista - Ricardo Carrillo</p> <p>Objetivo: Obtener su opinión sobre el canal más adecuado para comercializar el queso fresco y yogurt Nuna. Asimismo, conocer las condiciones de comercialización propias de cada canal, así como, las diferencias que existen entre los diferentes canales.</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Te parece adecuado el canal de distribución actual de la empresa?2. ¿Consideras que el actual canal de distribución de la empresa es escalable?3. Considerando el tipo de producto, ¿Cuál es el canal más adecuado para el queso fresco y yogurt Nuna? ¿Por qué?4. ¿Cuáles son las condiciones o requerimientos para comercializar productos de consumo en el canal moderno?5. ¿Cuáles son las condiciones o requerimientos para comercializar productos de consumo en el canal tradicional?6. Tomando en cuenta las preguntas 4 y 5, ¿Considera que estos canales estarían interesados en comercializar los productos queso fresco y yogurt Nuna?7. ¿Cuál es el canal más adecuado para una empresa que no cuenta con muchos recursos económicos?8. ¿Considera que el canal online es adecuado para comercializar yogurt y queso fresco Nuna?9. Según el caso particular de la empresa, ¿Qué ventajas tiene el canal recomendado respecto a los otros canales?10. ¿Qué acciones de marketing, promoción o publicidad son recomendadas para promocionar el producto en el canal tradicional y moderno?11. Si la empresa Vaquita Nuna S.A.C. ingresa a otro canal, ¿Debería seguir manteniendo su canal actual para los clientes que ya son atendidos de esta manera? ¿Cómo debería ser la migración de un canal a otro?
--

ANEXO S: Cuestionario de entrevista con la jefa de la categoría de abarrotes y especiales de una tienda de conveniencia

Figura S1: Cuestionario de entrevista con la jefa de la categoría de abarrotes y especiales de una tienda de conveniencia

Cuestionario de entrevista – Entrevistada 1

Objetivo: El objetivo de la entrevista es conocer las condiciones para poder comercializar derivados lácteos, específicamente queso fresco y yogurt natural, en los locales de una tienda de conveniencia. Asimismo, poder conocer si considera factible el ingreso de estos productos por ese canal.

