

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



**Propuesta estratégica para la sostenibilidad de una empresa en la  
industria de lácteos orgánicos. Caso de estudio: VACAS FELICES.**  
**Periodo 2020-2023**

Proyecto Profesional para obtener el título de Licenciada en Gestión con mención en Gestión  
Empresarial presentada por:

ARANA DEL CARPIO, María Claudia  
PORTOCARRERO SEDANO, Ross Angela Alexandra

Proyecto Profesional para obtener el título de Licenciado en Gestión con mención en Gestión  
Empresarial presentado por:

OSORIO LABORIANO, David Angel

Asesorados por: Mgtr Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, 26 de mayo de 2020

El proyecto profesional

**Propuesta estratégica para la sostenibilidad de una empresa en la industria de lácteos orgánicos. Caso de estudio: VACAS FELICES. Periodo 2020-2023**  
ha sido aprobado por:

---

Mgtr. Maria Elena Del Rosario Esparza Arana  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
[Asesor Jurado]

---

Dr. Marta Lucia Tostes Vieira  
[Tercer Jurado]

Agradezco a mi mamá por siempre esforzarse en darme la mejor educación y a mi tía Enma por toda la fortaleza y energía que me brindó en cada momento de mi vida. También agradezco a mi papá por sus ánimos durante mi etapa universitaria, a mi primo Renán por motivarme a estudiar en la PUCP y a mi hermano Sebastián por todas las risas. De igual manera, deseo agradecer a las amistades que me regaló la PUCP y a Dios, por hacer todo posible.

**Claudia Arana**

Hay tantas personas que agradecer por haber llegado a este momento; agradezco a Dios que guía mi camino cada día, y me brindó dos ángeles a mi papá Dante Raúl Osorio Camacho y mi mamá Lola Juliana Laboriano Milian que me quieren muchísimo y se han esforzado más allá de sus posibilidades para poder apoyarme en culminar mis estudios y forjar a un futuro líder del Perú, a mis hermanitas Almendra Osorio y Claudia Osorio, a mi pequeña Cath Urdiales por enseñarme muchas cosas de la vida que me ayudaron a crecer, a mis compañeras de tesis Ross y Claudia por todas las amanecidas, entregas de trabajo y viajes juntos, a todos los profesores y compañeros de la facultad de Gestión y Alta Dirección que han sido mis maestros de vida y siempre los llevaré en mi corazón, solo me queda decirles a los que leerán este proyecto que nunca se rindan ni en sus sueños.

**David Osorio**

Agradezco a Dios por guiarme en cada etapa de mi vida y a mis padres Marcos e Ida, quienes con su amor y gran esfuerzo me dieron la oportunidad de formarme profesionalmente. A mis hermanos Gianmarco y Paola, que me brindan su apoyo cada día. A mis familiares y amigos por sus consejos durante mi etapa universitaria. Asimismo, a Jeferson por su cariño, apoyo emocional e incondicional. De igual manera, agradezco a mi asesora y profesores que han sido nuestros guías en todo este proceso.

**Ross Portocarrero**

Agradecemos a todo el equipo de trabajo de VF por su tiempo y disposición para realizar el proyecto profesional. Especialmente, a Gracile Sangay y María Isabel Quiroz, por abrirnos las puertas de su organización y las enseñanzas brindadas. Finalmente, agradecemos a nuestra querida asesora, Regina Soriano, que durante todo el ciclo nos aconsejó, lideró y motivó a realizar un proyecto profesional valioso para Vacas Felices. Gracias por hacernos mejorar como personas y como profesionales.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de Investigación.....	3
2. Objetivos de Investigación.....	6
2.1. Objetivo General.....	6
2.2. Objetivos Específicos.....	6
3. Preguntas de Investigación .....	7
3.1. Pregunta General .....	7
3.2. Preguntas Específicas.....	7
4. Justificación .....	7
5. Viabilidad y limitaciones .....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. Sostenibilidad.....	11
1.1. Sostenibilidad en las organizaciones .....	11
1.2. Prácticas sostenibles .....	12
2. Organizaciones híbridas.....	15
2.1. Lógica de desarrollo sostenible .....	16
2.2. Modelos de negocios sostenibles.....	17
2.3. Retratando un modelo de negocio híbrido: Flourishing Business Canvas .....	18
3. Gestión estratégica .....	20
3.1. Definición de Gestión estratégica.....	20
3.2. Proceso estratégico .....	21
3.3. Concepto de estrategia .....	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	29
1. Sector de lácteos industriales .....	29
1.1. Lácteos industriales en el mundo.....	29
1.2. Lácteos industriales en Latinoamérica .....	30
1.3. Lácteos industriales en el Perú .....	32
2. Sector de lácteos orgánicos .....	34

2.1.	Lácteos orgánicos en el mundo .....	34
2.2.	Lácteos orgánicos en Latinoamérica.....	35
2.3.	Lácteos orgánicos en Perú.....	36
3.	Vacas Felices .....	39
3.1.	Flourishing Business Canvas de Vacas Felices .....	41
3.2.	Objetivos de desarrollo sostenible .....	46
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....		47
1.	Enfoque de la Investigación.....	47
2.	Alcance de la Investigación .....	47
3.	Diseño de la Investigación .....	48
4.	Herramientas de recojo de información.....	48
4.1.	Revisión de fuentes secundarias .....	49
4.2.	Recolección de información de fuentes primarias .....	49
5.	Fases del procedimiento metodológico de la investigación.....	51
5.1.	Fase Preliminar .....	51
5.2.	Fase descriptiva .....	51
5.3.	Fase de levantamiento de información.....	51
5.4.	Fase Analítica .....	52
5.5.	Fase Propositiva.....	53
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO .....		54
1.	Análisis Externo .....	54
1.1.	Macroentorno .....	54
1.2.	Microentorno .....	60
1.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	67
2.	Análisis Interno .....	67
2.1.	Conceptos estratégicos .....	68
2.2.	Estructura organizacional.....	69
2.3.	Análisis funcional .....	70
2.4.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	83
CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN .....		85
1.	Propuesta estratégica .....	85

1.1.	Declaración de la misión.....	85
1.2.	Declaración de la visión.....	86
1.3.	Opciones estratégicas.....	86
1.4.	Selección de estrategias .....	88
2.	Diseño de la Implementación y control de la estrategia .....	90
2.1.	Desarrollo de las Arenas de Hambrick.....	90
2.2.	Propuesta de diseño de implementación .....	97
2.3.	Diseño de control.....	99
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	103
	REFERENCIAS .....	106
	ANEXO A: Scopus.....	119
	ANEXO B: Homogeneous and heterogeneous value logics .....	120
	ANEXO C: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	121
	ANEXO D: Flourishing business canvas .....	122
	ANEXO E: Proceso Estratégico .....	123
	ANEXO F: Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	124
	ANEXO G: Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	125
	ANEXO H: Matriz FO-FA-DA-DO .....	126
	ANEXO I: Matriz de planificación estratégico cuantitativo .....	127
	ANEXO J: Enfoque de Balanced Scorecard sostenible .....	128
	ANEXO K: Volumen producido en Productos orgánicos en Sudamérica del 2010 al 2019.....	129
	ANEXO L: Volumen producido en Queso en Sudamérica del 2010 al 2019 .....	130
	ANEXO M: Guía de entrevista a expertos en el sector ganadería .....	131
	ANEXO N: Guía de entrevista a Hugo Valdez .....	133
	ANEXO Ñ: Entrevista a Gerenta General 1 .....	134
	ANEXO O: Entrevista a Gerenta General 2.....	135
	ANEXO P: Guía de Entrevista a Fundadora .....	137

ANEXO Q: Guía de entrevista a responsable de ventas en Bioferias.....	138
ANEXO R: Guía de entrevista a trabajadores de VF.....	140
ANEXO S: Guía de entrevista a responsable de ventas B2B.....	142
ANEXO T: Guía de Entrevista a Responsable de Producción.....	144
ANEXO U: Guía de Entrevista a Responsable de calidad.....	147
ANEXO V: Guía de entrevista a responsable de Desarrollo Rural.....	150
ANEXO W: Guía de entrevista al Gerente General de VF.....	152
ANEXO X: Guía de observación participante.....	154
ANEXO Y: Matriz de consistencia.....	155
ANEXO Z: Extensión de los otros criterios de análisis PESTE.....	164
ANEXO AA: Análisis Sistémico.....	167
ANEXO AB: Mapa de Alternativas.....	168
ANEXO AC: Análisis de 5 fuerzas de Porter – Sector de lácteos industriales.....	169
ANEXO AD: Matriz de Poder/Interés de los stakeholders de Vacas Felices.....	172
ANEXO AE: Matriz de evaluación de factores externos.....	173
ANEXO AF: Misión de Vacas Felices.....	175
ANEXO AG: Visión de Vacas Felices.....	176
ANEXO AH: Organigrama.....	177
ANEXO AI: Flujograma de productos lácteos de Vacas Felices al 2019.....	178
ANEXO AJ: Productos lácteos de Vacas Felices al 2019.....	180
ANEXO AK: Matriz de evaluación de factores internos.....	181
ANEXO AL: Componentes identificados en la misión de Vacas Felices.....	183
ANEXO AM: Matriz Rumelt.....	184
ANEXO AN: Presupuesto de campaña de Marketing de la empresa Furwerd.....	185
ANEXO AÑ: Presupuesto de la agencia de implementación publicitaria.....	186
ANEXO AO: Mapa estratégico.....	187

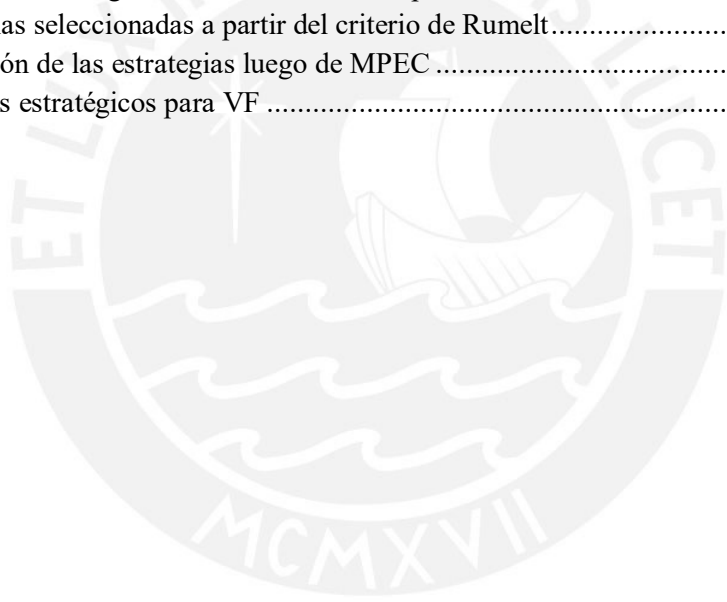


ANEXO AP: Cuadro de Mando Integral .....	188
ANEXO AQ: Presupuestos de las Iniciativas.....	194



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Lógica Institucional de mercado y desarrollo sostenible.....	17
Tabla 2: Cuadrantes del Flourishing business Canvas .....	19
Tabla 3: Stocks Biofísicos de la empresa Vacas Felices .....	41
Tabla 4: Servicios ecosistémicos de la empresa Vacas Felices .....	42
Tabla 5: Actores claves para entrevista semi estructurado.....	50
Tabla 6: Rivalidad entre empresas competidoras .....	62
Tabla 7: Entrada potencial de nuevos competidores .....	63
Tabla 8: Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	64
Tabla 9: Poder de negociación de los proveedores .....	65
Tabla 10: Poder de negociación de los clientes .....	65
Tabla 11: Estructura de costos anuales proyectados de Vacas Felices del 2018 - 2019 .....	71
Tabla 12: Proyección del nivel de ventas de Vacas Felices en el año 2018.....	72
Tabla 13: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA para VF .....	87
Tabla 14: Estrategias seleccionadas a partir del criterio de Rumelt.....	88
Tabla 15: Puntuación de las estrategias luego de MPEC .....	89
Tabla 16: Objetivos estratégicos para VF .....	97



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Producción manufacturera de productos lácteos durante el 2000 – 2019 (en miles de toneladas métricas) .....	33
Figura 2: Procedimiento metodológico .....	53



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional tuvo como objetivo elaborar una propuesta estratégica para la sostenibilidad de Vacas Felices, empresa peruana del sector de lácteos orgánicos que posee un modelo de negocio híbrido, ya que sigue dos lógicas de valor. Una de ellas es la lógica del desarrollo sostenible, puesto que sus actividades están orientadas a generar un triple impacto, a través de la conservación del suelo en la actividad ganadera y al considerar como stakeholders principales a las comunidades con las que trabaja. La segunda es la lógica de mercado, pues la organización desarrolla, desde hace 17 años, productos saludables de calidad que comercializa para generar ingresos y dar soporte a sus actividades. Sin embargo, durante los últimos cuatro años, sus ventas se han mantenido constantes, a pesar del crecimiento del sector de productos orgánicos, poniendo en riesgo la sostenibilidad del negocio y, por tanto, la realización de sus actividades sociales y ambientales.

En este sentido, a fin de elaborar la propuesta, la metodología tuvo un enfoque cualitativo, alcance descriptivo y exploratorio, y se usó el estudio de caso como estrategia de investigación. Asimismo, el análisis realizado se basó en el marco teórico de la gestión estratégica. Así, en primer lugar, se desarrolló una descripción del modelo de negocio de la empresa a través del Flourishing Business Canvas, seguidamente, se identificaron los factores externos que representan las principales oportunidades y amenazas para Vacas Felices a través de las mega tendencias, PESTE y cinco fuerzas de Porter, así como los factores internos que reflejan sus fortalezas y debilidades a través de un análisis funcional. Luego de realizar este análisis, se planteó diversas estrategias. Las dos seleccionadas fueron la penetración de mercado mediante el ingreso a nuevas bioferias y biotiendas con toda la cartera de productos de la empresa, y una estrategia funcional de marketing enfocada a la realización de campañas publicitarias por medios digitales para promocionar los diferentes productos de Vacas Felices y su propósito organizacional, a personas con estilo de vida saludable en Lima Metropolitana. Asimismo, se elaboró un Mapa Estratégico con objetivos que responden a las perspectivas de capacidades y habilidades; procesos internos; stakeholders externos, desempeño ambiental, social y financiera. Estos se plasmaron en un Cuadro de Mando Integral, que contiene indicadores, metas e iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos.

Por último, se concluyó que Vacas Felices al ser una empresa híbrida requirió herramientas estratégicas que se adapten al modelo de negocio, las cuales permitieron potenciar el triple impacto que esta viene realizando a través del diseño de implementación de la estrategia propuesta.

# INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional desarrolla una propuesta estratégica para la sostenibilidad económica, social y ambiental de Vacas Felices, pequeña empresa peruana perteneciente al sector de lácteos orgánica. En esta línea, el primer capítulo expone el problema de investigación, el cual enfatiza el estancamiento, desde hace cuatro años, del nivel de ventas de Vacas Felices causado por la falta de aplicación de una adecuada gestión estratégica. También, se presentan los objetivos de investigación (general y específicos) las preguntas de investigación, la justificación, viabilidad y limitaciones del proyecto.

El segundo capítulo contiene el marco teórico de la investigación. La primera sección aborda distintas definiciones del concepto de sostenibilidad, las prácticas sostenibles que pueden realizar las organizaciones y el concepto de modelo de negocio sostenible. En la segunda sección se describe y caracteriza a las empresas híbridas, empresas que no solo buscan alcanzar objetivos económicos, sino también sociales y ambientales; mientras que en la tercera sección se presenta el concepto de gestión estratégica y diferentes modelos del proceso estratégico, de los cuales se seleccionó el modelo propuesto por David y David (2017). Asimismo, se describe una serie de herramientas de gestión estratégica que incorporan perspectivas sociales y ambientales, las cuales se alinean al modelo de negocio de Vacas Felices.

El tercer capítulo caracteriza, por un lado, el contexto de la industria láctea a nivel mundial, latinoamericano y peruano, ya que es pertinente conocer cómo se desarrolla este sector en diversos países. Por otro lado, se describe el sector de lácteos orgánicos, puesto que es el sector donde opera la organización estudiada. Por último, se relata la trayectoria de la empresa y se describe su modelo de negocio híbrido a través de la herramienta del Flourishing Business Canvas, la cual permite identificar y visualizar la lógica económica y de desarrollo sostenible que persigue la organización.

El cuarto capítulo muestra la metodología que se utilizó en el proyecto. Primero, se explica el enfoque de la investigación; segundo, se desarrolla el alcance del mismo, tercero, se define el diseño de la investigación y, cuarto, se mencionan las herramientas utilizadas para el recojo de información durante las cuatro fases del proyecto.

El quinto capítulo aborda el análisis externo e interno de la empresa. Por un lado, el análisis externo se divide en cuatro niveles. El primero identifica las megatendencias; el segundo, presenta el mapa sistémico; el tercero, analiza los diversos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que pueden influir a nivel nacional; y el cuarto, examina el microentorno, donde se

analiza las cinco fuerzas de Porter del sector de lácteos industriales y orgánicos en el Perú; finalizando con una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Por otro lado, el análisis interno inicia con los conceptos estratégicos, luego se analiza la estructura organizacional y, para terminar, se examina funcionalmente cada área de la organización; culminando con una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

El sexto capítulo contiene diversas herramientas para la formulación y evaluación de las estrategias propuestas. La primera es la matriz FODA, con la cual se crean diversas estrategias a partir de la MEFE y MEFI; la segunda es la matriz Rumelt, mediante la cual se evalúa las estrategias creadas bajo cuatro criterios; la tercera es la Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativo (MPEC), a través de la cual se selecciona la estrategia más pertinente para la empresa; la cuarta es la aplicación de los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson (2001), con los cuales se desarrolla la estrategia con mayor puntaje de la MPEC; y la quinta herramienta es el Balanced ScoreCard Sostenible, el cual incluye el mapa estratégico, mediante el cual se diseña la implementación y control de la estrategia elegida.

Finalmente, el séptimo capítulo expone las conclusiones del presente proyecto profesional, respondiendo de este modo a los objetivos y preguntas de investigación planteados inicialmente.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se describe, en primer lugar, el problema de investigación relacionado con el problema empírico que es el estancamiento, desde hace cuatro años, del nivel de ventas de una pequeña empresa peruana, Vacas Felices, debido a la falta de una aplicación adecuada de gestión estratégica. En segundo lugar, se presentan los objetivos de investigación (general y específicos), los cuales permiten apreciar cómo se desarrolló el presente proyecto. En tercer lugar, se enuncian las preguntas de investigación que se buscarán responder en el presente trabajo. En cuarto lugar, se sustenta la justificación de la investigación bajo los criterios de relevancia social, conveniencia y valor teórico. Por último, se presenta la viabilidad del proyecto profesional y sus limitaciones.

## 1. Problema de Investigación

A nivel mundial, el cambio climático está alterando los ecosistemas del planeta y amenaza la vida actual y futura de los seres vivos, por ello, se debe reducir las emisiones de gases de efecto invernadero con rapidez en diferentes sectores (Gerber, Steinfeld, Henderson, Mottet, Opio, Dijkman, Falcucci & Tempio, 2013). Uno de ellos es el ganadero, ya que este contribuye al calentamiento global debido a los gases que genera, tales como el dióxido de carbono<sup>1</sup> (25%), metano<sup>2</sup> (50%) y óxido nitroso<sup>3</sup> (75%), cuyas consecuencias están alterando a la tierra (Tubiello, 2012).

En el sector ganadero la crianza vacuna se divide en dos rubros: producción de carne y leche. Respecto a esta última, International Farm Comparison Network (IFCN, 2018) estima que la producción mundial de leche en el 2017 fue 827 millones de toneladas métricas, presentando un incremento en la producción de 2% respecto al año anterior. Asimismo, alrededor de 150 millones de hogares en el mundo se dedican a este rubro lechero y la mayoría de ellos se encuentran en países en desarrollo, puesto que la leche es producida en su mayoría por pequeños ganaderos, quienes buscan la seguridad alimentaria en sus hogares y una retribución económica por su comercialización (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO], 2018).

---

<sup>1</sup> Un gas que incrementa la retención de calor en la atmósfera (Sánchez, 2019). Además, es causado en gran parte por la deforestación para terrenos de agricultura (Tubiello, 2012).

<sup>2</sup> Es un gas que atrapa 28 veces más calor que el dióxido de carbono; sin embargo, es mucho menor su concentración en la atmósfera. El metano, a su vez, es causado por el proceso digestivo del ganado que es emanado por gases o eructos (Tubiello, 2012).

<sup>3</sup> Otro tipo de gas que presentan efectos adversos en la salud, afecta a la inflamación de las vías respiratorias, órganos, pulmones, entre otros, y el medio ambiente debido a la contaminación del suelo y agua de los ecosistemas (Ministerio para la Transición Ecología y el Reto Demográfico [MITECO], s.f.). Ello se debe en gran parte por el uso de fertilizantes en la ganadería (Tubiello, 2012).

Ahora bien, en el Perú existen 1.8 millones de familias que se dedican a la actividad ganadera, las cuales, equivalen a 7.6 millones de personas (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017), y en su mayoría, se ven afectadas por la dinámica del mercado. Según el MINAGRI (2017), el 67.9% de la producción anual de leche fresca en el 2017 fue destinada para abastecer solo a las grandes empresas de lácteos industriales. Por tanto, se aprecia que la mayor cantidad de leche producida en el Perú satisface la demanda de Gloria, Nestlé y Laive, empresas que, según Class & Asociados (2018), representaron el 90% del mercado de lácteos para el año 2018, conformando de este modo un mercado oligopólico, en el que estas empresas controlan por un lado, el costo de la leche cruda pagada a los ganaderos y, por otro, el precio de venta al consumidor final (Angulo, 2017).