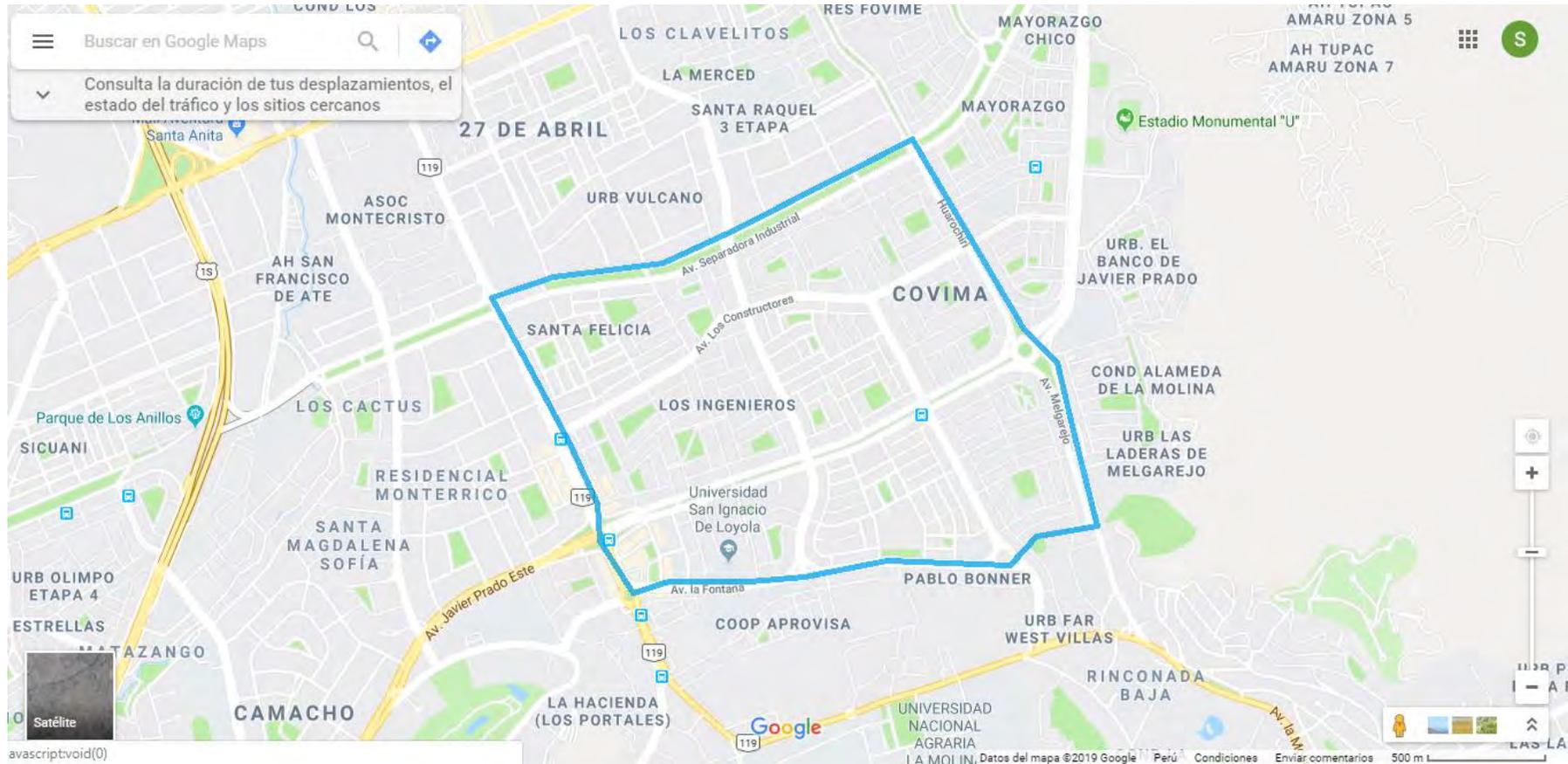
Introducción:
Soy Sharon Arrué, estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, me encuentro realizando mi trabajo de titulación sobre un plan de marketing para el relanzamiento de los productos queso fresco y yogurt de la marca Nuna en el distrito de La Molina. Los productos mencionados no contienen preservantes, saborizantes o colorantes artificiales y son elaborados de una forma artesanal, por lo que tienen un periodo de caducidad de 1 mes, en caso no se abra el producto, y una semana, una vez abierto el producto. Es importante mencionar que los datos obtenidos en la entrevista serán utilizados meramente con fines académicos.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las condiciones comerciales estándar que piden a sus proveedores de alimentos? (Determinación del precio, Plazo de entrega del producto, forma de pago, plazo de crédito, volúmenes, margen, lugar de entrega del producto, requerimientos legales).
Detallar cada una de las condiciones.
2. ¿Cómo manejan la logística con sus proveedores? ¿Acopian el producto de sus proveedores en un almacén central? ¿Por distrito?
3. ¿Qué margen de ganancia suelen tener sobre el precio al que compran a sus proveedores?
4. ¿Manejan condiciones específicas para productos lácteos? ¿Cuáles son?
5. ¿Manejan condiciones específicas para productos naturales? ¿Cuáles son?
6. ¿En base a qué criterios eligen a sus proveedores? ¿Qué requisitos deben tener?
7. ¿Consideras que es posible vender este tipo de productos en los locales de la tienda de conveniencia? En caso responda no: Detallar el motivo por el cual no consideras que es posible el ingreso de este tipo de productos.

ANEXO T: Zona de observación del canal tradicional

Figura T1: Zona de observación del canal tradicional



Fuente: Google Maps (2019)

ANEXO U: Guía de Observación al canal tradicional

Figura U1: Guía de Observación al canal tradicional

Guía de observación al canal tradicional		
Objetivo: Conocer las condiciones en las que se vende el yogurt y queso fresco en las bodegas de la zona delimitada del distrito de La Molina		
Nombre del establecimiento observado:		
Características del establecimiento:		
1. ¿El establecimiento cuenta con equipos de refrigeración propios?		
2. ¿El establecimiento cuenta con equipos de refrigeración entregados por alguna marca de yogurt o queso?		
3. ¿Los equipos de refrigeración se encuentran en algún lugar visible?		
2. ¿El establecimiento vende yogurt?		
3. ¿El establecimiento vende queso fresco?		
4. Los precios de los productos se encontraban visibles		
5. El establecimiento cuenta con variedad de los productos (sabores, marcas, tamaños, etc.) de yogurt		
5. El establecimiento cuenta con variedad de los productos (sabores, marcas, tamaños, etc.) de queso fresco		
4. Existe publicidad respecto a los productos de la investigación en el establecimiento		