De este modo, el poder de negociación de las grandes empresas mencionadas es alto, y como consecuencia, los ganaderos aceptan sus condiciones. Una de ellas está vinculada con el precio que pagan las empresas por litro de leche. Puesto que, desde el 2001, los pequeños ganaderos de vacunos en el país perciben S/.1 por litro de leche cruda; no obstante, en el 2018, las empresas industriales registraron un aumento en sus márgenes de utilidad de S/2.44 por litro, en comparación del año 2001 cuyo margen fue de S/1.43 (León, 2018). Esta situación llevó a los ganaderos a priorizar el incremento de producción de leche con el fin de obtener mayores ingresos, usando para ello pesticidas y/o químicos para la producción del alimento del ganado, antibióticos para la pronta recuperación de los animales y hormonas para acelerar su crecimiento. Sin embargo, el uso de todo ello generó impactos ambientales negativos, tales como la erosión y compactación del suelo, la desecación de humedales, causando, a su vez, efectos contaminantes en el agua y suelo por fertilizantes sintéticos y plaguicidas que causan impactos contraproducentes sobre otras especies (Murgueitio, 1998).

Frente a lo último mencionado, la producción orgánica toma mayor importancia en el país, muestra de ello es que entre el 2000 y el 2015, el número de productores orgánicos en el Perú aumentó de 10 mil a 55 mil, quienes facturaron un total de US\$6 millones el 2015 (Alvarado & Wu, 2015). Además, es relevante describir las características correspondientes a la ganadería orgánica para diferenciar de la ganadería convencional descrita en el párrafo anterior, López y Llorente (2011) lo describe como un sistema que posee un diseño integral de granjas que aseguren las condiciones óptimas de vida para los animales, como contar con espacios libres para su pastoreo, asimismo, que su alimentación no haya sido manipulada con insumos químicos o fertilizantes y que se realice un cuidado natural al suelo con la finalidad de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y nitrógeno en el aire, mantener las aguas limpias y nutrir el suelo orgánicamente. Es por eso, que la ganadería orgánica



contribuye con la alimentación saludable de las personas, el crecimiento económico de las comunidades ganaderas y el cuidado del medio ambiente, volviéndose una práctica sostenible.

Además, algunos productores y empresarios deciden ofrecer bienes y servicios orgánicos por la tendencia mundial hacia el consumo responsable<sup>4</sup>. Esta tendencia se encuentra en crecimiento en el Perú, por lo que Carla Pennano (2016), vicedecana de marketing de la Universidad del Pacífico, sostiene que la preocupación por la elaboración, empaque y descarte de los productos se ha incrementado en los consumidores, así como también la relación que tienen las empresas con los trabajadores y proveedores. Asimismo, en un estudio realizado por Nielsen (2016), se observa que un 68% de peruanos prefieren productos naturales, el 62% busca alimentos bajos en grasas, el 59% opta por productos bajos en azúcar y el 54% sin colorantes artificiales. No obstante, el público objetivo del sector orgánico proviene predominantemente de los Niveles Socio Económicos<sup>5</sup> (NSE) A y B y, en menor medida, de los NSE C y D (Casas, 2016). De esta manera, las personas de los NSE A y B son los principales consumidores, ya que cuentan con los recursos económicos y el fácil acceso a las bioferias y biotiendas, las cuales se concentran en distritos tales como Miraflores, San Isidro, San Borja, etc. Sin embargo, cabe resaltar que los NSE A y B, en Lima Metropolitana, solo representan aproximadamente el 27.9% de la población que equivale aproximadamente a 700 mil familias (IPSOS, 2019).

Ahora bien, el sector de lácteos orgánicos se encuentra conformado por asociaciones, micro y pequeñas empresas (MYPES), las cuales, por lo general surgen como emprendimientos que buscan reducir los impactos negativos en la salud de las personas, entre ellas están EV, LP, LR y Vacas Felices (César Álvarez, comunicación personal, 20 de noviembre, 2019). No obstante, dado que la oferta del sector de lácteos orgánicos está conformada en su mayoría por MYPES, estas enfrentan ciertas dificultades para la sostenibilidad propias de este tipo de empresas, tales como el alto nivel de informalidad, la falta de financiamiento, la falta de investigación de mercado, entre otras (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2016). Otros factores que limitan su crecimiento son la falta de conocimiento y aplicación de herramientas de gestión en las empresas y, en particular, la falta de una adecuada gestión estratégica que les permita tener unos objetivos, misión y visión clara (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

---

<sup>4</sup> Consumo responsable es una tendencia de compra de los consumidores al elegir los productos que beneficien o dañen en lo mínimo su salud y están más informados (Silva, Díaz & Mendizábal, 2019).

<sup>5</sup> El concepto de nivel socio económicos hace referencia a una evaluación del hogar respecto a la educación y trabajo de los miembros, sus ingresos y gastos, vivienda, y tenencia de bienes y servicios (IPSOS, 2019).

Extrapolando las dificultades mencionadas a la empresa Vacas Felices, sujeto de estudio de la presente tesis, el problema de esta se centraría en la falta de una adecuada gestión estratégica que le permita formular los elementos estratégicos tales como los objetivos, indicadores, estrategias, misión y visión. Asimismo, se decidió seleccionar a Vacas Felices como caso de estudio, debido a que es una de las empresas pioneras en el sector de lácteos orgánicos en Lima Metropolitana, que viene trabajando con comunidades de la sierra de Lima y tiene un modelo de negocio híbrido, pues busca cumplir objetivos sociales y ambientales mediante los ingresos obtenidos por la comercialización de sus productos. No obstante, en los últimos años la empresa no ha presentado un incremento de ingresos que le permita seguir mejorando sus actividades y teme por la sostenibilidad de su negocio (Gracile Sangay, comunicación personal, 21 de noviembre, 2019). Por esta razón, se considera relevante realizar una propuesta estratégica para Vacas Felices que impulse su sostenibilidad económica, social y ambiental, ya que, como sostiene Osborne (2004), esta facilita el logro de los objetivos principales que se plantea la organización.

En síntesis, el problema de investigación se encuentra relacionado con una de las dificultades para el crecimiento de las MYPES, la cual es que estas tienen una pobre estrategia o a veces ni aplican los conceptos estratégicos adecuadamente, lo que se debería a la falta de visión de corto plazo, planificación defectuosa o insuficiente, y pobres habilidades de gestión (Avolio, Mesones & Roca, 2011). Por lo que se extrapola la situación a la empresa Vacas Felices, en donde el problema empírico es que el sujeto de estudio presenta un estancamiento en las ventas (Gracile Sangay, comunicación personal, 21 de noviembre, 2019), lo cual es necesario revertir para que la empresa sea sostenible.

## **2. Objetivos de Investigación**

Se ha planteado el objetivo general y los objetivos específicos para el siguiente proyecto profesional:

### **2.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta estratégica para la sostenibilidad de la empresa Vacas Felices perteneciente al sector de lácteos orgánicos.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Describir el modelo de negocio de Vacas Felices a través del Flourishing Business Canvas.
- Analizar la situación externa de la empresa Vacas Felices.
- Analizar la situación interna de la empresa Vacas Felices.

- Proponer una estrategia para lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental de Vacas Felices.
- Diseñar un plan de implementación y control de la estrategia seleccionada para Vacas Felices.

### **3. Preguntas de Investigación**

Las preguntas que se responderán en la investigación son las siguientes:

#### **3.1. Pregunta General**

¿Qué propuesta estratégica impulsará la sostenibilidad de la empresa Vacas Felices perteneciente al sector de lácteos orgánicos?

#### **3.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cómo es el modelo de negocio de la empresa Vacas Felices a través del Flourishing Business Canvas?
- ¿Cuál es la situación externa en la que se encuentra Vacas Felices?
- ¿Cuál es la situación interna de Vacas Felices?
- ¿Cuál es la estrategia más apropiada para lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental para Vacas Felices?
- ¿Cuál es el plan para implementar y controlar las estrategias seleccionada para Vacas Felices?

### **4. Justificación**

El 70% de gases de efecto invernadero son causados por el sector ganadero vacuno (Gerber et al., 2013) y se advierte que esta industria agudiza, en menor o mayor medida, a la contaminación del medio ambiente, dependiendo del método de crianza que los productores de lácteos apliquen con sus ganados como el uso de fertilizantes para el suelo o los alimentos que les brindan (World Wildlife Fund [WWF], 2019). Por ello, existe una presión creciente sobre los productores lecheros para mitigar la contaminación en su actividad; asimismo, se busca su interés en la conservación y protección de los recursos naturales, incluidos el agua, el suelo y el hábitat en general (WWF, 2019).

En ese sentido, según Farje (2014), Perú emite 380 mil toneladas diarias de CO<sub>2</sub> que contaminan el medio ambiente, donde dos tercios son causados por la ganadería y la agricultura. Por otro lado, según el censo agropecuario del 2012, la población ganadera de vacunos en el Perú fue de 5'156,000 y de esta población el 78% fue de la sierra, el 11% de la costa y, adicionalmente, 10% la

selva (Rosemberg, 2018), lo cual permite visualizar que, en la Sierra, la actividad ganadera es predominante y muchos dependen de ella.

Frente a este contexto, en el Perú desde el año 2000 nacen organizaciones que elaboran productos orgánicos, entre ellos los lácteos, los cuales al tener certificación orgánica necesitan que su proceso desde su origen hasta el final sea responsable social y ambientalmente (Gracile Sangay, comunicación personal, 21 noviembre, 2019). Entre ellas, surge una organización llamada Vacas Felices para la cual se realiza este proyecto que brinda una propuesta estratégica para su sostenibilidad. A continuación, la importancia de la investigación será justificada utilizando algunos criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

En primer lugar, bajo el criterio de relevancia social, el presente proyecto contribuye a la organización, la cual busca que más productores lecheros se sumen a la ganadería orgánica, ya que se ha comprobado que al no usar fertilizantes y brindar un alimento orgánico al ganado vacuno, se produce una buena digestión en ellos, y reducen aproximadamente el 30% del metano, uno de los gases de invernadero más contaminantes (Carmona, Bolívar & Giraldo, 2005). Asimismo, la organización contribuye a la generación de empleo en la zona, donde trabajan más de 18 ganaderos que habitan en Ayas y Collana, comunidades que se encuentran a 2500 y 2650 msnm respectivamente; y todo el equipo de trabajo de la planta de producción está conformada por pobladores de la zona (Gracile Sangay, comunicación personal, 21 noviembre, 2019).

En segundo lugar, respecto al criterio de conveniencia, el proyecto es favorable para la organización; puesto que permite elegir una alternativa estratégica para seguir participando en el mercado peruano y continuar creando valor social y ambiental. Esto debido a que la organización ha venido tomando decisiones basadas en su experiencia y no guiada por conocimientos de gestión estratégica; por lo que, al elaborar este proyecto, se busca que la organización tenga un panorama más certero para la toma de decisiones.

En tercer lugar, bajo el criterio de valor teórico, el proyecto contribuye en aumentar el conocimiento acerca del sector de lácteos orgánico, el cual ha sido poco estudiado bajo el enfoque de la gestión. Prueba de ello, es el análisis bibliográfico de Scopus, en el que el término “organic milk” sin precisar el lugar geográfico, cuenta con 323 papers, donde solo el 4.6% aborda temas de gestión (ver Anexo A).

Por último, busca brindar estrategias para la sostenibilidad de una organización perteneciente a dicho sector, a través de herramientas de gestión estratégica, que cuenten con perspectivas no solo económicas; sino también, que incluyan el desempeño social y ambiental de la organización.

## **5. Viabilidad y limitaciones**

Para determinar la viabilidad del proyecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) sugieren considerar la disponibilidad de recursos financieros y humanos, ya que estos determinan su alcance. Además, resaltan lo necesario que es contar con el acceso al lugar o contexto donde se lleva a cabo la investigación (Hernández et al., 2010).

En ese sentido, respecto a los recursos financieros, el equipo de investigación contó con los necesarios para viajar en cuatro oportunidades a Huarochirí, lugar donde viven los proveedores de leche cruda de la empresa y se ubica su planta de producción. Asimismo, dado que el equipo de investigación estuvo conformado por tres integrantes, se facilitó la realización de las entrevistas llevadas a cabo a los stakeholders y expertos identificados. Sobre el acceso a la organización, se contó con el consentimiento de la fundadora y la gerenta general de la empresa, lo cual aseguró el acceso a información de la empresa, a través de entrevistas a todo el equipo de trabajo y visitas a la planta de producción. Adicionalmente, se tuvo acceso al reporte anual realizado por la certificadora Bio Latina, que describe los procesos para la elaboración de cada uno de los productos que fabrica Vacas Felices, el registro de los ganaderos que trabajan con la organización y la cantidad de leche cruda obtenida por mes.

Ahora bien, a continuación, se detallan las limitaciones del presente proyecto. Las dos primeras están relacionadas con la recopilación de datos; puesto que, para iniciar, no se tuvo acceso a documentos financieros de la organización. En segundo lugar, los días 17 y 18 de noviembre del 2019 (días en que se planeó realizar las entrevistas a los ganaderos), no se logró entrevistar a todos los proveedores de leche de la empresa; puesto que, sólo 13 de los 19 asistieron personalmente al punto de acopio del insumo, y los representantes de los seis ganaderos ausentes no quisieron participar de las entrevistas.

La tercera limitación se vincula con el alcance del proyecto, dado que este solo aborda la primera fase del modelo de gestión estratégica de David (2013). En esta línea, hay que señalar que, si bien en el presente trabajo se planteó una estrategia que impulse la sostenibilidad de Vacas Felices, así como el diseño de su implementación y control, la real implementación de la estrategia no puede ser abordado en el presente proyecto, pues este tuvo una duración de un año.

Finalmente, las conclusiones del proyecto no pueden ser generalizables a un mayor número de organizaciones, ya que, como sostienen Hernández et al. (2010), el estudio de caso permite analizar a profundidad a un solo sujeto de investigación, lo que imposibilita extender los hallazgos y conclusiones que se proponen en el estudio.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta los conceptos base del proyecto profesional. En la primera sección se explica el concepto de sostenibilidad, desarrollándose, en ese sentido, el concepto de sostenibilidad en las organizaciones, las prácticas sostenibles que pueden adaptar y las prácticas sostenibles que puede realizarse desde la ganadería. En la segunda sección, se describe a las organizaciones híbridas, los modelos de negocio sostenible y el Flourishing Business Canvas de Upward y Jones (2015), herramienta que permite visualizar y describir el modelo de negocio de este tipo de organizaciones. Finalmente, se expone los principales conceptos y herramientas de la gestión estratégica, como el análisis de megatendencias, PESTE, las cinco fuerzas de Porter, análisis sistémico, a fin de estructurar el modelo más adecuado para analizar a Vacas Felices; y, por otro lado, la matriz Rumelt, la matriz planificación estratégica cuantitativa, el Mapa Estratégico y Balanced Scorecard para seleccionar y controlar la estrategia propuesta para la empresa.

### 1. Sostenibilidad

En abril de 1987, la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente de las Naciones Unidas publicó el informe titulado *Nuestro futuro común*, conocido también como informe Brundtland, en el cual se introduce por primera vez el concepto de desarrollo sostenible, que es definido como *la capacidad que tienen las actuales generaciones para satisfacer sus necesidades sin afectar la misma capacidad de las futuras generaciones* (Comisión mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). Este fue un hito histórico importante, ya que, en adelante, se incrementaron los esfuerzos de las organizaciones por seguir los principios del Desarrollo Sostenible; por esta razón, a continuación, se revisa el desarrollo del concepto de sostenibilidad en las organizaciones.

#### 1.1. Sostenibilidad en las organizaciones

A partir de las conferencias internacionales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que buscaban promover la reducción de la contaminación ambiental y la pobreza en el mundo, Elkington (1999) sostiene que para el que capitalismo sea sostenible, es necesario que las organizaciones, por un lado, midan el impacto ambiental que generan; y, por otro lado, que sigan los principios de los derechos humanos con todos los grupos de personas con los que se relaciona, ya sea trabajadores o pobladores locales de la zona donde operan. De esta manera, se desprende que el sector empresarial debe contar con las mismas consideraciones mencionadas es en el párrafo anterior para ser sostenibles; es decir, tener el presente el impacto ambiental y social que crean, además del económico, lo que corresponde a lo que Elkington (1999) llama “triple impacto”. En otras palabras,

Elkington (1999) comprende la sostenibilidad como la creación de un triple impacto, en el que las empresas supervisan y toman acciones en sus operaciones para mejorar los tres impactos señalados.

Lo mencionado es reforzado por Porter y Kramer, quienes afirman que “cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera, descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal” (2006, p. 7), pues comparten las ideas de Elkington (1999) acerca de que las empresas que solo se enfocan en la creación de valor económico no serán sostenibles a largo plazo. Ello también hace hincapié en la variable tiempo, la que cual es enfatizada por Bansal y DesJardine (2014), ya que para ellos una organización sostenible es capaz de responder a sus obligaciones financieras a corto plazo sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. En esta línea, las organizaciones deben considerar el tiempo en sus esfuerzos para ser sostenibles, aunque el futuro sea incierto e incontrolable.

Otra definición de sostenibilidad es la propuesta por Beaumont, quien la entiende como un fin último y no como una capacidad, por lo que considera a la sostenibilidad como “una meta que persigue toda organización: perdurar en el tiempo con el propósito de cumplir su misión” (Beaumont, 2016, p. 3). De este modo, se entiende que la sostenibilidad debe ser el objetivo de toda organización, independientemente de su naturaleza: social, pública o privada.

En resumen, en el presente proyecto profesional se entiende que la sostenibilidad es una meta presente en todas las organizaciones (Beaumont, 2016), la cual puede ser alcanzada cuando estas realizan un triple impacto (Elkington, 1999) desde sus operaciones a corto plazo (Bansal & DesJardine, 2014).

## **1.2. Prácticas sostenibles**

Lüdeke-Freund, Bohnsack, Henning y Massa (2019) investigaron 26 modelos de negocio basados en los principios de la economía circular, identificando 6 patrones como prácticas sostenibles, los cuales son reparación y mantenimiento, reutilización y redistribución, reacondicionamiento y remanufactura, reciclaje, conexión en cascada y materia prima orgánica.

En primer lugar, el patrón de reparación y mantenimiento implica extender la vida de los productos a través de servicios que restauran sus funcionalidades, ya sean ofrecidos por los propios fabricantes, proveedores profesionales o los mismos consumidores, mientras sean respaldados por expertos en el tema (Lüdeke-Freund, Gold & Bocken, 2018). En segundo lugar, el patrón de reutilización y redistribución se refiere a usar nuevamente un producto para el propósito que fue diseñado originalmente, pero con una mínima mejora o cambio; por ejemplo, los productos vendidos



en tiendas de segunda son transferidos del usuario inicial hacia estos establecimientos, implicando operaciones de redistribución, y al ser comprados, son reutilizados, produciendo rentabilidad y ecoeficiencia (Lüdeke-Freund et al., 2018). En tercer lugar, el patrón de reacondicionamiento consiste en reemplazar las piezas que fallan en los productos, aunque no haya certeza de que se mantenga la calidad de rendimiento del producto inicial; en cuarto lugar, el reciclaje consiste en separar, recolectar, procesar e insertar materiales de productos en el proceso de fabricación de nuevos productos (Lüdeke-Freund et al., 2018).

Por último, la conexión en cascada utiliza los nutrientes biológicos que se encuentran en los productos como componentes para generar energía según sus funcionalidades; mientras que la materia prima orgánica, se basa en usar residuos orgánicos, como insumos para procesos de producción o como materiales orgánicos útiles para la biósfera, tales como el estiércol o fertilizantes (Lüdeke-Freund et al., 2018). Así, ambas están relacionadas con el uso de materiales biodegradables a fin de que luego retornen al ambiente y alimenten procesos biológicos.

### ***1.2.1. Prácticas sostenibles en la ganadería***

En este acápite se describen los principios de la ganadería orgánica pues utiliza una de las prácticas sostenibles señaladas en la sección anterior, específicamente, usa materia prima orgánica para el cuidado del suelo, el cual alberga el futuro alimento de los animales.

Como primer principio, se tiene que los animales se alimentan de pastos y forrajes cultivados únicamente de manera orgánica, lo que significa que el suelo donde estos crecerán tendrá un cuidado natural; a raíz de ello, para combatir plagas se utilizan insecticidas a base de plantas, y para la nutrición del suelo, composts que contienen materia prima orgánica, como hojas, estiércoles de animales criados orgánicamente y paja, los cuales reemplazan a los fertilizantes por ser ricos en carbono y nitrógeno (López & Llorente, 2011). Tal como se mencionó, el manejo de materia prima orgánica para el cuidado suelo se considera una práctica sostenible, pues trae efectos positivos en el el aire, agua y suelo explicados a continuación. Para iniciar, el aire recibe menos gases invernaderos; ya que no se utilizan fertilizantes industriales ni agroquímicos de alta concentración de nitrógeno (Ahlem & Hammas, 2017) y porque el compost retiene el carbono en el suelo en lugar de que este vaya al ambiente (FAO, s.f). Respecto al agua, los insecticidas naturales disminuyen fuertemente la contaminación de agua subterránea ocasionada por los plaguicidas sintéticos; y respecto al suelo, este logra mejorar su capacidad de retener nutrientes, incrementa su biodiversidad y mejora su productividad, además que se combate la erosión de este (FAO, s.f). En resumen, el principio de la

alimentación orgánica del ganado obliga a los ganaderos a tener un exhaustivo cuidado del suelo, el cual es nutrido con recursos naturales y renovables que dan origen a cultivos y plantas locales que alimentarán al ganado, cuyos estiércoles serán utilizados en compost, que volverán a nutrir el suelo; continuando así, un ciclo que no solo beneficia al suelo, sino también al aire y agua. De esta manera, se visualiza lo mencionado por Thompson y Nardone (1999), acerca de que la ganadería orgánica permite una interdependencia entre suelo-planta-animal creando un sistema sostenible.