ANEXO V: Formato de encuesta a los clientes actuales

Figura V1: Primera parte del formato de encuesta

Te llamo por encargo de la empresa NUNA, del ingeniero Julio Vargas, que vende yogurt, queso y leche natural. El motivo de la llamada es porque estamos realizando un estudio de mercado por encargo de la empresa, por lo que encuestando a algunos de sus clientes. ¿Tendrá unos minutos para realizarle la encuesta??

Primero comenzaré con unas preguntas para conocer el perfil de los consumidores y luego sobre la percepción que tienen los consumidores de los productos de la empresa. Las preguntas van dirigidas a dos productos: YOGURT Y QUESO

Criterios demográficos
¿Qué edad tienes?
¿A qué se dedica/situación laboral/Ocupación actual? (ama de casa, empresario, etc)
¿Como está compuesta tu familia? (Con quien vive)
 Hijos Casada Conviviente Soltera

Criterios conductuales:
¿Dónde sueles comprar tus productos alimenticios habitualmente?
 Supermercados Mercados Bodegas Tambo Internet Otros.....

¿Con qué frecuencia realizas compras los alimentos del hogar?
 Diariamente 1 vez a la semana Cada 15 días 1 vez al mes Otros.....

¿Qué beneficios valoras en tu compra?
 Precio Calidad Marca Duración Facilidad de uso Presentación

Criterios Psicográficos:
¿Cómo te gusta pasar tu tiempo libre?
 Deporte Familia Leer Viajar Otros.....

¿Qué tanto disfrutas ir de compras? Del 1 al 5 (1 es no disfruta nada y 5 es disfruta mucho)
¿Consideras que cuidas tu apariencia física? del 1 al 5 (1 es que no cuida nada y 5 cuida mucho)
¿Consideras que cuidas tu salud? del 1 al 5 (1 es que no cuida nada y 5 cuida mucho)

¿Sueles ver el valor nutricional y composición de los productos que consumes? Si No

¿Te preocupas por ahorrar al realizar tus compras en general? Si No

Ofertas Cupones Puntos Tarjetas de la tienda Otros

Figura V2: Segunda parte del formato de encuesta

¿Qué tanto usas la tecnología para tus actividades diarias? (celulares, redes sociales, etc.) Del 1 al 5

¿Realizas compras por ese medio? Si No

Ropa Alimentos Tecnología Otros

SOBRE LOS PRODUCTOS QUESO FRESCO Y YOGURT
Ahora realizaré algunas preguntas específicas de los productos YOGURT y QUESO de la empresa....

¿Has probado el yogurt y queso de la empresa? Yogurt Queso

¿Del 1 al 5 qué tan satisfecho estas respecto a las distintas variables de los productos yogurt y queso? (Donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho) Si es 1 o 2, preguntar ¿por qué?

	Yogurt	Queso
Sabor		
Tamaño		-----
Empaque		
Etiqueta		

¿Qué tanto recuerdas a Nuna respecto a otras marcas del mismo rubro? Del 1 al 5 (1 es no la recuerda y 5 que la tiene muy presente)

¿Cuál es tu percepción del precio de los productos queso fresco y yogurt?

	Muy barato	Barato	Adecuado	Caro	Muy caro
Yogurt					
Queso					

¿Te resulta fácil acceder a los productos de la empresa? Si No ¿Por qué?.....