Como segundo principio, se tiene el uso de la medicina natural para tratar las enfermedades que pueden afectar al ganado, por lo que hay un hincapié importante en las medidas de higiene que aplica el ganadero como medida de prevención; no obstante, en casos excepcionales se admiten las medicinas convencionales bajo la supervisión de la certificadora (López & Llorente, 2011). El tercer principio engloba las anteriores pues consiste en promover el bienestar del animal a través de su crianza, razón por la cual los ganaderos brindan condiciones óptimas de vida a los animales, como es que estos cuenten con un espacio al aire libre, y que, al cubierto, este sea higiénico, extenso y que cumpla con las dimensiones mínimas estipuladas por la certificadora, a fin de que los animales crezcan sanos y tranquilos (López & Llorente, 2011). Además, para garantizar la salud y adaptación del ganado, es importante emplear razas locales, puesto que estos se encuentran habituados al territorio y al clima; no obstante, se admite el cruce de razas locales con razas más productivas, pero siempre conservando ganado de raza pura local para la reposición de madres (López & Llorente, 2011).

Trayendo estos principios al sector lácteo orgánico, los cultivos que suelen alimentar al ganado vacuno son alfalfa, paja de cereales, heno o vegetación; mientras que los terneros se alimentan completamente de leche materna para fortalecer su sistema inmunológico durante los primeros tres meses (Díaz & Krawinkel, 2010). Las sustancias artificiales, como antibióticos o químicos que alteran el crecimiento, se encuentran prohibidas (López & Llorente, 2011). Asimismo, siguiendo el tercer principio, los vacunos están libres al campo diariamente y en sus espacios al cubierto, hay espacios destinados a su reposo y alimento; además, no se aplicarán métodos de reproducción ni alteración genética (Naturland, 2016).

De esta manera, se describen prácticas sostenibles que pueden aplicar las organizaciones y se explica las razones por las que la ganadería orgánica es considerada una alternativa sostenible frente a la convencional, basadas en que respeta el ciclo de vida de los animales y beneficia al aire, agua y tierra, logrando un equilibrio con el ecosistema.

## 2. Organizaciones híbridas

En este acápite se desarrolla dos definiciones que han recibido las organizaciones híbridas, las cuales al inicio se basaron en sus fines y más adelante, en su modelo de negocio.

Para iniciar, Battilana, Lee, Walker y Dorsey (2012) señalan que existe un “movimiento de hibridación”, el cual consiste en que cada vez más entidades sociales desean ser capaces de crear valor económico por sí mismos a fin de depender menos de sus donantes, quienes son su principal fuente de ingresos; mientras que, al mismo tiempo, más empresas además de generar ingresos económicos, deben buscar contribuir a la resolución de problemas sociales, generando valor social. Asimismo, Battilana et al. (2012), señalan el surgimiento de organizaciones que buscan crear valor económico y social desde su origen, a las que denominaron “organizaciones híbridas”, las cuales persiguen una misión social, pero dependen significativamente de sus ingresos comerciales para sostener sus operaciones. Cabe mencionar también, que los autores señalan que las organizaciones híbridas buscan el ideal híbrido, el cual se refiere a la situación en la que “los gerentes no enfrentan una elección entre misión y ganancia, porque estos objetivos están integrados en la misma estrategia (...) lo que permite un ciclo virtuoso de ganancia y reinversión en la misión social” (Battilana et al., 2012). En resumen, Battilana et al. (2012) define a las organizaciones híbridas como organizaciones que realizan operaciones comerciales a fin de reinvertir estos ingresos en su misión, la cual es contribuir a un problema social. Es decir, el hecho de que la organización tenga dos fines (social y económico), es la razón por la que se considera híbrida.

No obstante, Laasch (2018) amplía la definición de organización híbrida propuesta por Battilana et al. (2012) al no limitarlas a organizaciones que crean valor económico y social; sino como organizaciones que tienen más de una lógica institucional en su modelo de negocio. En referencia a este último punto, Laasch (2018) señala que dentro de la sociedad existen seis lógicas institucionales, las cuales pueden ser la lógica comercial o lógicas no comerciales, comprendiendo en estas últimas, las lógicas de desarrollo sostenible, la social, la de gobierno, la familiar y la religiosa, las cuales serán explicadas a continuación. Para iniciar, la lógica de mercado se prioriza la creación de valor para los accionistas, mediante la maximización financiera y la eficiencia en costos, así sea a expensas del medio ambiente; la lógica del desarrollo sostenible busca la conservación y reposición de los recursos ambientales; la lógica social está enfocada exclusivamente a aliviar la pobreza; la de gobierno, a la administración pública y entrega de servicios a los ciudadanos; y, finalmente, la familiar y religiosa se vinculan a los valores familiares y religiosos, respectivamente (Laasch, 2018).

A nivel organizacional, estas lógicas institucionales están presentes en la idea central del modelo de negocio, denominándose ahí lógicas de valor organizacional (Laasch, 2018). En el caso de las empresas, se sabe que en el modelo de negocio impera la lógica de mercado; no obstante, si una empresa presenta otra lógica además de esta, se estaría hablando de una organización híbrida (Laasch, 2018). De esta manera, Laasch (2018) sostiene que una organización es híbrida cuando su modelo de negocio combina la lógica de mercado y cualquiera de las otras cinco anteriormente mencionadas (ver Anexo B), es decir, cuando la organización cuenta con lógicas de valor heterogéneas. Así, se visualiza que Laasch (2018) amplía el concepto de organizaciones híbridas, pues no limita la hibridación a los fines buscados, sino a las lógicas existentes en modelo de negocio.

## **2.1. Lógica de desarrollo sostenible**

En este apartado se desarrolla a mayor detalle una de las lógicas institucionales mencionadas previamente, la cual puede unirse con la lógica de mercado y así formar de una organización híbrida.

Como primera característica, la lógica de desarrollo sostenible está influida fuertemente por iniciativas globales propuestas por las Naciones Unidas, como puede ser el Pacto Global en 1999; los Objetivos de Desarrollo del Milenio determinados en el 2000; o los objetivos de desarrollo sostenible planteados (ODS) en el 2015 con miras al 2030, llamados en inglés *United Nations' Sustainable Development* (Laasch, 2018); las cuales pueden ser traídas a un nivel organizacional, al buscar las organizaciones contribuir con el logro de alguna de estas. Entre las iniciativas mencionadas, el proyecto profesional tomará en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible, en adelante ODS, ya que son la versión más actualizada de iniciativas propuestos por la ONU. Explicados brevemente, estos son 17 en total, donde los cinco primeros ODS velan por las personas; del séptimo al onceavo, promueven la prosperidad económica; el sexto y del doceavo al quinceavo, contribuyen a solucionar problemas medioambientales; el ODS dieciséis busca el acceso a la justicia para todos y la diecisieteava, invita a todos a realizar alianzas para alcanzar los objetivos antes expuestos (Naciones Unidas, 2015). Para ver cada ODS a mayor detalle, ver Anexo C.

Como segunda característica, se encuentra que las organizaciones gestionen sus operaciones bajo la teoría del triple impacto propuesto por Elkington (1999); puesto que resulta imprescindible mejorar el desempeño ambiental y social en pro del medio ambiente y la sociedad, y no solo generar utilidades. Como última característica, las organizaciones que siguen la lógica de desarrollo sostenible buscarán tener una gobernanza inclusiva y equitativa en su equipo de trabajo.

A continuación, se presenta la Tabla 1, la cual muestra el actuar de la lógica de desarrollo sostenible y la lógica de mercado según diversos criterios, a fin de resumir cada una y comprender que una organización híbrida con ambas lógicas seguirá ambas.

**Tabla 1: Lógica Institucional de mercado y desarrollo sostenible**

	<b>Lógica de mercado</b>	<b>Lógica de desarrollo sostenible</b>
Instituciones de referencia	Capitalismo	Organizaciones Unidas
Stakeholders más importantes	Clientes e inversionistas	La sociedad y el medio ambiente
Relación con el medio ambiente	Visto como un input	Busca su conservación
Tipo de valor	Financiera	Económica, social y ambiental
Criterios de gobernanza	Eficiente, capaz de generar ingresos	Inclusivo y equitativo
Orientación de parámetros	Precio, costo y margen	Triple impacto, conservación de los recursos y reposición de estos

Adaptado de: Laasch (2018).

Luego las características planteadas, se determinó que el proyecto profesional empleará la definición de organizaciones híbridas planteadas por Laasch (2018); puesto que, gracias a las distintas lógicas de valor que plantea, se identificó que el sujeto de estudio ha interiorizado los criterios del desarrollo sostenible mientras sigue la lógica de mercado al mismo tiempo. Además, se considera la situación del ideal híbrido propuesto por Battilana et al. (2012) para la formulación de la propuesta estratégica, a fin de que Vacas Felices integre el valor social, ambiental y económico en ella.

## **2.2. Modelos de negocios sostenibles**

A continuación, se explica las características de los llamados modelos de negocio sostenible (SBM por sus siglas en inglés) según diversos autores, ya que favorece el entendimiento de las empresas que combinan los conceptos de mercado y sostenibilidad al propósito organizacional, en la toma de decisiones y por ende, giro de negocio (Stubbs & Cocklin, 2008).

Para iniciar, se tiene primero a Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen (2016), quienes señalan que un SBM ayuda a describir, analizar y comunicar tres elementos: la propuesta de valor sostenible para los consumidores y todos sus stakeholders, la forma de creación y entrega de valor, y el modo de capturar valor económico mientras se conserva o regenera capital ambiental, social y económico. Más adelante, Lüdeke-Freund, Carroux, Joyce, Massa y Breuer (2018), señalan que el valor que crea los SBM se encuentra en las soluciones que ofrecen frente a los problemas ecológicos, sociales y/o económicos que abordan y que, a su vez, estas soluciones deben ser aplicables de múltiples maneras en diferentes situaciones y contextos.

Por último, Laasch (2018) menciona que los SBM se caracterizan por tener cuatro aspectos, denominados funciones de valor, donde la primera es la propuesta de valor (P), la cual se basa en lo que se ofrecerá a cada stakeholder para contribuir al desarrollo sostenible; la segunda, es la creación de valor (Cr), la cual consiste en determinar qué estructuras, actividades, capacidades y recursos necesita la organización para operar sosteniblemente y crear la propuesta de valor; la tercera, es el intercambio de valor (E), que se refiere a la medida en que la organización relaciona o motiva a sus stakeholders a contribuir con un sistema sostenible de intercambio; y la cuarta, es la captura de valor (Ca), que se refiere al impacto que crea la organización, incluyendo el impacto generado por otras organizaciones al seguir lo que esta plantea.

De esta manera, siguiendo a los dos primeros autores, se comprende que los SBM incluyen a sus clientes y stakeholders en su creación de valor, el cual consiste en plantear soluciones a problemas sociales, ambientales y económicos, capaces de ser replicados en otras situaciones. No obstante, las cuatro funciones de valor propuestos por Laasch (2018) engloban a las anteriores y brinda más características de los SBM, por lo que se consideró que es la más completa.

Para finalizar este acápite, es importante señalar lo dicho por Lüdeke-Freund et al. (2019) acerca de que los SBM carecen de un lenguaje común, pues afecta de dos maneras. En primer lugar, al no encontrarse consolidado el concepto de los SBM en la literatura de sostenibilidad, las investigaciones están dispersas, creando una diversidad innecesaria de términos y definiciones en lugar de complementarse. En segundo lugar, ello dificulta crear conocimiento para la acción, es decir, dificulta compartir una guía de conocimiento que puede ser puesto en práctica por otras organizaciones y así aumentar los SBM, pues cada vez más gerentes buscan abordar problemas sociales y ambientales, pero no saben cómo iniciar su desarrollo.

### **2.3. Retratando un modelo de negocio híbrido: Flourishing Business Canvas**

A fin de retratar el modelo de negocio de organizaciones con lógicas heterogéneas, la herramienta del Flourishing Business Canvas propuesta por Upward y Jones (2015) es de utilidad; puesto que permite comprender, diagnosticar y comunicar los aspectos económicos, sociales y ambientales del modelo de negocio. Esta herramienta (ver Anexo D) está compuesta por 16 elementos agrupados en 4 dimensiones, las cuales son procesos, valor, personas y resultados. En cuanto a los procesos, se encuentra el stock biofísico, servicios ecosistémicos, recursos, actividades, alianzas y gobernanza. Luego, la dimensión de valor incluye dos elementos que son la creación de valor y la destrucción de valor. Por otro lado, la dimensión de personas contiene a los elementos de actores

ecosistémicos, necesidades, stakeholders, relaciones y canales. Por último, la dimensión de resultados se refiere a los elementos de objetivos, costos y beneficios. A continuación, la Tabla 2 detalla cada elemento del Flourishing Business Canvas.

**Tabla 2: Cuadrantes del Flourishing business Canvas**

Elementos	Definición
Stocks Biofísicos	Pregunta: De los recursos que usa la empresa, ¿cuáles provienen del medio ambiente y de qué ecosistema específicamente?
Servicios ecosistémicos	Pregunta: ¿Cuáles son los beneficios que la organización obtiene a través de los ecosistemas? Según WRI (2012), puede ser que el ecosistema permita servicios de aprovisionamiento, servicios de regulación, servicios culturales o servicios de soporte.
Recursos	Los recursos tangibles e intangibles claves que la organización necesita para ejecutar las actividades de la organización.
Actividades	Las actividades claves que la organización realiza para lograr sus objetivos propuestos.
Alianzas	Los socios claves que contribuyen al continuo desarrollo de la organización. Pregunta: ¿Qué partes interesadas son socios formales del negocio y qué recursos brindan?
Gobernanzas	Se refiere a la organización interna de la empresa: a la toma de decisiones y la partición del equipo de trabajo.
Creación de valor	Se basa en que el valor propuesto por la empresa pueda satisfacer necesidades no solo económicas, sino también sociales y ambientales de sus stakeholders.
Destrucción de valor	Se basa en que la organización puede destruir valor en el aspecto económico, social y ambiental.
Actores del ecosistema	Actores que estén interesados en apoyar a las actividades ambientales y sociales de la organización. Pregunta: ¿Quién puede estar interesado en la organización?
Necesidades	Se refiere a las necesidades de los actores del ecosistema que cubre la empresa.
Stakeholders	Pregunta: ¿Cuáles son los actores del ecosistema que se relacionan con la organización y qué rol toman (cliente, empleado, inversor, proveedor, comunidad, regulador)?
Relaciones	El tipo de relación que tiene la organización con cada uno de sus stakeholders.
Canales	Los canales que pueden ser utilizados por la organización para desarrollar una relación con cada stakeholder.
Objetivos	Evidencia el objetivo que se plantea la empresa en base a una sostenibilidad económica, social y ambiental. Pregunta: ¿Cuál es la definición de éxito de esta empresa según el logro de sus objetivos ambientales, sociales y económicos?
Costos	Se refiere a los costos económicos en los que la empresa incurre, ya sea para generar valor económico, social o ambiental.
Beneficios	Se trata de los beneficios económicos, sociales y ambientales que crea la organización.

Adaptado de: Upward (2014).

Luego de la descripción de cada cuadrante, se muestra que la herramienta toma en consideración las operaciones que la organización realiza en los ámbitos ambientales, sociales y económicos, lo que permite visualizar el grado en que una organización combina la lógica de mercado y la lógica de desarrollo sostenible. De esta manera, se determina usar la herramienta para describir el modelo de negocio del sujeto de estudio en el capítulo siguiente.

### 3. Gestión estratégica

En este acápite se presenta diversos conceptos de gestión estratégica y el proceso estratégico elegido para realizar el proyecto profesional.

#### 3.1. Definición de Gestión estratégica

Según Osborne (2004) la gestión estratégica contribuye a la dirección de una organización, facilitando el logro de sus objetivos principales a través del análisis de las condiciones externas y los factores internos que pueden estar afectándola. Por un lado, Johnson, Scholes y Whittington (2006) abordan el concepto de gestión estratégica mediante el término dirección estratégica, la cual se ocupa de la complejidad que surge de las situaciones ambiguas y no rutinarias a la que está expuesta una organización. Asimismo, la gestión estratégica debe incluir la comprensión, primero, de la posición estratégica de una organización, segundo, de la elección de las estrategias para el futuro y, tercero, de la implementación de la estrategia. Por otro lado, Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III (2012) plantean que la gestión estratégica es un proceso de creación e implementación de estrategias, el cual inicia con la formación de la visión estratégica, el establecimiento de los objetivos de largo plazo, la formulación de la estrategia y, finalmente, la implementación y evaluación de esta.

En ese sentido, se puede señalar que los conceptos expuestos anteriormente, tienen una relación con lo planteado por David y David sobre la gestión estratégica, ya que estos autores mencionan que el propósito de esta es crear y aprovechar las nuevas y diferentes oportunidades para el futuro de una organización, definiéndola como el arte de “formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (2017, p. 5). Sumado a esto, Hitt, Ireland y Hoskisson (2014) coinciden en el enfoque de David y David, sólo que ubican el concepto de gestión estratégica en un contexto de competitividad y globalización, conceptualizándolo como un “conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica <sup>6</sup> y obtener utilidades superiores al promedio” (2017, p. 4). De la misma forma, Hill, Jones y Schilling (2015) entienden la gestión estratégica como un concepto relacionado al liderazgo en la creación de estrategias y que tienen la finalidad de mejorar el desempeño organizacional.

---

<sup>6</sup> Se puede entender por competitividad estratégica a la formulación de una estrategia que cree valor y su implementación sea exitosa en la organización (Hitt et al., 2014).



### 3.2. Proceso estratégico

Una de las principales premisas de la gestión estratégica es que “las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentadas por técnicas” (Mintzberg, 2010, p. 78). En ese marco, el proceso estratégico es un conjunto de actividades que se realizan con el fin de establecer los objetivos de la organización, así como las estrategias que ayudarán a alcanzarlos. Sin embargo, para comprender a mayor profundidad el proceso mencionado, a continuación, se realiza una revisión de la literatura respectiva.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011) mencionan que el proceso estratégico consiste en tres etapas continuas, la inicial es de análisis, en la que se evalúan las metas estratégicas junto al análisis interno y externo de la organización; luego se lleva a cabo la toma de decisiones, en la cual se decide qué estrategia implementar y; finalmente, se desarrolla la etapa de acción de las estrategias dentro de la organización para crear y sostener las ventajas competitivas. Por otro lado, para Hitt et al. (2014) el proceso estratégico incluye, primero, el análisis del entorno externo e interno con la finalidad de precisar los recursos, capacidades y competencias con los que cuenta la empresa; segundo, la etapa de la estrategia, que hace referencia a la formulación de esta misma y su implementación; y, por último, se encuentra la etapa del desempeño, el cual es resultado de las acciones estratégicas efectivas que la organización desarrolla. De otra manera, para Hill et al. (2014) el proceso estratégico tiene cinco pasos, en primer lugar, se elige la misión de la organización y sus metas principales; en segundo lugar, se analiza el entorno competitivo externo; en tercer lugar, se analiza el entorno operativo interno; en cuarto lugar, se escogen las estrategias más convenientes para la organización, congruentes con la misión y principales metas; y, finalmente, se implementan las estrategias.

En ese sentido, los autores antes mencionados concuerdan con David y David (2017) en que el objetivo principal del proceso estratégico es alcanzar y mantener de manera sostenida una ventaja competitiva<sup>7</sup>. Para ello, David y David (2017) proponen un modelo del proceso estratégico (ver Anexo E) el cual está dividido en tres etapas sencillas y fáciles de comprender: formulación, implementación y evaluación. Cabe destacar que este modelo es usado en más de 400 escuelas de negocios y universidades en el mundo para enseñar la planificación de la gestión estratégica (David, s.f.) y, por tanto, es conocido internacionalmente; otra ventaja del modelo es que es flexible, debido

---

<sup>7</sup> La ventaja competitiva se define como todo lo que una empresa hace bien en comparación con sus competidores (Porter & Kramer, 2011).

a que permite incorporar diferentes herramientas en sus tres etapas. Por estas razones, en este proyecto profesional se utiliza este modelo para la elaboración de la propuesta estratégica a Vacas Felices.

### ***3.2.1. Formulación***

La etapa de formulación inicia con la descripción sistémica de la organización, por lo que es necesario, en primer lugar, realizar una auditoría externa, con el fin de poder identificar y evaluar las principales oportunidades o amenazas que pueden afectar a la organización. Para iniciar, se realiza un análisis de las megatendencias, el cual brinda un panorama amplio sobre las tendencias globales que pueden impactar, positiva o negativamente, a la empresa (National Intelligent Council, 2012). Asimismo, de acuerdo a David y David (2017), se debe realizar un análisis de otras fuerzas externas relevantes para la organización, tales como la fuerza política, económica, social, tecnológica, ecológica y competitiva, haciéndose referencia esta última a la propuesta por Porter y Kramer. Ahora bien, según Porter y Kramer (2011), la fuerza competitiva se analiza a través de cinco fuerzas: la rivalidad entre empresas competidoras, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y, por último, el poder de negociación de los consumidores. Después, se lleva a cabo el análisis sistémico, que permite apreciar la interrelación de la organización (el sistema central) con otros sistemas mayores y menores (Herrscher, 2010).

Luego de identificar todas las oportunidades y amenazas relevantes, de acuerdo a David y David (2017), estas se evalúan mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), en la cual se valoran cada una de ellas (ver Anexo F). Para ello, primero se seleccionan de 10 a 20 factores que afectan principalmente a la industria y empresa. Seguidamente, se asigna un peso relativo a cada factor, desde 0 (no importante) hasta 1 (muy importante) basándose en su relevancia para la industria<sup>8</sup>. Después, se le otorga un valor de 1 al 4, de acuerdo a cómo la empresa enfrenta o aprovecha cada factor. Finalmente, se multiplica el peso relativo por el valor para determinar el peso ponderado, para finalmente con la suma total entender como la empresa está actuando frente a estos factores. Adicionalmente, Freeman (2008 citado en Escudero 2010) recomienda identificar a los stakeholders de la organización para el proceso estratégico, ya que las empresas en su análisis externo e interno, no sólo consideran al grupo de personas que laboran internamente como partes interesadas, sino a todos los actores externos que tienen una relación directa e indirecta con esta.

---

<sup>8</sup> Se refiere a una dirección que toman simultáneamente varios aspectos de la sociedad como tecnología, sistemas de producción, nuevos productos, preferencias de consumo, entre otros, que afecta a la sociedad por un largo periodo, incluso se puede convertir en parte de lo cotidiano (Instituto Tecnológico de Monterrey, s.f.).