¿Dónde te gustaría encontrar los productos de la empresa? (Solo escoger 2 máximo)

Internet Supermercado Bodega Tambo/Minimarket Tiendas naturales Aplicativos (Glovo/Uber eats/Rappi)

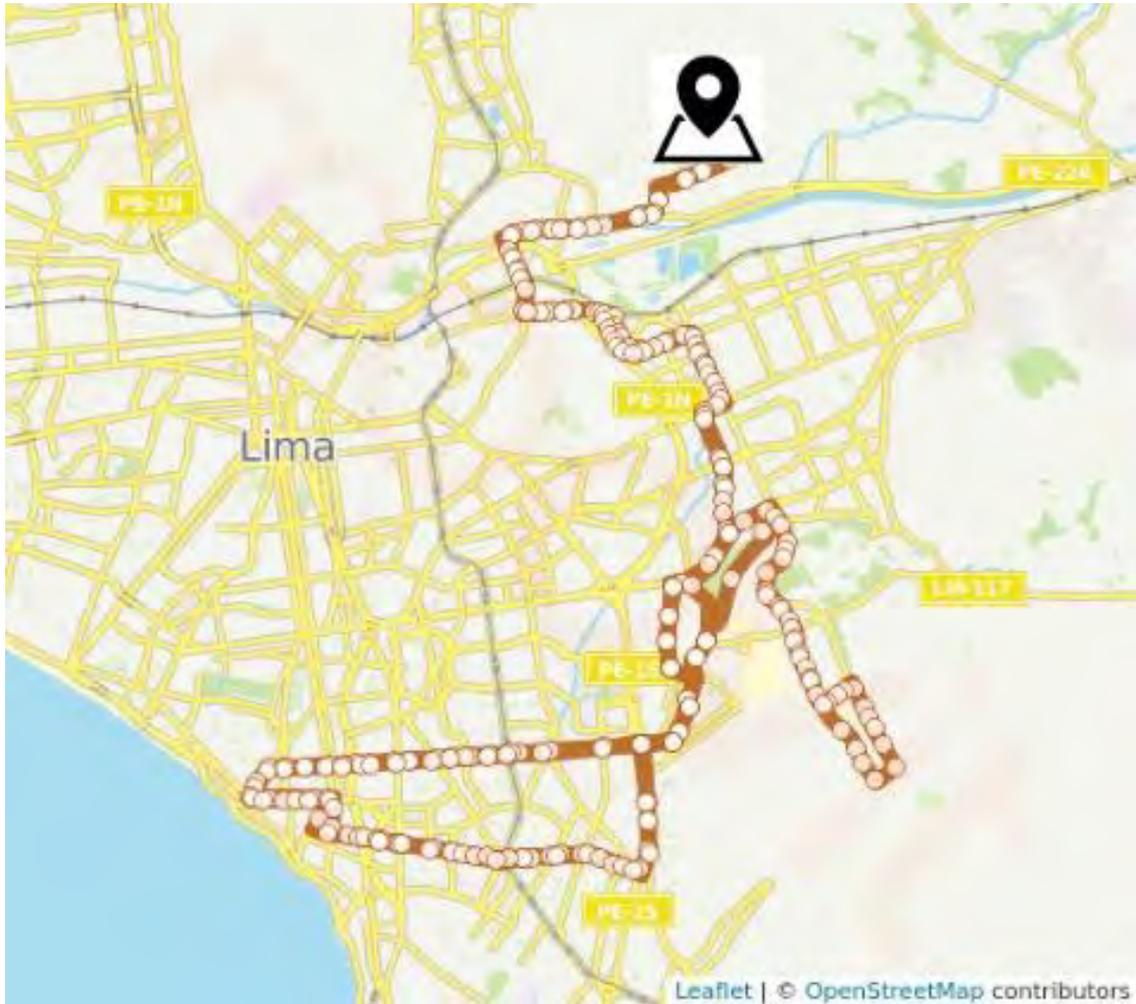
¿La empresa te ha brindado alguna promoción, descuento u otro incentivo de compra? Si No ¿Cuál?.....

¿Has visto alguna propaganda, publicidad de la empresa por algún medio? En caso responde si: ¿Qué medio y qué tan atractivo te pareció?

Si No ¿Cuál?.....