En segundo lugar, se realiza un diagnóstico interno, en el cual es necesario conocer el propósito o misión de esta, a fin de comprender cuál es su razón de ser y operar, así como lo que la hace distinta de otras organizaciones similares. Asimismo, la misión debe indicar el alcance operativo y comercial de esta, como el lugar donde opera o el público a quien va dirigido sus productos; además, esta debe incluir las creencias en las que se fundamenta el negocio, con el fin de ser recordada por los colaboradores con la finalidad que comprendan el porqué de la existencia de esta. Por otro lado, también se debe conocer la visión organizacional a fin de determinar el rumbo a largo plazo. La visión debe cumplir con dos características: uno, ser breve y, dos, contar con la participación y aporte de la mayor cantidad de directivos de la organización. Seguidamente, se realiza un análisis funcional mediante un análisis financiero y de cada área con la que cuenta la organización, las cuales son las actividades y recursos clave con los que cuenta esta, ya que son los principales medios que logran y conservan la ventaja competitiva de esta. Este análisis permite determinar las fortalezas que se identifican en todos aquellos recursos, habilidades y actitudes positivas con las que cuenta la organización; asimismo, detecta las debilidades, las cuales hacen referencia a todo aquello que obstaculiza a la organización en el logro de sus objetivos.

Luego de identificar todas las fortalezas y debilidades relevantes, de acuerdo a David y David (2017), estas se evalúan mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), en la cual se valoran cada una de ellas. Primero, se enumeran las fortalezas y debilidades, asignándole un peso a cada una, con un rango de 0 a 1 (ver Anexo G). Después, de forma similar que, en la MEFE, se asigna una clasificación del 1 al 4 (donde 1 implica que la debilidad es mayor, 2 que la debilidad es baja, 3 que la fortaleza es menor, y 4 que la fortaleza es mayor). Finalmente, se pondera y la suma total permite conocer cómo está actuando la organización respecto a sus fortalezas y debilidades.

Finalmente, se culmina esta etapa con la creación y determinación de la estrategia específica a seguir. Para David y David (2017) esta etapa consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva, determinando los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Para ello, se segmentan cuatro cuadrantes con diferentes tipos de estrategias, estas se basan en: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), y debilidades y amenazas (DA) (ver Anexo H). En la tercera etapa, se realiza la evaluación de las estrategias obtenidas en la matriz FODA. Para lo cual, Rumelt (2011) propone cuatro criterios para poder evaluar las estrategias más viables para una organización. Dos de ellos son la consonancia y la ventaja, los cuales se evalúan en base al análisis externo de la organización y los otros dos son la consistencia y viabilidad, los cuales se evalúan en base al análisis

interno. En ese sentido, la estrategia, según el criterio de consonancia, debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios que ocurren en él; para el segundo criterio, la estrategia debe prever la creación de una ventaja competitiva en el área de actividad seleccionada; para el criterio de concordancia, no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; y, por último, la estrategia no debe sobrecargar los recursos disponibles de la empresa, ni crear problemas sin solución (Rumelt, 2011). Finalmente, en la cuarta etapa se utiliza la matriz de planificación estratégica cuantitativa (MEPC) para determinar de manera objetiva las mejores estrategias para la empresa, ya que permite establecer un puntaje de atractividad para cada una (ver Anexo I).

### ***3.2.2. Implementación***

En esta etapa se busca gestionar las estrategias seleccionadas, a fin de asegurar que la implementación de estas se enfoque en la eficiencia y esté liderada por habilidades de motivación. En ese sentido, esta etapa inicia con la determinación de los objetivos anuales, los cuales deben ser cuantitativos y respaldar las estrategias a implementarse; asimismo, se debe diseñar políticas, que son instrumentos que establecen límites y restricciones sobre las acciones administrativas que se pueden realizar; igualmente, se debe asignar, al menos, cuatro recursos para su implementación, como los financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Un par de herramientas que se utilizan frecuentemente en esta etapa son el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI), propuesto por Kaplan y Norton (2009), los cuales fueron diseñados con la finalidad de equilibrar las necesidades financieras con las no financieras, alineando los objetivos de los accionistas, clientes, colaboradores y demás stakeholders relevantes. Es por ello que ambas herramientas cuentan con cuatro perspectivas que permiten una visión integral de la organización, las cuales son la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. En cada una de estas perspectivas se presentan los objetivos estratégicos los cuales interrelacionándolos permiten expresar la misión y visión de la empresa. No obstante, si bien ambas herramientas son sumamente útiles, estas no contemplan los objetivos sociales y ambientales que las organizaciones deberían buscar. Por esta razón, cobra relevancia la herramienta propuesta por Journeault (2016) conocida como Balanced Scorecard Sostenible, el cual modifica y agrega perspectivas a la herramienta original.

En esta herramienta, primero, se presenta la perspectiva de capacidades y habilidades, que aborda objetivos significativos como la satisfacción del equipo de trabajo, el desarrollo de competencias, y la capacidad de la organización para comunicar información. Segundo, se desarrolla

la perspectiva de procesos internos, la cual busca la eficiencia en las operaciones mientras se mejora el desempeño social y ambiental, desde la extracción de los insumos hasta la eliminación de los productos. Tercero, se encuentra la perspectiva de stakeholders externos en la que se busca satisfacer no solo a los clientes de la organización, sino que también a otros actores o grupos relevantes para la misma. Finalmente, se presenta la perspectiva financiera, la cual deja de enfocarse solo en objetivos financieros e incorpora objetivos ambientales y sociales, como la conservación de los recursos naturales, la preservación de los ecosistemas o la oferta de oportunidades laborales de calidad en las comunidades donde opera (ver Anexo J).

### ***3.2.3. Evaluación***

En esta etapa los directivos velan por la efectividad de la estrategia, ya que incluso las mejores estrategias se vuelven obsoletas cuando cambia el contexto externo e interno de la organización; por esta razón, las evaluaciones oportunas pueden alertar antes de que la situación se vuelva crítica. Según el modelo de David (2013) esta etapa comprende tres actividades importantes: primero, se revisan los factores internos y externos, a través de la revisión y modificación de la MEFE y MEFI, para verificar aún mantienen congruencia con la estrategia seleccionada; segundo, se realiza la medición del desempeño organizacional, en base a los objetivos establecidos, a fin de comparar lo planeado con lo implementado; por último, se realiza el ajuste de las estrategias. Sin embargo, en la presente investigación solo se considera el diseño de la medición del desempeño organizacional.

Por tanto, una de las herramientas a utilizarse en esta etapa es el CMI sostenible, ya que después de plantear los objetivos de acuerdo a cada perspectiva se debe construir indicadores que permitan medirlos, metas que incluyan los plazos en los que se deben alcanzar e iniciativas, planes o proyectos, que efectivamente los realicen. Por este motivo es que esta herramienta evalúa la actuación organizacional, incluyendo los objetivos ambientales y sociales que se pretenden cumplir (Journeault, 2016).

### **3.3. Concepto de estrategia**

La palabra estrategia muchas veces es utilizada para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que establecen una forma de pensar o hacer las cosas. Asimismo, con el transcurso del tiempo, el uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, por ejemplo, al militar, político, administrativo, económico, religioso, cultural y social.

En la administración, para Mintzberg (1994), el concepto de estrategia está vinculada a la acumulación de experiencias y la generación de expectativas por lo que se enfoca en ambos aspectos

más que en la formulación. Asimismo, define a la estrategia de distintas formas: primero, como un plan, en el que se describe cómo alcanzar los objetivos planteados por la empresa, segundo, como un patrón de comportamiento en un periodo de tiempo, tercero, como una posición que la empresa adquiere para el desarrollo de sus actividades y, por último, como una perspectiva interna de lo que la empresa realiza (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

Por su parte, para Hill et al. (2015) una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los gestores adoptan para mejorar el desempeño de sus compañías. En ese sentido, se comprende que la estrategia está orientada hacia el futuro y se centra en los objetivos planteados por la empresa, los cuales deben estar acorde al modelo de negocio. Por otro lado, por lo general las empresas piensan en la aplicación de la estrategia para su continuidad o negocio en marcha, lo que implica que los objetivos deben estar orientados a largo plazo. Es así que, David (2013) menciona que la estrategia es un posible curso de acción que requiere de decisiones de altos directivos y recursos de la empresa. Igualmente, refuerza que esta es un medio para alcanzar los propósitos organizacionales y que algunas estrategias de negocio son la expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de productos, penetración de mercado, reducción presupuestaria, etc.; asimismo, estas estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales, por lo que requieren la consideración de los factores externos e internos que enfrenta la empresa.

Por otro lado, Hambrick y Fredrickson (2001) señalan que no es recomendable desarrollar una estrategia simple y lineal, puesto que una estrategia es un conjunto de alternativas integradas. Para profundizar en ello desarrollan cinco elementos. El primero son las arenas, que detallan específicamente lo que incluye la estrategia, identificando los activos de la estrategia; el segmento de mercado, el área geográfica, tecnologías, entre otros. El segundo son los vehículos, que se refieren al medio para lograr la presencia en el mercado a través de la especificación previa. Estos medios pueden ser adquisiciones locales, licencias, empresas conjuntas, entre otras. El tercero es la diferenciación, la cual consiste en la determinación del empleo de la estrategia adecuada para obtener una ventaja en el mercado, como productos lujosos, precios bajos, experiencia de compra de nivel alto, entre otros. En ese sentido, esta debe ser coherente con los recursos y capacidades de la organización. El cuarto es la puesta en escena, que es la secuencia de los principales movimientos que se realizarán con la estrategia elegida, definiendo el tiempo de cada secuencia; y, finalmente, el quinto es la lógica económica, que debe ser una idea clara de cómo se generan las ganancias; es decir, la capacidad de la estrategia para generar ingresos detalladamente. Por todo ello, se utilizará a Hambrick y

Fredrickson (2001), debido a que los cinco elementos que proponen desarrollan con mayor profundidad criterios para establecer una estrategia.

Para fines del presente proyecto profesional, se adopta la definición de estrategia propuesta por David (2013), teniendo en cuenta los cinco elementos que propone Hambrick y Fredrickson (2001). No obstante, es relevante precisar que las estrategias propuestas deben considerar, también el enfoque de triple impacto, es decir, deben generar impacto ambiental, social y económico.

### ***3.3.1. Tipos de estrategias***

En esta sección se desarrollan los tipos de estrategia que se pueden realizar en la grande y pequeña empresa. Para este último hay tres niveles de estrategias: empresarial, funcional y operacional. Asimismo, hay tipos de estrategias que se agrupan en estrategias de integración, intensivas, de diversificación, defensivas y las genéricas de Porter (David & David, 2017).

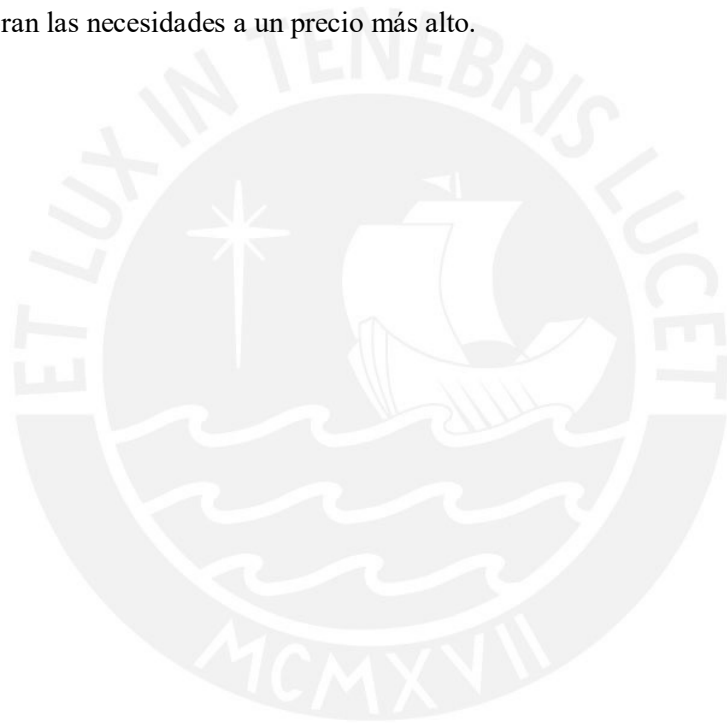
En el primer grupo se encuentran tres tipos de integraciones, la primera es la integración hacia adelante que hace referencia a la apropiación o incremento del control de los distribuidores o vendedores. El segundo tipo es hacia atrás, en la que la empresa absorbe o aumenta el control sobre sus proveedores. El tercer tipo es la integración horizontal, que implica la apropiación o control sobre los competidores (David & David, 2017).

En el segundo grupo se encuentran dos tipos de estrategias, la primera es la penetración de mercado, la cual busca un incremento de participación de mercado con los productos actuales de la empresa a través de mayores esfuerzos de marketing. La segunda es el desarrollo de mercado, en la que la empresa busca introducir los productos actuales a nuevas áreas geográficas (David & David, 2017).

En el tercer grupo se encuentran las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada. La primera busca desarrollar o modificar productos innovadores, en base a los actuales y, la segunda, se busca aumentar productos nuevos, que no tienen relación con los productos existentes en la organización (David & David, 2017).

En el cuarto grupo están las defensivas que generalmente se realizan para minimizar los impactos negativos de la empresa. La primera es una estrategia de recorte de gastos con la finalidad de que se reduzcan los costos y activos con el propósito de revertir las ventas o las utilidades. La segunda es la desinversión referida a la venta de una división o parte de la empresa. La última es la estrategia de liquidación referida a la venta de los activos de la organización (David & David, 2017).

El último grupo, según David y David (2017) contiene las cinco estrategias propuestas por Michael Porter (1985) a las cuales denomina estrategias genéricas. La primera es el liderazgo en costos tipo 1, en el cual se busca producir un bien a bajo costo para atender a un amplio rango de clientes con el precio más bajo del mercado. La segunda es el liderazgo en costos tipo 2, en el cual se busca comercializar el producto a una amplia gama de clientes al mejor valor y precio disponible en el mercado. La tercera es la estrategia de diferenciación, donde se ofrece un producto único y dirigido a clientes insensibles al precio. La cuarta es de enfoque tipo 4, ya que busca ofrecer productos para un pequeño rango (nicho) de clientes con el precio más bajo del mercado. La última es la estrategia de enfoque tipo 5, la cual tiene como objetivo entregar, a un nicho de clientes, productos con más beneficios que cubran las necesidades a un precio más alto.





## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

El presente capítulo se detalla, por un lado, el contexto de la industria láctea del mundo, de América Latina y del Perú; y, por otro, el entorno del sector de lácteos orgánicos a nivel mundial, latinoamericano y nacional. Asimismo, se describe el modelo de negocio de Vacas Felices.

### **1. Sector de lácteos industriales**

Para comenzar, es pertinente definir un par de términos que se abordan en la investigación. Por un lado, la Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (OMS & FAO, 2011) definen que la leche es la secreción mamaria de animales lecheros obtenida por ordeños sin ningún tipo de adición. Por otro, se denomina “productos lácteos” al bien obtenido mediante cualquier transformación de la leche, el cual, puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para su elaboración (OMS & FAO, 2011). Es decir, la leche es la base para crear yogurt, queso, mantequilla, entre otros productos lácteos; por ello, su relevancia en la descripción y comprensión de la industria láctea.

#### **1.1. Lácteos industriales en el mundo**

Respecto a la producción de leche a nivel mundial, Según el International Fact-Checking Network (IFCN, 2018), en el 2017, la producción de leche aumentó un 2,6% a nivel mundial respecto al 2016, por factores tales como el incremento de su precio, el aumento de producción de los agricultores europeos (Reino Unido, Irlanda, Nueva Zelanda) y el establecimiento de subsidios a productores de la Unión Europea, Estados Unidos y Rusia, entre otros, que permitió la subsistencia de los pequeños productores y estimuló la sobre producción. Asimismo, el análisis del costo de producción del 2017, basado en 132 tipos de granjas de 53 países, entre medianas y grandes, que representaban el 89% de la producción mundial de leche, tuvo como resultado que el precio por 100 kg de leche fue de 42 dólares, dos dólares más en comparación del año anterior; en cambio, en EE.UU. y Europa los costos se estabilizaron a un nivel de 40 dólares desde el 2012, mientras que en los países con economías emergentes se han incrementado (IFCN, 2018). Esto permite inferir que parte de la variación de los costos depende de los países en donde se transforma la leche.

Respecto a la producción de lácteos, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (OCDE & FAO, 2018), la producción mundial de leche tuvo un crecimiento de 0,5% durante el 2017 y, al mismo tiempo, se proyecta que el comercio de productos lácteos a nivel mundial aumente, tales

como la mantequilla, yogurt y queso, en 2.2% anualmente para el 2027. Adicionalmente, de acuerdo a Maximixe (2018), los principales productos lácteos que se encuentran en los mercados son la leche líquida, leche en polvo, mantequilla, queso y yogurt, los cuales, pese a disminuir sus ventas en 25% en 2015 y 2,5% en 2016, han incrementado sus ventas en 12% en el 2017, siendo el queso el líder en ventas, mientras que el mercado de mantequilla tuvo un crecimiento del 32,1 %. De esta manera, se puede apreciar la relación entre la producción de leche y la oferta de productos lácteos, debido a que los productores podrían ofrecer más productos si hay más leche disponible. Por otro lado, la Federación Nacional de Industrias Lácteas (Fenil, 2018), indica que actualmente España es el país de la Unión Europea que más leche exporta a países asiáticos y que, asimismo, se ha comprometido a investigar técnicas que promuevan la sostenibilidad del sector lechero, a fin de que las empresas del sector logren el triple impacto, fomentando la responsabilidad ambiental, maximizando los beneficios económicos y velando por la responsabilidad social ante todos sus stakeholders.

Finalmente, según la OCDE y FAO (2017), se estimó que, durante la próxima década del 2016, el consumo mundial de leche cruda y productos lácteos procesados crecerá 2.1% y 1.7% anual respectivamente, y frente a ese crecimiento se necesitarán alrededor de 50% de la producción mundial total de leche para producir los productos lácteos, y ese porcentaje continuará aumentando a 52% durante los próximos 10 años. Por otro lado, en los países en desarrollo se incrementará la producción de leche cruda en 33% para el año 2026, de los cuales el 85% será destinado para la elaboración de productos lácteos, 7% a la mantequilla, 3% al queso y 4.6% a la leche en polvo (OCDE & FAO, 2017). Para conocer más sobre la situación de la industria en países en desarrollo, se abordará el contexto de Latinoamérica, por lo que será atendida en el siguiente acápite.

## **1.2. Lácteos industriales en Latinoamérica**

El contexto de los lácteos industriales en América Latina, como otros sectores productivos, está en constante desarrollo y evolución, buscando introducir nuevos productos de alto valor nutricional que sean aceptados en el mercado.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, y la Federación Panamericana de lechería (FEPAL & FAO, 2012), los 10 primeros países productores de leche en Latinoamérica son Brasil, Argentina, México, Colombia, Ecuador, Chile, Venezuela, Uruguay, Perú y Costa Rica; concentrando Brasil el 39% del total de litros producidos en el 2011. Es así que, en muchos países latinoamericanos en desarrollo, la productividad lechera sigue siendo

limitada, por la baja calidad de los alimentos para el ganado, el bajo control en las enfermedades de los animales y la poca instrucción para su crianza (FEPALE & FAO, 2012).

Cabe mencionar que en gran parte de los países antes mencionados la producción tiene un doble propósito, el consumo familiar y la demanda de la industria de lácteos. Asimismo, los países que aumentaron su producción para el 2011, fueron los del Cono Sur, tales como Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay (FEPALE & FAO, 2012). En el caso de Argentina, segundo mayor productor de leche en la región, la producción de leche creció en 7% para 2011, a pesar de la alta inflación y los elevados costos de transporte en el país. En el caso de Chile y Uruguay, también se apreció un incremento entre 2% y 4%, debido al aumento de la demanda de consumo urbano interno y factores climáticos favorables para la producción ese año. Por su parte, Perú y Bolivia son los países en la región que no registran un crecimiento continuo, debido a los desfavorables factores climáticos y la poca inversión en desarrollo e implementación de tecnologías (FEPALE & FAO, 2012).

Respecto al comercio exterior en el sector lácteo latinoamericano, la FEPALE y FAO (2012) señalan que se observa un aumento significativo en los volúmenes de exportación e importación en el 2011, habiéndose exportado un total de 4 mil millones de litros de leche y aproximadamente 6 mil millones de litros de leche importada. Este aumento se debió al excelente desempeño productivo de los países del cono Sur, principalmente Argentina, que exportó el 87% del total de exportación en ese año (FEPALE & FAO, 2012). Por el lado, de las importaciones, los países que importaron más volumen de leche son Brasil, Venezuela y México. Cabe mencionar que, de acuerdo a la FEPALE y FAO (2012), Perú y Chile son países potenciales para la elaboración y comercialización de algunos derivados lácteos, tales como queso y leche evaporada. En ese sentido, resulta relevante analizar las oportunidades que se presentan en la demanda externa de lácteos.

Respecto al consumo de productos lácteos en Latinoamérica, los países con mayor demanda son Uruguay y Argentina, ya que el consumo per cápita anual se encuentra entre 200 y 250 litros en el 2012; seguidos por Costa Rica y Brasil, con un consumo per cápita anual entre 150 y 200 litros anuales. En contraste, los países con menor demanda interna son Guatemala y Bolivia, con un consumo anual menor a los 50 litros por persona, superados por poco por República Dominicana y Perú, con consumos per cápita entre 50 y 100 litros anuales (FEPALE & FAO, 2012).

Por otro lado, en el 2011, el pago promedio por la leche cruda para los productores en los países de Latinoamérica era de 0.43 US\$ por litro de leche cruda; en el caso peruano, el pago para los productores era de 0.30 US\$ por litro de leche, lo que equivalió a S/0.98 soles/litro de leche cruda.