ANEXO X: Zonas actuales de reparto y recorrido realizado

Figura X1: Primera parte del formato de encuesta



Fuente: Empresa Vaquita Nuna S.A.C. (2019)

MCMXVII

ANEXO Y: Lista de establecimientos encuestados

1. Econa: Cruce de Flora Tristán con Constructores
2. Ecotienda Walwa: Flora Tristan 655
3. Casa natural medicinal SN: Calle Madre de Dios
4. Minimarket Don Simón: Calle Flora Tristán
5. Innova market: Calle Flora Tristán
6. Bodega Huguito: Frente a comisaría Santa Felicia
7. Bodega De La Cruz: Calle Madre de Dios
8. Minimarket Pilar: Calle Arequipa
9. Panadería Sha: Calle Arequipa
10. Minimarket Edu: Calle Arequipa
11. Bodega de Raspadillas Angélica: Flora Tristán 295
12. Market Los Caseros: Flora Tristán 494
13. Minimarket La Casa: Flora Tristan con Bogotá
14. Multimarket Relma: Guayaquil con Bogotá
15. Bodega: Guayaquil 186
16. Bodega: Guayaquil con jirón Cuba
17. Bodega: Mar de Plata 281
18. Bodega Lalito: Frente al colegio Latino
19. Minimarket: Flora Tristán, frente a Clínica Municipal
20. Panadería: Constructores al costado del seguro
21. Minimarket Galovi: Al frente del Seguro de constructores
22. Panadería Santa Felicia: Cruce de Forestales con Semblanzas

ANEXO Z: Detalle del plan operacional del año 2020

Tabla Z1: Detalle del plan operacional mensual del primer año

	Mes 0	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Ventas (Sin IGV)		26,544	27,707	28,871	30,034	30,616	31,198	31,780	32,361	32,943	33,525	34,107	34,688
yogurt (S/)		17,373	18,032	18,690	19,349	19,678	20,007	20,336	20,666	20,995	21,324	21,653	21,982
queso (S/)		9,171	9,676	10,181	10,686	10,938	11,191	11,443	11,696	11,948	12,201	12,454	12,706
Costo de ventas		- 12,386	- 12,957	- 13,527	- 14,098	- 14,383	- 14,669	- 14,954	- 15,240	- 15,525	- 15,810	- 16,096	- 16,381
yogurt (S/)		- 6,487	- 6,732	- 6,978	- 7,224	- 7,347	- 7,470	- 7,593	- 7,716	- 7,839	- 7,961	- 8,084	- 8,207
queso (S/)		- 5,899	- 6,224	- 6,549	- 6,874	- 7,036	- 7,199	- 7,361	- 7,524	- 7,686	- 7,849	- 8,011	- 8,174
Utilidad Bruta		14,158	14,751	15,344	15,936	16,233	16,529	16,826	17,122	17,418	17,715	18,011	18,307
Gastos administrativos		- 5,937											
Sueldos fijos		- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104	- 2,104
Arbitrios		- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30
Mantto. Vehiculos		- 421	- 421	- 421	- 421	- 421	- 421	- 421	- 421	- 421	- 421	- 421	- 421
Servicios		- 902	- 902	- 902	- 902	- 902	- 902	- 902	- 902	- 902	- 902	- 902	- 902
Sunat		- 301	- 301	- 301	- 301	- 301	- 301	- 301	- 301	- 301	- 301	- 301	- 301
Alimentación		- 610	- 610	- 610	- 610	- 610	- 610	- 610	- 610	- 610	- 610	- 610	- 610
Chacra		- 66	- 66	- 66	- 66	- 66	- 66	- 66	- 66	- 66	- 66	- 66	- 66
Otros		- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503	- 1,503
Gastos de ventas		- 5,888	- 6,104	- 6,319	- 6,534	- 6,641	- 6,748	- 6,855	- 6,962	- 7,068	- 7,175	- 7,281	- 7,387
Comisiones		- 4,385	- 4,577	- 4,769	- 4,962	- 5,058	- 5,154	- 5,250	- 5,346	- 5,442	- 5,538	- 5,634	- 5,731
Combustible		- 1,503	- 1,527	- 1,550	- 1,572	- 1,583	- 1,594	- 1,605	- 1,615	- 1,626	- 1,636	- 1,646	- 1,657
Gastos de marketing		- 4,154	- 4,497	- 4,154	- 2,106	- 1,873	- 2,106	- 2,563	- 2,106	- 1,763	- 2,106	- 1,763	- 2,216
Útiles de bodega y naturista	- 240							- 240					
Afiches	- 450							- 450					
Flangers	- 770												
Banners	- 1,350												
Folletos		- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30
Imanes para clientes	- 443		- 443		- 443		- 443		- 443		- 443		- 443
Degustaciones (Stand + productos)	- 800	- 472	- 472	- 472									
Catalogo		- 100		- 100		- 100		- 100		- 100		- 100	
Impulsadora		- 1,920	- 1,920	- 1,920									
CM y publicidad por redes		- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160	- 1,160
Productos Influencers		- 243	- 243	- 243	- 243	- 243	- 243	- 243	- 243	- 243	- 243	- 243	- 243
Concursos en redes						- 110		- 110					- 110
Descuentos		- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30	- 30
Premios		- 200	- 200	- 200	- 200	- 200	- 200	- 200	- 200	- 200	- 200	- 200	- 200
Depreciación		- 34											
Utilidad operativa		- 1,855	- 1,821	- 1,101	1,326	1,748	1,705	1,437	2,084	2,617	2,464	2,997	2,734