No obstante, respecto al precio de la leche pasteurizada que se comercializa en el mercado interno de cada país, en canales minoristas o mayoristas, estaban en el rango de 0.80 a 1.20 US\$ por litro en el año. Respecto a los precios de exportación, solo se conoció el de la leche en polvo que en promedio fue 4 US\$ por kg (FEPALE & FAO, 2012).

En conclusión, la industria latinoamericana de productos lácteos está creciendo en la región y con ello debe crecer el desarrollo de los productores de leche cruda de cada país para poder atender a las empresas que transforman esa materia prima. Por ello, FEPALE y FAO (2012) señalan que se debe mejorar las técnicas de crianza del ganado, recolección y procesamiento de la leche, y los equipos tecnológicos, con el fin de mejorar la calidad de los productos.

### **1.3. Lácteos industriales en el Perú**

En esta sección se describe la industria láctea en Perú, es decir, los principales competidores, los productos lácteos más demandados y las entidades que regulan el mercado.

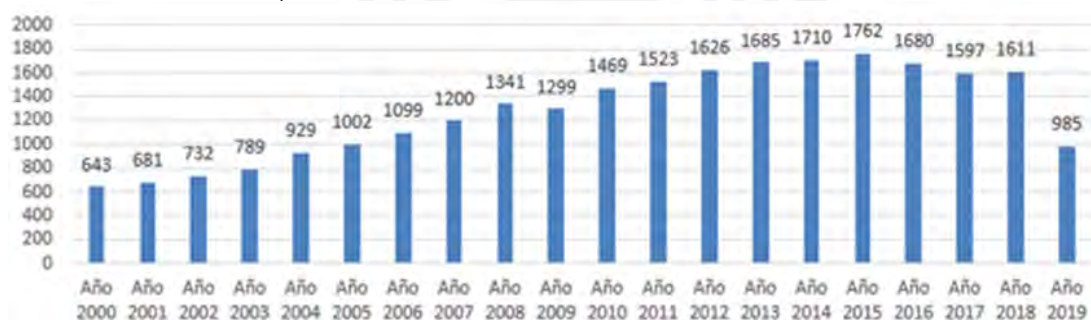
De acuerdo al MINAGRI (2017), la producción de leche fresca en el Perú fue de 1,8 millones de toneladas en el año 2012, siendo el 81% de esta empleada para abastecer al mercado de lácteos industriales, donde predominan las empresas Gloria, Laive y Nestlé. Estas tres cuentan con centros de acopio instalados en las tres grandes cuencas del territorio peruano (sur, centro y norte), donde se da el proceso de enfriamiento de la leche para posteriormente transportarla a las plantas procesadoras (MINAGRI, 2017). Por otro lado, el 19% de la leche fresca producida fue destinada al sector lácteo artesanal, donde abundan ganaderos dispersos con pequeñas unidades productivas, quienes en su mayoría elaboran quesos. Dentro del 19%, un 14% ofrece sus productos en mercados y ferias locales; mientras que un 5% lo utiliza para autoconsumo (MINAGRI, 2017). En este sector, resulta vital la intermediación de los porongueros, quienes se encargan de recolectar la leche de los establos, con la finalidad de adquirir el producto para luego revenderlo a los consumidores finales o a los productores artesanales de derivados lácteos (Rospigliosi & Suárez, 2018).

Así, se aprecia que gran parte de la leche producida por los ganaderos (el 81%) es destinada a la industria de productos lácteos industriales, la cual fabrica masivamente derivados de la leche, los cuales se encuentran arraigados en los hábitos de consumo de los peruanos. Por ejemplo, Ipsos (2015) realizó un estudio del consumo diario de productos lácteos en el Perú, el cual determinó que, en el 2015, el producto más consumido fue la leche evaporada (78%), en segundo lugar, el queso (59%), en tercer lugar, el yogurt natural (55%), en cuarto lugar, la mantequilla y, por último, la leche fresca o cruda (29%).

A pesar de lo mencionado, el consumo per cápita de leche en el Perú es de 87 litros al año, cantidad inferior a lo sugerido por la FAO, que sugiere un consumo promedio de 120 litros (MINAGRI, 2017a), existiendo, así, una brecha de 33 litros. Frente a esta situación, MINAGRI busca incrementar el consumo per cápita hasta los 96 litros por persona al año, desde el 2019 (Diario Gestión, 2019).

A continuación, la Figura 1 permite visualizar que desde el 2000 hasta el 2015 hubo un crecimiento sostenido de la producción de productos lácteos, sin embargo, a partir del 2016 empezó a decrecer, disminuyendo en 4.65% en ese año, 4.94% en el 2017 y aumentando, levemente, en 0.88% en el 2018 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2019).

**Figura 1: Producción manufacturera de productos lácteos durante el 2000 – 2019 (en miles de toneladas métricas)**



Adaptado de: BCRP (2019).

Ahora bien, los factores que pudieron influir en la caída productiva del 2016 fueron algunos conflictos legales. Así, por ejemplo, en junio del 2017, se conoció que la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA) concluyó que el producto Pura Vida, una marca de la empresa Gloria, no podía ingresar a Panamá por su composición (RPP, 2017). Paralelamente, en Perú se pronunció la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC), enfatizando que Pura Vida y Reina del Campo no son productos que se puedan comercializar como “leche evaporada”, ya que no cumplen los requisitos sobre la Norma Técnica nacional y el Codex Alimentarius (RPP, 2017). Este hecho alarmó al país, ya que Pura Vida es una marca de la empresa Gloria, la cual es líder del mercado. Por este motivo, en el 2017, se publicaron normas para garantizar la composición de los productos lácteos, los cuales son regulados por la Dirección General de Salud (DIGESA).

Este suceso evidenció que las regulaciones legales en el mercado peruano de productos lácteos son bajas, considerando que este presenta una estructura oligopsónica, es decir, hay muchos ofertantes de leche fresca (en su mayoría pequeños ganaderos) y pocos demandantes (Gloria, Laive

y Nestlé), que tienen una gran capacidad de influir en el precio de compra y venta del producto (MINAGRI, 2017). Asimismo, existen barreras de entrada por parte de las tres empresas que dominan el mercado, Gloria con 59% de participación de mercado, Nestlé con el 29% y Laive con el 9%. Estas invierten recursos frecuentemente para integrar verticalmente sus operaciones (acopio, producción, comercialización y distribución), en las relaciones con sus proveedores y en la eficiencia en reducir costos. Todo ello desincentiva a las empresas que desean ingresar al mercado (Rivas, Sueyoshi, Sáenz & Sánchez, 2011).

En resumen, la industria láctea en el Perú está dominada por tres grandes empresas, con diversos centros de acopio y producción, las cuales han establecido barreras de entrada que dificultan el ingreso a nuevas empresas. Además, la calidad de los productos genera desconfianza en los consumidores, luego de haberse evidenciado la falta de regulación y control en su composición.

## **2. Sector de lácteos orgánicos**

Recientemente, han aparecido los productos lácteos orgánicos como alternativa a los lácteos convencionales o tradicionales. En las siguientes secciones se describe la tendencia mundial, latinoamericana y nacional de los lácteos orgánicos.

### **2.1. Lácteos orgánicos en el mundo**

El mercado de productos orgánicos cuenta con mayor presencia en países desarrollados como Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia, los cuales son los principales demandantes de estos productos (Marrero, 2010). Así, las ventas de productos orgánicos en la Unión Europea sobrepasaron los 29 mil millones de euros en el 2015, el cual fue el monto mayor facturado a nivel continental dicho año; a nivel país, Estados Unidos, Alemania, Francia, China y Canadá fueron los países con mayor consumo de productos orgánicos, presentando ventas iguales a 26,7, 8,3, 4,8, 2,7 y 2,6 mil millones de dólares, respectivamente (PROCHILE, 2017).

Los estadounidenses gastaron aproximadamente 35 mil millones de dólares en productos orgánicos en 2014, de los cuales 5,250 millones de dólares fueron destinados a productos lácteos (United States Department of Agriculture [USDA], 2019). Asimismo, según Ellen (2018), los estadounidenses prefieren comprar productos orgánicos, debido a que, principalmente, buscan evitar los pesticidas, consumir productos frescos y cuidar su salud y nutrición.

Por otra parte, los consumidores alemanes viven en ciudades que no son alejadas de las granjas o actividades ganaderas, pudiéndose encontrar y comprar en ellas leche fresca, huevos y pan.

Asimismo, los alemanes consideran que la alimentación correcta, libre de productos químicos, es fundamental en su vida, por lo que evitan las comidas preparadas y priorizan lo orgánico. Así, aproximadamente 15,65 millones de alemanes incorporan alrededor del 50% de productos orgánicos en su alimentación, y, además, en el 2015 el mercado orgánico facturó 3.6 mil millones de euros. Cabe mencionar que, en Alemania, los productos orgánicos preferidos son los huevos, frutas y verduras, papas, embutidos y leche, los cuales se pueden encontrar en supermercados, tiendas de descuento y biotiemendas (PROCHILE, 2017).

A pesar de la comparación habitual entre precio-calidad, el consumidor alemán se caracteriza por ser informado y crítico. Muestra de ello, es que sus decisiones de compra se han visto influidas por variables ambientales (producción orgánica o biológica) y laborales (normas de trabajo, trabajo infantil, protección a la mujer trabajadora) y de orden político (Deutschland, 2017).

Por último, es importante destacar que Francia es el segundo mercado más grande de Europa y, en los últimos años, el consumo de productos orgánicos se ha incrementado. Por ejemplo, las compras de estos productos crecieron en 53.68% entre el 2012 y 2016 y, en este último año, su consumo fue el siguiente: primero, las frutas y verduras frescas (23%), segundo, productos congelados (19%), tercero, leche y quesos (17%), cuarto, bebidas sin alcohol (12%), quinto, carnes (10%) y, por último, comestibles y panadería (12%) (PROCHILE, 2017).

En síntesis, se aprecia una tendencia hacia el consumo orgánico, en los mercados más grandes, como es el estadounidense, alemán y francés. Entre los principales factores de compra de los consumidores, destaca, por un lado, el goce de una nutrición basada en alimentos libres de pesticidas y, por otro, el cuidado del medio ambiente.

## **2.2. Lácteos orgánicos en Latinoamérica**

América Latina se caracteriza por depender para su crecimiento económico de la demanda y precios altos de los productos primarios. Asimismo, la FAO (2018) sostiene que América Latina debe superar el extractivismo para no depender de los commodities y que los gobiernos dejen de lado su visión de corto plazo.

Ahora bien, respecto a la industria de productos orgánicos, en América Latina no existe una tendencia marcada en la demanda de estos productos, no obstante, existe una tendencia creciente en la producción orgánica, presente en Perú, Colombia, Ecuador, Uruguay, Argentina, Brasil y Chile, entre el 2013 y 2019 (Euromonitor International, 2020). Cabe resaltar que los últimos tres han

incrementado su producción en 25% aproximadamente en el 2019, siendo el más destacado Chile, seguido de Argentina y Brasil (ver Anexo K).

En primer lugar, Chile presenta un crecimiento en el comercio exterior de productos orgánicos del 4%, 6% y 9% en el año 2015, 2016 y 2017 respectivamente, siendo los arándanos orgánicos los productos más exportados con un 30%, mientras que los lácteos están en un porcentaje menor, de 0.18% (Eguillor, 2018). Asimismo, según Díaz (2017), las organizaciones certificadas orgánicamente han crecido en un 30% entre el 2015 y 2016, mientras que las importaciones de productos orgánicos, entre ellos los lácteos, subió en 60% en el mismo periodo.

En segundo lugar, en relación al perfil de los consumidores de productos orgánicos en Brasil; Primero, el 66% son mujeres; segundo no son vegetarianos, sino que también consumen carne, pero en menor cantidad; tercero, el 63% se caracterizan por tener un estilo de vida en contacto con la naturaleza; y cuarto, poseen un buen nivel de renta familiar, aproximadamente 3000 dólares (Agregaduría Agrícola Brasil, 2018). Además, en este país se creó organizaciones encargados de apoyar la comercialización de productos orgánicos, uno de estos soportes es la cooperativa Coperjunho, la cual, apuesta por la producción agroecológica, comercializando productos lácteos orgánicos como leche fresca, yogurt y queso con orégano orgánico (Mundukide, 2015).

En tercer lugar, Argentina, a pesar de ser el país con mayor producción de lácteos en América Latina, presenta una producción de orgánicos menor a la chilena (ver Anexo L), ya que, por ejemplo, en los años 2018 y 2019 produjo 480 mil y 673 mil toneladas de productos orgánicos (Euromonitor International, 2020). Sin embargo, a diferencia de Chile, Argentina ha desarrollado más su mercado de lácteos orgánicos, incluso diferentes empresas pretenden entrar a este mercado por su creciente demanda de lácteos orgánicos (Ensinck, 2018).

Finalmente, de acuerdo a Euromonitor International (2020), la producción peruana de productos orgánicos es una de las más reducidas a nivel de América Latina, sin embargo, esta ha crecido constantemente en 12 % anual entre el 2015 y 2019. Esto se explica, en parte, al propio interés de pequeñas empresas fabricantes de productos orgánicos, que buscan distintos puntos de venta en donde distribuir y ofrecer sus productos a los consumidores peruanos (Gracile Sangay, comunicación personal, 7 de mayo, 2019b). En las siguientes líneas se explicará con mayor énfasis sobre el Perú.

### **2.3. Lácteos orgánicos en Perú**

Esta sección introduce brevemente la coyuntura del sector orgánico en Perú y luego detalla la situación del sector de lácteos orgánicos, identificando los principales competidores a nivel



nacional. Asimismo, se describe los lugares de venta de estos productos en Lima y los factores que influyen en su elevado precio.

En el Perú la oferta de productos orgánicos se divide en dos grupos según su destino, para comercio externo y consumo interno. La situación de los primeros es positiva, ya que según cifras de PromPerú (2017), las exportaciones de alimentos orgánicos peruanos en el 2016 sumaron US\$ 380 millones con una tasa de crecimiento de 19.6% en el periodo de 2012 - 2016. Asimismo, el consumo nacional de estos productos se encuentra en crecimiento, por lo que, en el 2015, Fernando Alvarado, presidente de la Red de Agricultura Ecológica, mencionó que hay 55 mil productores ecológicos, que lograron facturar ese año seis millones de dólares (Alvarado & Wu, 2015).

Ahora bien, en el país son denominados lácteos orgánicos los que presenten las siguientes características: primero, la alimentación del ganado vacuno se basa en productos orgánicos (sin alteración química), segundo, que se respeta el ciclo de vida de los animales y, finalmente, que no se le administre sustancias químicas o externas al vacuno (MINAM, 2017a). Es por ello que se consideran a las siguientes empresas como productoras de lácteos orgánicos en el Perú, para empezar, se tiene a “La Cabrita”, pequeña empresa de la familia Ígreda, la cual elabora productos lácteos a base de leche de animales caprinos y viene ofreciendo sus productos desde 1999. La organización cuenta con certificación orgánica y realiza la crianza de las cabras en el cerro Puquio, a 28 km de Lima, mientras que su planta de producción en el distrito limeño de Los Olivos, debido al acceso a servicios básicos como agua potable y energía eléctrica (Machuca, 2005). También se puede mencionar a la Cooperativa Agraria de Trabajadores 9 de octubre, ubicada en Arequipa, en el distrito de Tuti (Caylloma), la cual elabora queso y mantequilla orgánica bajo la marca de LP, teniendo como cliente importante de la zona al restaurante “Chicha” de Gastón Acurio (Diario Andina, 2018). De igual manera, se identifica a “Vacas Felices”, sujeto de estudio del proyecto profesional, empresa que fabrica lácteos orgánicos a partir de la leche que compra a sus ganaderos (proveedores) de las comunidades de Ayas y Collana, quienes siguen los principios de la ganadería orgánica, como cuidar el suelo de la zona y el bienestar de los vacunos. Su planta de producción se encuentra en Huarochirí, Lima.

Debido a que el sujeto de estudio comercializa sus productos en Lima, se describe los puntos de venta existentes en la capital, tanto del canal tradicional como el moderno. En ambos la oferta es diversa, ya que se puede encontrar verduras, lácteos, helados, pan, artículos de cuidado personal, vestimenta, entre otros. En el canal tradicional se encuentran las ferias ecológicas, también llamadas ecoferias, ecomarkets o mercados saludables, y se han identificado 9 a nivel de Lima Metropolitana

ubicadas en Miraflores, Barranco, Cieneguilla, La Molina, Pachacamac, Surquillo, San Miguel, San Borja y San Isidro (El Comercio, 2015). Estas bioferias pueden ser descritas como espacios ubicados en las calles o parques, conformados por stands pequeños, con una decoración simple, en los que se venden los fines de semana productos orgánicos, primarios o manufacturados con certificación orgánica. Adicionalmente, se presentan diversos talleres, en la que los ofertantes comparten la historia de su marca, así como talleres de alimentación saludable (15 Minutos, 2018a).

La historia de las bioferias se remonta a 1998, cuando se forma el Grupo EcoLógica Perú, que, en coordinación con la municipalidad de Miraflores y Lima, crean en 1999 la BioFeria de Miraflores. Silvia Wu y Fernando Alvarado recuerdan cómo debían repartir su tiempo entre su labor principal y como voluntarios del Grupo Ecológica Perú, a fin de promover el consumo ecológico durante el período de 1997 hasta el 2009 (Alvarado & Wu, 2015). Asimismo, mencionan que existe una “voluntad política” sobre la continuidad de las bioferias, ya que la Municipalidad es la que decide si renovar o no el contrato con los organizadores de las mismas.

Además de las bioferias, existen tiendas especializadas en vender productos orgánicos, las cuales surgen con el propósito de cubrir la demanda de los clientes que compran productos de manera más frecuente, no limitándose a adquirirlos los fines de semana. De esta manera, las tiendas especializadas se están incrementando y conforman el canal de venta moderno del sector. Algunas de estas tiendas son La Panadera, La Calandria, La Bodega Verde, Salvia, La Sanahoria, primera cadena de biomarkets en Perú, y Flora y Fauna, nuevo negocio del grupo Wong (15 Minutos, 2018b).

Por otra parte, respecto a los precios de los productos orgánicos, De Marzo (2016) muestra que estos son más costosos en comparación de los industriales o convencionales. El valor económico de una canasta alimentaria en una tienda orgánica es 73% mayor que aquella con los mismos productos en un supermercado, y 48% mayor que en una bioferia. Por ejemplo, el precio del yogurt orgánico en una bioferia es aproximadamente S/.8, y en una tienda orgánica su precio oscila entre los S/.12.60 y S/.21; por el contrario, un yogurt industrial en un supermercado, como Vivanda, cuesta S/.6.20.

Por otro lado, hay tres factores que explican la razón de los precios elevados de los productos orgánicos. En primer lugar, se encuentra el pago anual por la certificación orgánica, el cual es necesario al ser requisito para vender en las bioferias y para garantizar las técnicas orgánicas utilizadas, representando un costo fijo importante. En segundo lugar, la cantidad producida orgánicamente es menor que la industrial al no poder utilizarse químicos ni alterar genéticamente a

los animales; por este motivo, al haber menos producción, el precio debe ser mayor para alcanzar el punto de equilibrio (De marzo, 2016). En efecto, Lizet Sangay, una de las socias de Vacas Felices, en una entrevista a El Comercio comentó que una vaca que vive en un establo convencional puede producir unos 30 litros de leche; mientras que una de Vacas Felices pasta libremente en 80 hectáreas y produce 15 litros. Asimismo, recalcó que los vacunos de la organización no reciben ningún tipo de hormonas para incrementar su producción (Ortiz, 2015). De esta manera, se puede comprender que, al operar orgánicamente, la cantidad producida será potencialmente menor. En tercer lugar, los costos de distribución y de disposición de los productos hacia el consumidor final son muy elevados, debido a que, si bien se está incrementando las biotiemendas, aún los espacios de venta de productos orgánicos son limitados para la población limeña, siendo las bioferias los lugares con mayor afluencia de clientes; de modo que, resulta necesario para los empresarios tener en ellas uno o más puntos de venta, aunque esto implique pagar una inscripción mensual a cada Municipalidad distrital para poder contar con un espacio (De marzo, 2016).

### **3. Vacas Felices**

En esta sección se describe la historia del sujeto de estudio y se identifican sus hitos más importantes. Todo empieza en 1997, cuando María Isabel Quiroz Cisneros, fundadora de Vacas Felices, migra de Cajamarca a Lima, donde alquila un terreno en Chorrillos de propiedad de las Fuerzas Aéreas del Perú (FAP) e ingresa a la carrera universitaria de Agronomía en La Universidad Nacional Agraria La Molina. Ese mismo año, un familiar le encarga sus cuatro terneras, ya que él no podía seguir criándolos, lo que originó que María Isabel comience a elaborar lácteos para su consumo personal y familiar; sin embargo, ello fue temporal pues los vecinos empezaron a solicitar pedidos. Ante la demanda, la reproducción de las terneras y el apoyo de sus vecinos, en el 2001 surge una idea de negocio, que más adelante se convertiría en su filosofía de vida, la cual es elaborar productos lácteos orgánicos, que permite no solo diferenciarse, sino también cuidar la salud de las personas; por lo que, en tal año, se inicia el proceso para la obtención de la certificación de producción orgánica de la organización Biolatina (Gracile Sangay, comunicación personal, 7 de mayo, 2019).

A partir del siguiente año, 2002, se obtiene la certificación orgánica y se logra ingresar a la bioferia de Miraflores, con el nombre de “Vacas Felices”, vendiendo leche fresca, yogurt natural, mantequilla y quesos. Posteriormente, en el 2007, Gracile Sangay, una de las hijas de la fundadora y actualmente gerenta de Vacas Felices, lo formaliza a una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL). Por otro lado, ese mismo año, a la familia Sangay se le hace necesario buscar otro espacio dónde criar a su ganado y seguir elaborando los productos, debido a que la FAP decide ya no

arrendarle el terreno. Es así que, en el 2008, la familia encuentra un lugar en la sierra de Lima, la cual es la comunidad de Ayas, ubicada en la provincia de Huarochirí <sup>9</sup> a 60 km de Lima, adonde se trasladaron con su pequeño ganado; sin embargo, los vacunos no lograron adaptarse al clima de las alturas. A raíz de ello, su cadena de abastecimiento cambió, ya que dejaron de ser una empresa productora para solo ser elaboradora, iniciando así su relación con las familias ganaderas de la comunidad antes mencionada, pues se convirtieron en sus proveedores de materia prima.

En el 2011 aumenta sus puntos de ventas, ya que en Lima aparece una nueva bioferia ubicada en La Molina, y en el 2012, surgen las bioferias de Surquillo y Barranco. De este modo, los nuevos espacios en las bioferias significaron el fortalecimiento de la marca al llegar a más clientes y aumentar considerablemente la producción. Luego, en el 2014, lograron conseguir como clientes a tiendas naturales y orgánicas, que habían conocida a la marca en las bioferias; por ello, en el 2015, el número de proveedores aumentó, uniéndose algunos ganaderos de la comunidad de Collana, ubicada también en Huarochirí. Así, para el 2017 lograron trabajar con 19 familias ganaderas, las cuales en conjunto sumaron 102 vacas, que producen de 300 a 800 litros al día dependiendo de la estacionalidad. Asimismo, creció el portafolio de productos, ofreciendo leche fresca pasteurizada, crema de leche, mantequilla, quesos maduros y frescos, y yogurts frutados, griegos y aflanados.

Cabe resaltar, que debido a la certificación orgánica de Biolatina con la que cuenta Vacas Felices, cada animal vacuno debe ser registrado y controlado por la organización, a fin de verificar que los ganaderos utilicen las técnicas exigidas por la certificadora, como, por ejemplo, que las vacas vivan libremente respirando aire puro, sin que se les separe de sus crías y que solo sean ordeñadas una vez por día, para cuidar su salud psicológica; además de velar siempre por la reforestación de la zona. Siguiendo lo mencionado, Gracile Sangay (comunicación personal, 7 de mayo, 2019) considera que la empresa es socialmente responsable e incluso, que su visión es principalmente contribuir a las comunidades donde operan y brindar a la sociedad productos que ayuden a mejorar su alimentación, incluso antes de generar utilidades. Asimismo, la empresa desde el 2018 viene dando “Créditos Felices” a sus proveedores de leche, los cuales consisten en otorgar crédito sin interés con flexibilidad de pago para la compra de herramientas de trabajo, semillas o ganado (Gracile Sangay, comunicación personal, 7 de mayo del 2019).

---

<sup>9</sup> Según INEI (2017), la población de Huarochirí en el año 2014 fue de 80 854, en el año 2015 era de 81 696 y en el año 2016 abarcó 82 572 personas.

### 3.1. Flourishing Business Canvas de Vacas Felices

Con lo expuesto en la sección anterior, se determinó que Vacas Felices es una organización híbrida, ya que sus actividades siguen la lógica de desarrollo sostenible y de mercado, tal como lo menciona Laasch (2018); por ello, a continuación, se describe el modelo de negocio de la empresa mediante el Flourishing Business Canvas (FBC), pues esta herramienta ubica sus 16 elementos según la perspectiva social, ambiental y económica.

#### 3.1.1. Procesos

##### a. Stock Biofísicos

Se refiere a los recursos provenientes del medio ambiente que necesita Vacas Felices para elaborar los lácteos, los cuales son leche fresca, probióticos, cuajo y frutas; dado que, con estos se prepara todo tipo de lácteo, como yogurt, queso, leche pasteurizada y mantequilla (ver Tabla 3).

**Tabla 3: Stocks Biofísicos de la empresa Vacas Felices**

Recursos	Stock Biofísico
Leche	Vacas
Probiótico	Microorganismo Biopolímero
Cuajo	Enzimas gástricas de bovinos
Chirimoya	Árboles de Annona Cherimola
Mango	Árboles de Garcinia mangostana
Fresa	Plantas rastreras Fregraria
Aguaymanto	Plantas uchuva
Maracuyá	Plantas trepadoras <i>Passiflora edulis</i>

##### b. Servicios ecosistémicos

Los servicios ecosistémicos son los beneficios que se obtienen de los ecosistemas y pueden dividirse en cuatro categorías: servicios de aprovisionamiento, servicios de regulación, servicios culturales y servicios de soporte (WRI, 2012). En la Tabla 4, se describen las categorías y servicios ecosistémicos de las que Vacas Felices se beneficia o impacta.

**Tabla 4: Servicios ecosistémicos de la empresa Vacas Felices**

<b>Categoría</b>	<b>Servicios</b>	<b>Beneficio/Impacto de Vacas Felices</b>
Servicios de aprovisionamiento	Comida - ganadería vacuna	Leche de vacunos
Servicios de regulación	Control de la erosión	Siembra de pastos y arbustos
	Mantener la calidad del suelo	Utiliza abono orgánico para nutrir el suelo
Servicios culturales	Valores educacionales e inspiracionales	Informa y aumenta el número de consumidores conscientes a través de sus clientes y equipo de trabajo
Servicios de soporte	Hábitat de animales y plantas	Al velar por la calidad del suelo y el bienestar animal, contribuye al hábitat de los animales y plantas de Ayas.

### *c. Recursos*

Vacas Felices cuenta con recursos tangibles como son la materia prima, la planta de producción de Ayas, las maquinarias para la transformación de la leche cruda, los productos lácteos finales y el equipo de trabajo. Asimismo, cuenta con recursos intangibles como son la marca que ha construido hace 12 años y el conocimiento en producción orgánica, ya que la fundadora es experta en el tema y comparte sus conocimientos con su equipo.

### *d. Actividades*

La actividad más relevante para Vacas Felices es la transformación de la leche en productos lácteos, pues sin ello el negocio ya no podría cumplir con su fin social y ambiental. Otra actividad importante es la refrigeración de los productos, ya que al ser productos orgánicos su tiempo de vida útil es corto. Además, la venta de los productos orgánicos lácteos es fundamental para que la organización siga aumentando su capital e inviertan en estrategias de triple impacto. Y, finalmente, es vital la supervisión y enseñanza de las técnicas orgánicas en las zonas de operación.

### *e. Alianzas estratégicas*

Los socios claves para la empresa son los ganaderos, al proveer el insumo principal de la cadena de producción que es la leche; los proveedores de frutas, pues permiten la elaboración de yogures frutados; y finalmente, la ONG Pachamama, ya que provee de voluntarios extranjeros a la empresa por períodos de 6 meses.

### *f. Gobernanza*

En Vacas Felices, las decisiones finales son tomadas por cuatro personas, quienes son María Isabel Quiroz, Gracile y Lizeth Sangay y Nery Cotrina. La primera es la fundadora de la empresa; la segunda es la gerente general de Vacas Felices; la tercera, es la gerente general de otra empresa de la

familia Sangay Quiroz, la cual es una biobodega; y la cuarta, es la actual responsable del área de calidad en la planta de producción y forma parte del equipo desde los primeros años de operación. Por ello, es que se puede decir que el liderazgo de Vacas Felices es femenino. Por último, los únicos inversionistas de la empresa son los integrantes de la familia Sangay Quiroz, pues nunca han contado con inversionistas externos.

### **3.1.2. Valor**

#### *g. Creación de valor*

La creación de valor de Vacas Felices se encuentra en la oferta de productos saludables a la sociedad; en el cuidado del suelo de Ayas y Collana, nutriéndolo y evitando su erosión; en el aseguramiento del bienestar animal mediante el respeto por su ciclo natural de vida; en la oferta de empleo a habitantes de comunidades locales; y en la promoción de la ganadería orgánica en la zona, la cual preserva los pastos y respeta a los animales.

#### *h. Destrucción de valor*

La destrucción de valor de Vacas Felices se encuentra en la huella de carbono que genera, la cual incluye principalmente, el metano producido por las vacas, las emisiones de CO<sub>2</sub> resultantes de la producción y distribución de los productos, y la gestión final de los envases, ya que estos tienen un solo uso, sean de plásticos o de vidrio.

### **3.1.3. Personas**

#### *i. Actores del ecosistema*

Los actores que están interesados en la sostenibilidad del negocio de Vacas Felices son, en primer lugar, el MINAGRI, debido a que es una institución encargada de promover el desarrollo sostenible, competitivo y descentralizado del sector agrario y agropecuario (MINAGRI, 2019). En segundo lugar, la Municipalidad de Huarochirí, ya que la empresa trabaja con ganaderos de dos comunidades de la provincia y su planta se ubica en ese lugar. En tercer lugar, la certificadora Biolatina, pues supervisan la explotación, preparación y comercialización de los productos bajo los principios de la ganadería orgánica. En cuarto lugar, los habitantes de Ayas y Collana, debido a que la organización labora con ellos. En quinto lugar, las personas interesadas en la alimentación saludable, ya que los productos están orientados hacia ellos. Finalmente, está la ONG Pachamama, pues permite que jóvenes interesados en técnicas orgánicas participen como voluntarios en VF.

#### *j. Necesidades*

Las necesidades que busca atender la organización son cuatro. La primera, es brindar lácteos orgánicos para cubrir la necesidad de alimentación a personas interesadas en cuidar su salud. La segunda, es ofrecer empleo a las personas de la comunidad de Ayas y Collanas. La tercera, es cubrir la necesidad de afiliación, a través de reuniones e integraciones semestrales que realiza con los ganaderos, trabajadores y clientes en Ayas. Por último, satisface el cuidado del ecosistema, al operar sin degradar el suelo y reduciendo la emisión de gases contaminantes.

#### *k. Stakeholders*

Los principales stakeholders de la organización son tres. Los primeros son los proveedores, que incluye a los ganaderos de Ayas y Collana al proporcionar leche fresca; y los agricultores que proveen frutas orgánicas, necesarias para la elaboración de los yogures. Los segundos son los clientes que están divididos en dos; por un lado, clientes B2B como las biobodegas y restaurantes; y, por otro lado, los consumidores finales, que son personas preocupadas por su salud. El tercero, es el equipo de trabajo con el que cuenta Vacas Felices, compuesto por los trabajadores de Lima y de Ayas, donde laboran personas de zona, así como voluntarios de la ONG Pachamama.

#### *l. Relaciones*

Por un lado, Vacas Felices cultiva y mantiene una relación cercana con sus consumidores mediante la venta presencial en las bioferias; asimismo, mantiene relaciones a largo plazo con sus clientes B2B. Por otro lado, la relación que tiene Vacas Felices con los ganaderos se basa en el compromiso de producir orgánicamente y promover esa actividad en las comunidades donde opera. Es por ello, que la organización trabaja con ganaderos que se comprometan a realizar ganadería orgánica mediante la firma de un acuerdo anual, para que este pueda pasar la certificación de Biolatina. Luego de ello, el ganadero se convierte en su proveedor, al que la organización brinda un acompañamiento constante y presencial, recoge sus intereses y bonifica su desempeño.

#### *m. Canales*

Uno de los canales que utiliza la organización para comunicarse y desarrollar las relaciones con cada stakeholder es su página web, puesto que por ese medio se busca comunicar su propuesta a las personas y organizaciones interesadas. Asimismo, la empresa cuenta con redes sociales, tales como Facebook e Instagram, donde realizan publicaciones de sus productos, actividades y eventos en los que participan. También, usan el correo electrónico para enviar proformas a clientes B2B, así



como informes de la organización a los consumidores finales lo soliciten. Por último, los medios de comunicación utilizados entre el equipo de trabajo son el teléfono y el WhatsApp.

### **3.1.4. Resultados**

#### *n. Objetivos*

Vacas Felices es una empresa híbrida que, mediante la venta de sus productos, busca cumplir con los siguientes objetivos. Para empezar, busca el bienestar animal y respetar su ciclo natural, razón por la que la empresa realiza ganadería orgánica. Asimismo, está enfocada en mantener la calidad del suelo, por lo que constantemente investiga nuevas maneras de crear abono natural. Por otro lado, Vacas Felices busca que las comunidades con las que trabaja sean autosostenibles; es decir, que sean económicamente independientes. Por ello, la empresa fomenta talleres enseñando a producir orgánicamente, para que estas puedan realizar agricultura o ganadería, vender sus productos y aumentar sus ingresos. Por último, la empresa promueve la alimentación saludable y consciente en sus clientes y equipo de trabajo.

#### *o. Costos*

Los principales costos en los que incurre Vacas Felices son el pago a sus proveedores, principalmente de leche fresca y frutas, el costo de la energía y mantenimiento de la planta de producción, el costo por los empaques de cada producto, los salarios del equipo de trabajo y el pago de alquiler por los stands en las bioferias. Asimismo, la empresa incurre en costos por la perspectiva ambiental y social con la que operan. Para la perspectiva ambiental, la organización realiza el pago anual a la certificadora Biolatina, la cual es regulada por SENASA, a fin de garantizar las prácticas orgánicas en todo el proceso, por lo que supervisa las actividades de los ganaderos, el suelo de Ayas y Collana y la transformación de los productos finales. Para la perspectiva social, se encuentra la bonificación semestral a los ganaderos, la cual busca premiar la cantidad de litros de leche que el ganadero proporcionó a la empresa en el periodo mencionado.

#### *p. Beneficios*

Vacas Felices no solo genera utilidades con su modelo de negocio, sino también mantiene el empleo en las comunidades de Ayas y Collana, tanto a ganaderos como personas de estas comunidades que trabajan en la planta de producción ubicada en Ayas. Asimismo, al usar abonos ecológicos la empresa emite menos gases contaminantes, sin embargo, estos no han sido cuantificados o medibles (Gracile Sangay, comunicación personal, 1 de setiembre, 2019).

### 3.2. Objetivos de desarrollo sostenible

En esta sección se desarrollan cinco ODS (Naciones Unidas, 2015) con los que contribuye Vacas Felices, pues como menciona Laasch (2018), la lógica de desarrollo sostenible dentro de su modelo de negocio la impulsa a contribuir con iniciativas propuestas por las Naciones Unidas. Así, se visualiza cómo estas acciones realizadas por Vacas Felices, genera cambios positivos en la vida de diversos grupos humanos (clientes, equipo de trabajo y ganaderos) y el medio ambiente.

En primer lugar, Vacas Felices contribuye al objetivo “hambre cero”, el cual está enfocado en la reducción del hambre, la malnutrición y la pobreza de quienes viven de actividades primarias (Naciones Unidas, 2015); puesto que, produce alimentos nutritivos, los cuales son consumidos por sus consumidores en Lima y los habitantes de Ayas y Collana, donde se encuentran sus trabajadores de la planta de producción y los ganaderos. Asimismo, la empresa busca la reducción de pobreza de estos últimos, por lo que cuenta con la política de comprar el total de leche cruda que cada ganadero pudo obtener en el día.

En segundo lugar, el objetivo “trabajo decente y crecimiento económico”, se basa en la creación de empleos de calidad para reducir las tasas de desempleo (Naciones Unidas, 2015), a lo que VF se suma mediante los puestos de trabajo que ofrece a sus colaboradores de Huarochirí y de Lima.

En tercer lugar, el objetivo “producción y consumo responsable” consiste en utilizar los recursos de manera eficiente, buscando el equilibrio con la naturaleza (Naciones Unidas, 2015), a lo que Vacas Felices contribuye al trabajar solo con proveedores que realicen ganadería orgánica, ya que así se cuida el suelo de manera natural, se prioriza el bienestar animal, se promueve el trabajo local y se entrega alimentos sin químicos; logrando de esta manera, una producción y consumo responsable ambiental y socialmente.

En cuarto lugar, el objetivo “acción por el clima” se refiere a reducir la contaminación ambiental para que la temperatura de la tierra no siga en aumento (Naciones Unidas, 2015). Frente a ello, Vacas Felices al cuidar el suelo con insumos naturales, produce menos nitrógeno y carbono, reduciendo así los gases de efecto invernadero (Ahlem & Hammas, 2017; FAO, s.f).

Por último, el objetivo “vida de ecosistemas terrestres” busca conservar la superficie terrestre para fortalecer la gestión de recursos naturales e incrementar la productividad de la tierra (Naciones Unidas, 2015); por lo que Vacas Felices toma acción sembrando pastos y árboles, así como creando abonos orgánicos para nutrir los suelos de Ayas y Collana.

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizada en el presente proyecto profesional, el cual se divide en cinco secciones. La primera describe y sustenta el enfoque metodológico empleado, el cual fue cualitativo; la segunda describe e indica el alcance del proyecto profesional, que fue exploratorio y descriptivo; la tercera explica el diseño del proyecto, que fue un estudio de caso; la cuarta detalla las herramientas usadas para la recolección de la información; y, finalmente, la quinta sección describe las fases del proceso metodológico de la investigación.

### **1. Enfoque de la Investigación**

El enfoque de un estudio puede ser cualitativo, cuantitativo o mixto, de acuerdo al problema de investigación que se desea abordar. Una investigación con enfoque cuantitativo generalmente busca validar una hipótesis en base a un riguroso análisis estadístico; en cambio, una con enfoque cualitativo busca describir las preguntas de investigación con el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, tales como entrevistas, focus group, entre otros (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En este sentido, el presente proyecto profesional posee un enfoque cualitativo, ya que buscó comprender y responder a la problemática a través de los objetivos y las preguntas de investigación planteadas. Es por ello que se describió cuál es el modelo de negocio de Vacas Felices para lograr una mejor comprensión de esta, y, así, realizar una descripción de su entorno y la situación actual de la empresa para, luego, brindar una propuesta estratégica que permita su sostenibilidad.

### **2. Alcance de la Investigación**

Siguiendo lo mencionado por Hernández et al. (2010), el proyecto presenta un alcance exploratorio y descriptivo. Por un lado, es exploratorio, dado que no hay investigaciones precedentes sobre el sector de lácteos orgánicos en el Perú, donde opera el sujeto de estudio, que muestre los actuales competidores, su facturación o participación de mercado; brindando, de esta manera, información sobre este sector poco estudiado. Por otro lado, el proyecto también tiene un alcance descriptivo; puesto que se describe la situación de Vacas Felices bajo un análisis funcional, considerando, en la propuesta estratégica, sus características como organización híbrida.

Asimismo, el alcance determina la profundidad y límites de la investigación, de acuerdo a los objetivos trazados y la literatura revisada (Pasco & Ponce, 2015). Así, el presente proyecto tiene como objetivo general elaborar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental de la empresa de lácteos orgánicos Vacas Felices; para cumplir con el mencionado objetivo,

se describe el concepto de sostenibilidad, las organizaciones híbridas y el proceso estratégico de David y David (2017), incorporando y aplicando herramientas de gestión estratégica que incluyen, además de la perspectiva económica, la perspectiva social y ambiental, necesarias dada la naturaleza del sujeto de estudio. Finalmente, cabe resaltar que el último objetivo es diseñar la implementación y control de la estrategia, más no su implementación, por el horizonte temporal del proyecto de investigación, el cual es de un año.

### **3. Diseño de la Investigación**

En relación al diseño del presente proyecto profesional, se ha determinado que es del tipo estudio de caso, debido a que cumple con la característica que Pasco y Ponce (2015) le adhieren a este tipo, la cual es ser una investigación que busca comprender con mayor exactitud el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector. Además, Yin (2009), menciona que el estudio de caso puede ser único cuando se abarca un sujeto de carácter nuevo, irrepetible y revelador; siendo este utilizado en diversas disciplinas para brindar solución a una pregunta de investigación.

En ese sentido, al analizar la situación externa e interna de Vacas Felices, se buscó comprender en detalle el funcionamiento de la organización, siendo esta una representativa del sector de lácteos orgánicos. Además, este análisis fue necesario ya que con los resultados se crearon las estrategias que logren la sostenibilidad de VF. Por otro lado, el proyecto está sujeto a una duración aproximada de doce meses y el horizonte temporal es de corte transversal, ya que Pasco y Ponce (2015) mencionan que este tipo de horizonte lo poseen los estudios que proporcionan solo información de la organización estudiada en un preciso momento. En tal sentido solo se recolectó información sobre los criterios relevantes de VF durante el año 2019.

### **4. Herramientas de recojo de información**

La recolección de datos inicia con la revisión de fuentes secundarias y continúa con el trabajo de campo, donde se recolecta información de fuentes primarias usando las herramientas que varían según el enfoque de investigación. Como se mencionó previamente, el enfoque del proyecto es cualitativo, por lo que se utilizaron entrevistas semiestructuradas y la observación participante, tal como lo sugiere Bernal (2010) para las investigaciones con este enfoque.

Siguiendo lo dicho en el párrafo anterior, las entrevistas semiestructuradas fueron elegidas frente los otros tipos de entrevistas; puesto que como señala Hernández et al (2014), estas permiten que el moderador cuente con la libertad para añadir nuevos temas durante la entrevista o incluso,

pueda cambiar el orden de las preguntas estructuradas. Respecto a la observación participante, Rekalde, Vizcarra y Macazaga (2014) sostienen que estas permiten obtener información de manera interactiva, ya que el observador se inserta en las actividades, con la posibilidad de contar con una percepción de la realidad. Por ese motivo, se decidió utilizar esta herramienta en la planta de producción de Ayas.

#### **4.1. Revisión de fuentes secundarias**

La revisión de la literatura implicó consultar y recopilar información para la realización del problema de investigación, el marco teórico y el marco contextual. Dentro de la literatura consultada, los informes contribuyeron con datos para precisar el problema de investigación; mientras que los libros y artículos académicos, permitieron construir el marco teórico del proyecto, con conceptos tales como sostenibilidad, gestión estratégica y empresas híbridas. Además de ello, los informes y periódicos fueron útiles para el desarrollo del marco contextual, aportando datos para describir el sector de lácteos industriales y orgánicos; por último, los artículos académicos y páginas web, aportaron información para describir el modelo de negocio del sujeto de estudio.

#### **4.2. Recolección de información de fuentes primarias**

Las entrevistas realizadas fueron semi estructuradas, pues se basaron en una guía de preguntas, teniendo los entrevistadores la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados, es decir, todas las preguntas no estuvieron predeterminadas. Estas se dividieron en entrevistas a expertos y actores claves del sujeto de estudio.