ANEXO AA: Detalle del estado de ganancias y pérdidas a 5 años

Tabla AA1: Detalle de cada línea del estado de ganancias y pérdidas proyectado a 5 años

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (Sin IGV)	374,376	410,712	450,580	494,325	542,325
yogurt (S/)	240,085	262,675	287,392	314,433	344,020
queso (S/)	134,291	148,036	163,189	179,892	198,305
Costo de ventas	- 176,025	- 193,302	- 212,277	- 233,119	- 256,010
yogurt (S/)	- 89,638	- 98,072	- 107,300	- 117,397	- 128,443
queso (S/)	- 86,387	- 95,229	- 104,977	- 115,722	- 127,567
Utilidad Bruta	198,350	217,410	238,303	261,207	286,315
Gastos administrativos	- 71,243				
Sueldos fijos	- 25,252	- 25,252	- 25,252	- 25,252	- 25,252
Arbitrios	- 361	- 361	- 361	- 361	- 361
Mantto. Vehiculos	- 5,050	- 5,050	- 5,050	- 5,050	- 5,050
Servicios	- 10,822	- 10,822	- 10,822	- 10,822	- 10,822
Sunat	- 3,607	- 3,607	- 3,607	- 3,607	- 3,607
Alimentación	- 7,320	- 7,320	- 7,320	- 7,320	- 7,320
Chacra	- 792	- 792	- 792	- 792	- 792
Otros	- 18,037	- 18,037	- 18,037	- 18,037	- 18,037
Gastos de ventas	- 80,962	- 87,911	- 95,491	- 103,760	- 112,784
Sueldo variable vendedores	- 61,847	- 67,850	- 74,436	- 81,663	- 89,592
Combustible	- 19,115	- 20,062	- 21,055	- 22,097	- 23,192
Gastos de marketing	- 31,406	- 36,269	- 38,445	- 40,752	- 43,197
Útiles de bodega y naturista	- 240	- 509	- 539	- 572	- 606
Afiches	- 450	- 954	- 1,011	- 1,072	- 1,136
Flangers	-	- 816	- 865	- 917	- 972
Banners	-	- 1,431	- 1,517	- 1,608	- 1,704
Folletos	- 360	- 382	- 404	- 429	- 454
Imanes para clientes	- 2,658	- 2,817	- 2,987	- 3,166	- 3,356
Degustaciones (productos)	- 1,415	- 1,500	- 1,590	- 1,685	- 1,786
Catalogo	- 600	- 636	- 674	- 715	- 757
Impulsadora	- 5,760	- 6,106	- 6,472	- 6,860	- 7,272
CM y publicidad por redes	- 13,920	- 14,755	- 15,641	- 16,579	- 17,574
Productos Influencers	- 2,912	- 3,087	- 3,272	- 3,468	- 3,677
Concursos en redes	- 331	- 350	- 371	- 394	- 417
Descuentos	- 360	- 382	- 404	- 429	- 454
Premios	- 2,400	- 2,544	- 2,697	- 2,858	- 3,030
Depreciación	- 405				
Utilidad operativa	14,334	21,582	32,720	45,047	58,687
Gastos financieros	- 7,191	- 7,191	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	7,143	14,391	32,720	45,047	58,687
Impuesto a la renta	- 714	- 1,439	- 3,272	- 4,505	- 5,869
Utilidad Neta	6,429	12,952	29,448	40,543	52,818