##### **4.2.1. Entrevista a expertos**

Las entrevistas a expertos se dividen en dos grupos. El primero abarca entrevistas acerca de temas teóricos como sostenibilidad, empresas híbridas y gestión estratégica. Para las dos primeras, se entrevistó a Baltazar Caravedo, especialista en sostenibilidad en el ámbito empresarial, y a Martín Beaumont, especialista en gestión social y promoción del desarrollo local; mientras que el docente Oswaldo García, fue entrevistado para profundizar la aplicación de gestión estratégica en una MYPE. El segundo grupo de entrevistas se centró en expertos en el sector lácteo (ver Anexo M), donde se encuentra el docente Luis Riquelme, quien trabajó como especialista en Ganadería en el MINAGRI y fue director de la Dirección de Innovación Agraria y César Álvarez, quien cuenta con el puesto de especialista de vacunos en el MINAGRI. Asimismo, se entrevistó a Hugo Valdez (ver Anexo N),

quien trabaja como especialista en la Dirección de promoción y articulación comercial de Sierra y Selva Exportadora.

#### **4.2.2. Entrevistas a los actores claves del sujeto de estudio**

En primer lugar, esta herramienta se utilizó en la fase preliminar del proyecto para tener una aproximación de los problemas que aquejaban a la organización, por lo cual se llevó a cabo una entrevista semi estructurada con la Gerenta General de Vacas Felices, Gracile Polé Sangay Quiroz (ver Anexo Ñ), el 07 de mayo del 2019. En segundo lugar, en la fase descriptiva se volvió a realizar una entrevista semi estructurada con la Gerenta General, el 01 de setiembre del 2019 (ver Anexo O), debido a que se buscó más información para describir los 16 criterios, que se mencionaron en el marco teórico, del Flourishing Business Canvas para determinar su modelo de negocio híbrido. En tercer lugar, para la fase de levantamiento de información se utilizó esta herramienta con la finalidad de analizar más afondo los criterios de cada área de la organización. Para ello se realizaron guías de entrevista semi estructurada para los participantes que se visualizan en la Tabla 5. Cabe mencionar, que todas las entrevistas se realizaron luego de recibir el consentimiento informado de forma verbal de los participantes.

**Tabla 5: Actores claves para entrevista semi estructurado**

<b>Participantes</b>	<b>Cargos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Fecha</b>
Maria Isabel Quiroz (ver Anexo P)	Fundadora	Lima	02 de noviembre, 2019
Pedro Tamara (ver Anexo Q)	Supervisor de bioferias	Lima	02 de noviembre, 2019
Norma Neynaga (ver Anexo R)	Vendedora en bioferia	Lima	03 de noviembre, 2019
Liz Sánchez (ver Anexo R)	Vendedora en bioferia	Lima	03 de noviembre, 2019
Marcela Julca (ver Anexo S)	Responsable de Ventas	Lima	04 de noviembre, 2019
Talita Castillo (ver Anexo T)	Responsable de Producción	Ayas	11 de noviembre, 2019
Nery Cotrina (ver Anexo U)	Responsable de Calidad	Ayas	11 de noviembre, 2019
Juan Calisaya (ver Anexo V)	Responsable Desarrollo Rural	Ayas	16 de noviembre, 2019
Gracile Sangay Quiroz (ver Anexo W)	Gerenta General y RRHH	Ayas	16 de noviembre, 2019
Nancy Cristobal (ver Anexo R)	Apoyo de producción	Ayas	16 de noviembre, 2019
Ruth Cristobal (ver Anexo R)	Apoyo de producción	Ayas	16 de noviembre, 2019

#### **4.2.3. Observaciones participantes**

Según Hernández, et al. (2014), la observación participante puede ser activa, en caso el observador participe de las actividades en cuestión; o pasiva, en caso este se encuentre presente, mas no se relaciona con ninguna actividad. Siguiendo esta premisa, el presente proyecto profesional realizó una observación participante activa el 16 de noviembre del 2019 (ver Anexo X); debido a que

se participó en el proceso de abastecimiento de leche cruda y se apoyó con el empaquetado del producto queso mozzarella. De tal manera, se conoció directamente dos subprocesos de producción.

## **5. Fases del procedimiento metodológico de la investigación**

El procedimiento metodológico del proyecto profesional consta de cinco fases, ver en la Figura 2, que son las siguientes: (1) fase preliminar, en la que se identifica la problemática de la investigación; (2) fase descriptiva, en la que se caracteriza el modelo de negocio de la organización; (3) fase de levantamiento de información, en la que se recoge información del entorno externo e interno de la organización; (4) fase analítica, en la que se analiza la información recogida sobre la situación externa e interna de la organización usando herramientas de gestión estratégica y, (5), fase propositiva, en la que se diseña una propuesta estratégica para la sostenibilidad de la organización, así como un plan para su implementación y control.

### **5.1. Fase Preliminar**

En esta fase se conoció la situación en la que se encuentra la organización y los principales retos que afronta, es decir se identificó el problema de investigación. Para ello, se realizaron las primeras aproximaciones al sujeto de estudio a través de una reunión y una entrevista con la gerenta general. Luego se revisó la literatura, determinando, por un lado, que era necesario comprender el concepto de sostenibilidad en un ámbito empresarial y las organizaciones híbridas, dada la filosofía del sujeto de estudio; por otro lado, debido a los problemas internos de Vacas Felices, se definió que la gestión estratégica es el ámbito de la gestión que permite un mejor abordaje de tal.

### **5.2. Fase descriptiva**

En esta fase, en primer lugar, se describió el contexto del sector lácteo en dos grupos, industriales y orgánicos, los cuales fueron abordados en tres niveles: mundial, latinoamericano y peruano. En segundo lugar, se describió el modelo de negocio de la organización a través de la herramienta Flourishing Business Canvas, para lo cual se revisó documentos de la organización, tales como su página web y el informe de la certificadora Biolatina; asimismo, se tuvo que realizar una entrevista semi estructurada con la Gerenta General de Vacas Felices para poder desarrollar la herramienta con mayor precisión.

### **5.3. Fase de levantamiento de información**

En esta fase se recolectó datos a fin de contar con la información suficiente que permita realizar el análisis externo e interno de Vacas Felices de forma sistémica. En primer lugar, para

realizar el análisis externo se revisaron fuentes secundarias y primarias, como libros, papers académicos, y se realizaron tres entrevistas semi estructuradas a expertos en el sector de lácteos. Asimismo, se realizaron entrevistas a los stakeholders externos más importantes de Vacas Felices, los ganaderos y los clientes. De los primeros, se logró entrevistar al 100% de ganaderos de Ayas (cinco en total) el 17 de noviembre; mientras que los ganaderos de Collana fueron entrevistados en un 57.1% (ocho de catorce) el 18 de noviembre del 2019, debido a que solo se pudo entrevistar a los ganaderos que asistieron presencialmente al punto de acopio. De los segundos, se los entrevistó en todas las bioferias donde Vacas Felices ofrece sus productos, es decir, las bioferias de La Molina, Miraflores, Barranco y Surquillo, llevando a cabo un total de 15 entrevistas. Ahora bien, el tipo de la muestra fue por conveniencia (Pasco & Ponce, 2015); puesto que se entrevistó a los clientes que asistieron a las bioferias los días 9 y 10 de noviembre del 2019, y aceptaron ser entrevistados. En segundo lugar, para realizar el análisis interno se realizaron doce entrevistas semiestructuradas, logrando así entrevistar a todos los responsables de las áreas con las que cuenta la organización. Por un lado, en Lima se entrevistó a la fundadora de Vacas Felices, a la gerente general, a la responsable de ventas B2B, al responsable de ventas en bioferias y a 2 trabajadoras pertenecientes a la fuerza de ventas. Por otro lado, en Ayas se entrevistó a la responsable de producción, a la responsable de calidad, al responsable de desarrollo rural y a 3 trabajadoras de la planta de producción. Además, se revisó el informe de su certificadora Biolatina y se realizó observación participante en la planta de producción. Cabe señalar, que, para determinar el número de personas entrevistadas del equipo de trabajo, se siguió el criterio de saturación de categorías, ya que como menciona Hernández et al. (2014), por lo general este criterio busca cubrir el número de entrevistas necesarias para responder a las preguntas de investigación de un proyecto.

#### **5.4. Fase Analítica**

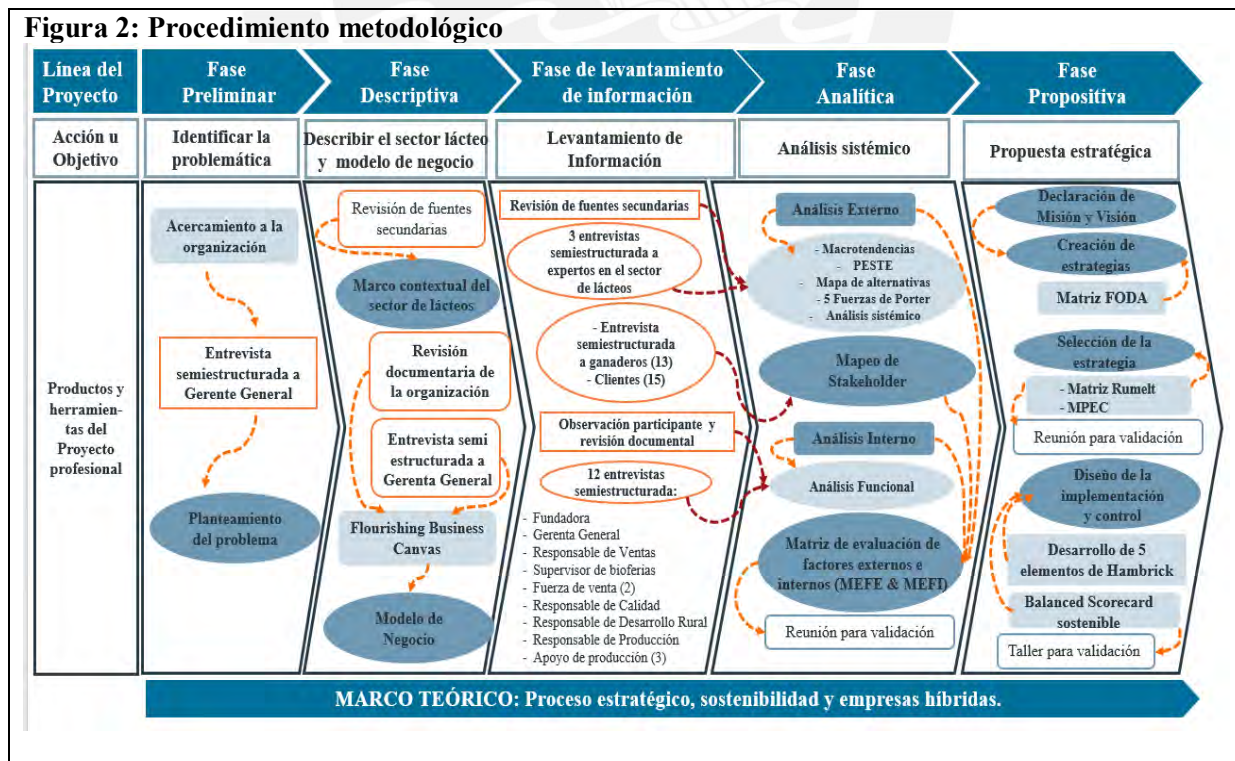
En esta fase se analizó la información recogida para poder elaborar, en primer lugar, el análisis externo a través de herramientas estratégicas, tales como megatendencias, PESTE, el mapa de alternativas, las 5 fuerzas de Porter y el análisis sistémico de Vacas Felices, en el que se realizó también un mapa de stakeholders. En segundo lugar, el análisis interno se realizó a través de la revisión de los documentos de la organización para analizar los conceptos estratégicos y la estructura organizacional, asimismo se realizó un análisis funcional, en el que se utilizó la información recolectada de las doce entrevistas semiestructuradas para obtener las fortalezas y oportunidades de mejora de cada área de la organización. Finalmente, se elaboraron la matriz de evaluación de factores



externos e internos, los cuales fueron validados a través de una reunión con la Gerenta General el día 29 de diciembre del 2019.

### 5.5. Fase Propositiva

Esta última fase, inició con la propuesta de la misión y visión para la organización de acuerdo al modelo de negocio. Seguidamente, se realizó la creación de las posibles estrategias con la ayuda de la matriz FODA, las cuales consideraron las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. Luego, se seleccionó la estrategia más conveniente, para lo cual, previamente, se realizó una reunión con la Gerenta General, el 11 de enero del 2020, a fin de validar las estrategias propuestas. Asimismo, se realizaron la matriz de Rumelt, que permitió descartar, a partir de sus cuatro criterios, algunas estrategias, y la Matriz de planificación estratégica cuantitativa para seleccionar a las más convenientes. Por último, las estrategias elegidas se desarrollaron a través de los cinco elementos de Hambrick, para su diseño de implementación y control, se usó el Balanced Scorecard sostenible, donde se propusieron objetivos, metas e iniciativas desde las cuatro perspectivas, siendo estas propuestas finales retroalimentadas y aprobadas por la Gerenta General en un taller explicativo el 16 de enero del 2020. Para visualizar mejor los criterios estudiados a lo largo del proyecto, ver Anexo Y.



## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

En este capítulo se desarrolla, por un lado, el análisis externo, dividido en dos niveles, el primero, macroentorno, donde se identificó las megatendencias y las fuerzas políticas, sociales, económicas, tecnológicas y ecológicas. El segundo, microentorno, donde se elabora el análisis sistémico, mapa de alternativas, las cinco fuerzas de Porter del sector de lácteos orgánicos y lácteos industriales y una matriz de poder e interés de stakeholders, finalizando con la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Por otro lado, el análisis interno se dividió en tres niveles, primero, el análisis de los conceptos estratégicos de Vacas Felices, segundo, el análisis de la estructura organizacional y, tercero, el análisis funcional, con el fin de realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

### 1. Análisis Externo

#### 1.1. Macroentorno

##### 1.1.1. Megatendencias

En primer lugar, según Shridhar (2019), la búsqueda de una alimentación saludable es una tendencia global. Ello implica que más personas preparen comidas balanceadas y consuman alimentos orgánicos, bajos en azúcar y altos en proteínas. Esto se aprecia en el crecimiento mundial del mercado orgánico, ya que como se mencionó en el tercer capítulo del proyecto, en el 2015, las ventas a nivel mundial en este sector fueron de 29 mil millones de euros (PROCHILE, 2017); y en el 2018 respecto al 2017, solo el mercado francés creció en 18%, el español en 16.4%, el alemán en 15%, entre otros (Research Institute of Organic Agriculture FiBL & IFOAM Organics International, 2019). Por otro lado, según Koeleman (2019), los lácteos orgánicos representan actualmente el 20% de todas las ventas de alimentos orgánicos a nivel global, y se prevé que su demanda crecerá en más del 50%, alcanzando los 28 billones de dólares para el 2023. En ese sentido, se aprecia la tendencia hacia el mayor consumo de lácteos orgánicos en particular y alimentos orgánicos en general, lo que beneficia a Vacas Felices al producir este tipo de productos.

En segundo lugar, según Angus y Westbrook (2019), mencionan que el consumidor consciente busca soluciones a los impactos negativos del consumismo, como el maltrato a los seres humanos, los animales y la degradación del medio ambiente. Asimismo, en cuanto al bienestar animal, este consumidor rechaza el uso de antibióticos en la cría de los animales y las granjas industriales, lo cual se reflejó en el aumento de la venta de productos con etiquetas de crianza al aire libre y que no hayan testados en animales (Angus & Westbrook, 2019).

Adicionalmente, como se mencionó en el tercer capítulo, el consumidor consciente se preocupa por el medio ambiente y los seres humanos, lo cual se relaciona al consumidor verde, que se caracteriza por comprar productos orgánicos elaborados localmente y que cumplen con los principios del comercio justo (Euromonitor Research, 2012). Prueba del aumento de estos consumidores, es que Nielsen (2015) halló que de 300,000 encuestados de 60 países, el 66% respondió que estaría dispuesto a pagar más por productos que provengan de empresas que cuiden sus impactos ambientales y sociales; y el porcentaje de esta encuesta aumenta en los millennials a casi 75% y en la generación Z a 72%.

En tercer lugar, muchos consumidores identificados con el bienestar animal deciden adquirir productos alternativos a las carnes y lácteos, (Angus & Westbrook, 2019), lo cual impulsa la tendencia del consumo de bebidas vegetales a nivel mundial. Por ejemplo, según Packaged Facts (2016, citado en República, 2017), casi el 30% de los consumidores de Estados Unidos optan por tomar diariamente bebida vegetal en vez de leche de vaca. Asimismo, cuatro de cada diez europeos consumen bebidas vegetales y se pronostica que este mercado crezca en un 14% para el 2024 en Europa, principalmente en países como Alemania, Austria, Italia, España, Francia, Holanda, entre otros (Enpozuelo, 2019). De la misma forma, según Euromonitor (2017, citado en La República, 2018), se pronostica un incremento en el consumo de bebidas vegetales en el 2022 para los países de México en 52.6%, Brasil en 4.4 %, Colombia en 2% y Perú en 0.4%. Las cifras mencionadas, evidencian que la adquisición incremental de bebidas vegetales representa una amenaza no solo para la leche convencional, sino también para la leche orgánica.

Por último, el mayor desafío que viene experimentando el planeta es el cambio climático, debido a los efectos del calentamiento global, el cual es consecuencia de la concentración y acumulación de gases de efecto invernadero generados principalmente por la emisión de dióxido de carbono, que ocasiona el incremento de la temperatura media del planeta, la erosión de los suelos, la pérdida de glaciares en los polos y en las altas cumbres montañosas, y la modificación del régimen de lluvias (Naciones Unidas, 2019). La urgencia por controlar estos cambios es evidente, por lo que se debe limitar el calentamiento global a 2° para finales del siglo XXI, reduciendo las emisiones de carbono (PWC, 2015). Si la temperatura supera esa cifra, puede afectar al sector de lácteos, principalmente, por la reducción de las épocas de invierno, la prolongación de los veranos, la disminución del rendimiento de los cultivos y el aumento de problemas causado por el brote de plagas (CNN, 2019).

### ***1.1.2. PESTE***

En esta sección se realizó un análisis de los criterios para las cinco fuerzas externas (ver Anexo Z), las cuales son, en el aspecto político y legal, la regulación para los productos lácteos, para el sector orgánico, para los productos procesados y la estabilidad política que atraviesa el país; en el aspecto económico, la evolución del Producto Bruto Interno (PBI), la tasa de interés nacional, el acceso a servicios financieros, el tipo de cambio nacional, la informalidad en la economía nacional, y la variación del costo de la leche cruda en Perú; en el aspecto social, la tasa de población rural, nivel socioeconómico, evolución del costo de la canasta básica, el comportamiento del consumidor y el nivel de acceso a internet; en el aspecto tecnológico, la inversión en I+D y las mejoras en procesos de producción del sector ganadero; y para el aspecto ambiental, los tipos de desastres naturales en el país, así como los que más afectan la ganadería y la aparición de empresas que buscaban atender problemas sociales y/o ambientales. A continuación, se presentan los criterios que impactan más a Vacas Felices, por lo que los demás se presentan en el Anexo Z.

#### *a. Político y Legal*

En el 2017, MINAGRI publicó el Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI, Decreto supremo que aprueba el reglamento de la leche y productos lácteos, después de la controversia que surgió respecto a la composición de los productos Pura Vida, Gloria Bonlé y Reina del Campo, lo cual afectó económica e institucionalmente a las empresas Gloria y Nestlé (Diario Gestión, 2017). A partir de ello, se debe superar el 60% de concentración de leche para considerarlo un “producto lácteo”. Asimismo, las empresas deben cuidar la publicidad sobre la composición y denominación del producto que ofrecen, cumpliendo así con las nuevas regulaciones (Diario Gestión, 2017). En ese sentido, esta situación representa una oportunidad para las empresas de lácteos orgánicos, ya que estas cumplen con la nueva normativa a diferencia de las empresas de lácteos convencionales (Gracile Sangay, comunicación personal, 7 de mayo, 2019).

Por otro lado, existe el Programa Nacional de Quesos Maduros, impulsada por la Dirección General de Ganadería del MINAGRI y el organismo público Sierra Exportadora, cuyo objetivo es producir quesos maduros para consumo local, nacional y buscar sustituir en gran escala la importación de quesos (Cesar Álvarez, comunicación personal, 20 de noviembre, 2019). En este marco, el programa ofrece asesoría a plantas lecheras que pueden estar orientadas a posicionar una oferta selecta de quesos maduros para ser ofrecidos para exportación o en supermercados. En ese sentido, es una

oportunidad para que Vacas Felices pueda entrar a nuevos mercados más exigentes a ofrecer los quesos maduros que ya elabora o mejorados.

### *b. Económico*

Para iniciar, según el BCRP (2019), la tasa de interés ha ido decreciendo en los últimos tres años, ya que hasta el 2017 la tasa fue de 4.25%; sin embargo, esta empezó a disminuir el 2018 hasta alcanzar el 2.75% y en el 2019 se encontraba en 2.25%. En ese sentido, las empresas, como Vacas Felices, tienen la oportunidad de acceder a créditos con tasas cada vez más bajas.

Por otro lado, en relación a la moneda peruana, entre junio y setiembre de 2019 ésta se depreció en 1,7%, pasando de S/ 3,295 a S/ 3,352 por dólar. Además, la volatilidad en los mercados financieros internacionales y la incertidumbre política nacional presionaron al alza en el tipo de cambio en el cuarto trimestre (BCRP, 2019). La depreciación de la moneda local puede resultar ser una amenaza para Vacas Felices, puesto que realiza algunas operaciones en dólar, por ejemplo, la importación de probióticos orgánicos.

### *c. Social*

Para iniciar, según el censo del 2017 del INEI (2017), el Perú cuenta con una población urbana de 70% y una rural de 21% del total de 32.5 millones de habitantes registrados. En los últimos 10 años, la población rural ha disminuido en 19.4%, y se prevé que esto continuará, aunque más lentamente (INEI, 2017), lo que tendrá como consecuencia, que haya menos personas en zonas rurales para realizar agricultura o ganadería, lo que representa una amenaza para Vacas Felices; puesto que, el número de ganaderos con los que trabaja, también puede irse reduciendo.

En segundo lugar, según un estudio de Picodi mostrando en Perú Retail (2020), se muestra que el 34.8% del salario mínimo peruano se dedica a la canasta básica, considerando al sueldo mínimo neto como S/.823. Para este estudio, se consideró que la canasta básica suma S/.286.73, donde la leche y los lácteos representan un costo mensual de S/.65.67, lo que equivale a un 22.9% de la canasta básica. De esta manera, ofrecer productos que son parte de la canasta básica es una oportunidad, ya que se compran frecuentemente.

En tercer lugar, respecto al comportamiento del consumidor peruano, la inclusión de octógonos en diversos productos afectó el nivel de consumo, ya que se redujo la compra de yogures en 27% y su penetración de mercado decreció en 2% (Trigoso, 2019). Asimismo, esto se pudo observar en el tercer capítulo en el acápite de lácteos industriales en el Perú, puesto que se describió

que el consumo de yogur solo fue de 55% a nivel nacional, mientras que otros productos lácteos eran más consumidos como la leche evaporada y quesos (IPSOS, 2015). Por un lado, es una amenaza para VF que los consumidores reduzcan su consumo en uno de sus productos estrella, el cual aún presentan niveles altos de azúcar, pero en menor cantidad a diferencia de los industriales.

En cuarto lugar, los consumidores limeños están prefiriendo cada vez más productos saludables principalmente por dos motivos. Por un lado, según Kantar Worldpanel (2016 citado en Parillo, Pérez, Portocarrero & Velazco, 2018), los consumidores limeños están prefiriendo con más frecuencia las alternativas saludables durante el día, muestra de ello es que la venta de snack saludables representó un 48% en máquinas expendedoras y 24% en supermercados. Por otro lado, existe un aumento en los puntos de venta que ofertan este tipo de productos. Como muestra Higuchi (2015), las bioferias se han incrementado, desde la primera creada en 1999 en Miraflores, hasta las 9 identificadas en el 2014; las tiendas orgánicas especializadas, al 2014 fueron 41 y al 2019, se han sumado las cadenas orgánicas Thika Thani y Flora y Fauna, asimismo existen comercializadoras de productos orgánicos por reparto a domicilio, las cuales han aparecido desde el 2011 y al 2014 se han encontrado 5 marcas; y adicionalmente, Wong y Vivanda también ofrecen productos orgánicos desde el 2015. A pesar del incremento de puntos de venta, como se mencionó en el marco contextual, la producción y oferta de productos orgánicos peruanos es una de las más reducidas en América Latina.

Finalmente, según IPSOS (2019) el 57% de hogares cuentan con acceso a Internet, y de estos, el 67% se conectan a internet en promedio 7.2 veces por semana. Adicionalmente, las redes sociales que más se usan son Whatsapp, Facebook y YouTube con un 52%, 35% y 6%, respectivamente. Esto representa una oportunidad para Vacas Felices, ya que podría utilizar las distintas redes sociales a fin de informar a sus clientes sobre las promociones o iniciativas de la empresa.

#### *d. Tecnológico*

En cuanto al aspecto tecnológico, el presupuesto designado por el presidente del Perú para I+D en el 2019 fue de 20 millones, el cual representa el 0.12% del PBI del país (Diario Gestión, 2018). Sin embargo, Gustavo Crespi, representante del BID, señala que el gobierno debería invertir entre 0.7% y 0.8% del PBI (El Peruano, 2019). Esta situación denota que el país está en desventaja por el bajo nivel de inversión, el cual impacta de manera negativa en el sector empresarial, debido a que no impulsa la innovación, la cual es positiva para la competitividad de estas.

### *e. Ecológico*

En primer lugar, los desastres naturales que más afectan al Perú, según las emergencias más frecuentes entre el 2003 y 2017, son las lluvias intensas (17,342 emergencias), las bajas temperaturas (10,291), los vientos fuertes (9,473), las inundaciones (5,162), los deslizamientos (2,537), los huaycos (2,083) y las sequías (1,857) (INDECI, 2018). Siguiendo lo mencionado, Huarochirí, zona donde se ubica la planta de producción y el acopio de leche de Vacas Felices, es un área expuesta a los desastres naturales mencionados, ya que en la temporada de lluvias se provocan deslizamientos y aumento del caudal de las quebradas existentes, las cuales provocan huaycos e inundaciones. Prueba de esto, es que Huarochirí ha sido declarada en estado de emergencia durante el 2017, 2018 y 2019 (Decreto Supremo n° 027, 2017; Decreto supremo n°019, 2019). Ello representa una amenaza constante para Vacas Felices; puesto que pueden verse afectadas las zonas de pastoreo, la infraestructura de la planta de producción y las carreteras por donde se transportan los productos finales de Huarochirí a Lima.

Asimismo, el especialista en cadenas productivas de lácteos, Jóselin Román, mencionó en la nota Mamani (2018) que el sector ganadero puede verse afectado hasta en un 30% por las heladas y el descenso de temperaturas, ya que la producción de leche disminuye. Además, las sequías afectan mucho; puesto que, al escasear los pastos y forrajes, alimento del ganado, los vacunos disminuyen su producción de leche o incluso pueden morir (RPP, 2017). Por todo ello, Vacas Felices está expuesta a que su abastecimiento de leche decrezca durante los períodos de sequías y bajas temperaturas, perjudicando la cantidad de productos terminados y sus ingresos.

Por otro lado, la aparición de la plataforma virtual llamada Economía Verde - Coalición Perú, implementada por el Foro Nacional Internacional y Libélula, impulsa a las PYMES peruanas que además de “generar beneficios económicos, también generan beneficios ambientales y sociales” (Prado, 2017). El soporte de la plataforma a estas MYPES es principalmente la promoción de sus marcas, ya que mediante videos explican los productos que ofrecen y las ODS a los que buscan contribuir mediante su modelo de negocio. Actualmente, están adscritas 190 MYPES, de las cuales varias utilizan técnicas de reuso y reciclaje para contribuir al medio ambiente; así, ello representa una oportunidad para Vacas Felices, pues puede generar alianzas con las organizaciones mencionadas, para atacar los puntos de mejora existentes, como es la gestión de los envases usados por sus clientes luego de consumir sus productos.

## **1.2. Microentorno**

### ***1.2.1. Análisis sistémico***

El análisis sistémico busca conocer el modo en que un sujeto forma parte de un total de elementos interactuantes e interdependientes que producen consecuencias a corto, mediano y largo plazo (Herrscher, 2008). En el caso de la organización Vacas Felices su entorno se dividió en cinco sistemas (ver Anexo AA).

El primer sistema comprende los recursos intangibles y tangibles que interactúan en las actividades organizacionales. Por el lado de los intangibles, se encuentran los conocimientos de la fundadora en ganadería orgánica; los conocimientos y habilidades del equipo de trabajo para elaborar derivados lácteos orgánicos; los valores compartidos en la organización y la marca Vacas Felices. Por otro lado, como recursos tangibles, se encuentra la planta de producción, junto con las maquinarias que permiten obtener los productos terminados, como son la leche pasteurizada, la mantequilla, el queso y el yogur. Así, los elementos tangibles e intangibles se relacionan para crear este primer sistema.

En el segundo sistema, dentro de proveedores se encuentran los ganaderos de Ayas y Collana que son importantes para la organización, debido a que brindan la materia prima necesaria para la elaboración de los productos lácteos de Vacas Felices. Asimismo, para que la producción de leche de los ganaderos sea regulada, la empresa trabaja con la certificadora BioLatina Perú, la cual brinda control y supervisión en prácticas de ganadería orgánica. Ello le ha permitido ganar la confianza de los consumidores del mercado orgánico y acceder a diversos canales de ventas como bioferias, tiendas orgánicas y tiendas naturales, donde compite con otras marcas de lácteos orgánicos como son EV y LR.

En el tercer sistema, se encuentran diversos sustitutos que reemplazan a los lácteos orgánicos, los cuales pueden ser los lácteos industriales, que abarca a Gloria, Nestlé o Laive; los lácteos de otros mamíferos como la marca La Cabrita; y los lácteos naturales, los cuales son lo que más probabilidades de reemplazar a los orgánicos, debido a los consumidores peruanos no logran distinguir la diferencia entre orgánico y natural<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> El término orgánico abarca un proceso libre de químicos, fertilizantes y alteraciones hormonales, que comienza desde el origen de la producción hasta obtener el producto final y esto es garantizado por certificadoras orgánicas; en cambio, lo natural no necesariamente tiene prácticas orgánicas (César Álvarez, comunicación personal, 20 de noviembre, 2019).



En el cuarto sistema, se encuentran organismos públicos que se relacionan con los lácteos. Uno de ellos es la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA, s.f.), la cual tiene como función vigilar y fiscalizar la salud e inocuidad alimentaria. Asimismo, MINAGRI (s.f.) es el que promueve el desarrollo productivo y comercial de los productos derivados de la actividad ganadera; cabe recalcar que cuenta con organismos adscritos, como el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Sierra y Selva Exportadora (SSE), entre otras. En suma, estas entidades gubernamentales pueden influir en cierta medida en las actividades que presenta el sistema de VF. Por último, el último sistema abarca todos los sistemas mencionados anteriormente desarrollados en Perú.

### ***1.2.2. Mapa de Alternativas***

El mapa de alternativas es una herramienta gráfica que permite visualizar la similitud de los modelos de negocio y cercanía geográfica de los competidores y posibles sustitutos en un sector en específico. En este sentido, se ha identificado que el competidor más cercano y más similar de Vacas Felices (VF) es EV, pues en su página de Facebook se observó que se enfoca en la venta de leche y derivados lácteos orgánicos. Asimismo, está presente en algunos canales de venta junto a los productos de VF, como en las bioferias de los distritos de Miraflores, Barranco y Surquillo (El Vaquilla, s.f.). Luego, se encuentra LR, una empresa pequeña de Chupaca que ofrece en Lima, productos lácteos, tales como diversos tipos de quesos, yogures y mantequilla con certificación orgánica, y se encuentra presente solo en la bioferia de Miraflores.

Por otro lado, también se han identificado como sustitutos a las marcas que se encuentran dentro del sector de los lácteos naturales, industriales y las bebidas vegetales. En cuanto al primer sector, este es el que tiene mayor similitud con el modelo de negocio de los lácteos orgánicos puesto que evitan utilizar aditivos químicos en la elaboración de sus productos. Respecto a las marcas del sector, se determina que Conga es el más cercano geográficamente ya que sus productos se pueden encontrar en la bioferia de Barranco, donde VF también los ofrece. La siguiente marca es La Molina, los cuales son productos de la Universidad Agraria y solo son comercializados en el centro universitario. Otras marcas que se encuentran también dentro de este sector son Piamonte y Danlac que se encuentran alejados geográficamente porque la comercialización de estos productos se concentra en los supermercados. En el segundo sector, se encuentran Laive, Nestlé y Gloria, empresas que ofrecen una diversidad de productos que se encuentran en todo el Perú, sin embargo, están alejados geográficamente porque no están presentes en ninguna bioferia o tienda orgánica. Además, el negocio no tiene similitud por la forma en que se elaboran los productos. Por último, el sector con

menos similitud con el modelo de negocio de VF son las bebidas vegetales ya que no son consideradas como leche porque son elaboradas de soya, almendra, arroz, etc. En este sector se encuentra Botica Natural, una empresa cercana a los puntos de venta de VF, porque está presente también en las bioferias. Asimismo, se encuentran otras marcas como Natura, Silk, Laive y Nestlé, que también ofrecen algunas bebidas vegetales industrializadas. No obstante, están alejados geográficamente porque son comercializadas en supermercados (ver Anexo AB).

### 1.2.3. Análisis de las fuerzas competitivas

En este acápite se realiza un análisis de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (2008) en el sector de lácteos orgánicos y en el sector de lácteos industriales, a fin de comprender el sector donde opera el sujeto de estudio y las diferencias existentes entre ambos sectores.

#### a. Análisis de las fuerzas competitivas del sector de lácteos orgánicos

En primer lugar, se determinó que la rivalidad entre los competidores existentes es media; debido a que, en el departamento de Lima, el número de competidores dentro del sector es reducido, entre ellas, están LR, EV y Vacas Felices. Asimismo, existe una semejanza en el tamaño de las empresas, puesto que estas tres son MYPES que atienden aún a un nicho de mercado. El liderazgo de una empresa en el sector todavía no se ve reflejada en porcentaje de participación, debido a la falta de investigaciones de mercado, pero sí por reconocimiento de marca, donde la más recordadas en las bioferias de la capital es Vacas Felices (Casas, 2016). Por otro lado, la empresa que presenta mayor variedad de productos es Vacas Felices, no obstante, EV está aumentando la diversificación de productos y su cartera de productos, así como su presencia en diversos puntos de ventas. Finalmente, la reducción de los precios no es algo común en el sector, debido a que la estrategia no es competir por precio, sino en la calidad de su producto, ya que estas marcas ofrecen productos diferenciados (ver Tabla 6).

**Tabla 6: Rivalidad entre empresas competidoras**

Rivalidad entre empresas competidoras	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Factores								
Número de empresas competidoras	Pocos		X				Muchos	2
Similitud en tamaño de competidores	Pocos				X		Muchos	4
Existencia de empresa líder	Sí		X				No	2

**Tabla 6: Rivalidad entre empresas competidoras (continuación)**

Rivalidad entre empresas competidoras	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Factores								
Variedad de productos	Poca				X		Alta	4
Reducción de precios del sector	Poco		X				Alto	2
Calificación final								2.8

Adaptado de: Hax y Majluf (2008).

En segundo lugar, se determinó que la entrada potencial de nuevos competidores es media. Para determinar ello, se analizó, en primer lugar, las barreras de entrada de requisitos de capital, donde se visualiza la alta inversión requerida para la apertura y mantenimiento de una planta productiva para transformar los insumos y la preservar los productos finales; así como, soportar las altas pérdidas al iniciar en este sector, ya que la vida de los lácteos orgánicos es muy corta y se necesita que se establezcan en puntos de ventas rápidamente para no incurrir en pérdidas. Como segunda barrera de entrada, se analizó el costo en los que puede incurrir un cliente B2B por cambiar al nuevo competidor entrante, la cual es baja; debido a que los cuidados para la venta de cualquier lácteo son los mismos. Como tercera barrera, se encuentra la ventaja de los actores establecidos, la cual se divide, por un lado, en la ocupación de ubicaciones de ventas favorables, como son las bioferias y biotiempos; y, por otro lado, el reconocimiento de las marcas establecidas es media; debido a que, entre los productos vendidos en las bioferias de Lima Metropolitana, Vacas Felices logró ser una de las marcas más recordadas (Casas, 2016). Por último, la barrera de economía de escala es nula, puesto que las empresas del sector no cuentan con grandes volúmenes de producción, ya que atienden a un nicho de mercado (ver Tabla 7).

**Tabla 7: Entrada potencial de nuevos competidores**

Entrada potencial de nuevos competidores	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Factores								
Requisitos de capital	Muchos		x				Pocos	2
Costo por cambio	Alto					x	Bajo	5
Ocupación de ubicación	Alto		x				Bajo	2
Marcas establecidas	Alto			x			Bajo	3
Economías de escala	Muchas				X		Pocas	4
Calificación final								3.2

Adaptado de: Hax y Majluf (2008).

En tercer lugar, la amenaza de productos sustitutos en el sector de lácteos orgánicos es alta; puesto que pueden ser reemplazados con facilidad por las siguientes razones. Primero, respecto a la cantidad de productos sustitutos, se ha identificado a los lácteos industriales, naturales y las bebidas vegetales (Luis Riquelme, comunicación personal, 28 de octubre, 2019); puesto que cumplen las funciones similares, pudiendo reemplazar al producto del sector (Porter & Kramer, 2006). Segundo, en base a la penetración de mercado de los sustitutos, los lácteos industriales son la principal amenaza; debido a que cuentan con una participación de mercado de 90% (Class & Asociados, 2018). Tercero, en referencia al precio de los sustitutos, los precios de los industriales son más bajos; mientras que el precio de los lácteos naturales oscila entre los precios de los lácteos orgánicos (Hugo Valdez, comunicación personal, 5 diciembre, 2019). Por último, el sector orgánico no ha logrado distanciarse de su sustituto, los lácteos naturales; prueba de ello, es que Higuchi (2015) sostiene que a la mayoría de consumidores en Perú, les cuesta distinguir un producto orgánico de un natural (ver Tabla 8).

**Tabla 8: Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Desarrollo potencial de productos sustitutos	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Factores								
Cantidad de productos sustitutos	Pocos					X	Muchos	5
Penetración de mercado de sustitutos	Baja				x		Alta	2
Precio de los productos sustitutos	Alto		X				Bajo	4
Distancia entre el sector y sustitutos	Alta				x		Baja	4
Calificación final								3.75

Adaptado de: Hax y Majluf (2008).

En cuarto lugar, se determinó que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Para empezar, la concentración de proveedores en el sector de lácteos orgánicos es bajo, ya que los proveedores de leche cruda en Perú no están concentrados y tienen una débil articulación en el mercado (Luis Riquelme, comunicación personal, 28 de octubre, 2019). Segundo, la amenaza de los proveedores de integrarse es baja, debido a que su producción individual orgánica es muy pequeña y no presentan asociatividad entre ellos (Luis Riquelme, comunicación personal, 28 de octubre, 2019). Tercero, sobre la diferenciación de productos suministrado, los ganaderos bovinos orgánicos logran que su producto sea diferenciado y necesario a través de su técnica de producción orgánica de leche cruda (Gracile Sangay, comunicación personal, 1 de setiembre, 2019). Cuarto, el costo por cambiar

de proveedor es alto; puesto que los competidores han ubicado sus plantas de acopio en lugares aledaños a donde se encuentran los proveedores (César Álvarez, comunicación personal, 20 de noviembre, 2019). Por último, existen muchos ganaderos a nivel nacional que pueden ser reemplazados rápidamente por empresas que producen lácteos orgánicos (ver Tabla 9).

**Tabla 9: Poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Factores								
Concentración de proveedores	Baja	X					Alta	1
Integración de proveedores	Baja	X					Alta	1
Diferenciación de producto	Bajo			x			Alto	3
Costo por cambiar de proveedor	Bajo				X		Alto	4
Cantidad de proveedores	Muchos	X					Pocos	1
Calificación final								2

Adaptado de: Hax y Majluf (2008).

En quinto lugar, se determinó que el poder de negociación de los clientes, que son las tiendas orgánicas y naturales, es media. Para iniciar, el volumen de compra de estas no es tan grande, debido a que son MYPES, al igual que las empresas del sector. Sin embargo, estas tiendas son relevantes, ya que los canales de venta de los productos orgánicos se limitan a bioferias, biotiemendas y supermercados, donde Casas (2016) señala que son preferidos en el orden en que fueron mencionadas. Por otro lado, los lácteos orgánicos no son productos estandarizados y actualmente son pocas las empresas elaboradoras de estos bienes, por lo que los clientes no pueden exigir menores precios. Finalmente, no existe amenaza de integración de los clientes al sector; puesto que, en su mayoría, son tiendas comercializadoras, las cuales buscan contar con una amplia variedad de productos orgánicos (ver Tabla 10).

**Tabla 10: Poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los consumidores	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Factores								
Volumen de compra	Bajo			x			Alto	3
Número de clientes	Muchos			x			Pocos	3

**Tabla 10: Poder de negociación de los clientes (continuación)**

Poder de negociación de los consumidores	Límite Inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Factores								
Influencia de los clientes en la compra de los clientes finales	Baja				X		Alta	4
Estandarización de los productos	Bajo			x			Alto	3
Amenaza de clientes de integrarse	Baja		X				Alta	2
Calificación final								3

Adaptado de: Hax y Majluf (2008).

*b. Análisis de las fuerzas competitivas del sector de lácteos industriales*

En esta sección se muestra el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, realizado en el sector de lácteos industriales (ver Anexo AC), donde se encontró que la rivalidad de las empresas competidoras es alta, ya que el tamaño de sus operaciones es similar y cuentan con constantes lanzamientos de nuevos productos, publicidad y descuentos en precio. Por otro lado, se determinó que la entrada potencial de nuevos competidores es baja; puesto que hay requisitos de capital, economías de escala, ventajas de los actores establecidos y el acceso a canales de distribución. Asimismo, se halló que el poder de negociación con los proveedores es bajo; ya que estos son muchos, no están articulados y sus productos está estandarizado. Por último, el poder de negociación de los clientes es media, ya que el volumen de compra es mediano, pero su presencia en el mercado es muy alta.

**1.2.4. Mapa de Stakeholders**

En este acápite se presenta a los principales stakeholders de Vacas Felices, agrupados según los cuadrantes de interés y poder propuestos por Johnson et al. (2006); a fin de conocer el trato más adecuado para cada uno de ellos según los criterios mencionados (ver Anexo AD).

Para iniciar, se presenta el cuadrante de interés y poder bajo, donde se encuentran los proveedores de envases y de probióticos. Como señala Johnson et al. (2006), este grupo requiere un esfuerzo mínimo por parte de Vacas Felices, ya que no tienen interés en la empresa y su poder para afectar sus objetivos es bajo. Así, bastaría contar con una relación transaccional con estos.

A continuación, en el cuadrante de interés bajo y poder alto, se colocó al Gobierno. Respecto al poder, este es tal que, si Vacas Felices no cumple con los requerimientos solicitados por el Estado

Peruano para la elaboración de lácteos, sus actividades podrían paralizarse. Por otro lado, su interés es bajo, ya que este tiene la potestad para regular a las empresas del sector. Por ello, Vacas Felices debe mantenerlo satisfecho.

Luego, se encuentra el cuadrante de interés alto y poder bajo, en donde se ubicó a los habitantes de la comunidad de Ayas, los ganaderos de Ayas, los ganaderos de Collana y a los proveedores de frutas. En este cuadrante, la empresa debe mantener informados a estos stakeholders, con las peticiones u opiniones que tengan; puesto que, al interesarse en la empresa, tal como señala Johnson et al. (2006), valorarán la comunicación que la organización les brinde.

Por último, se encuentra el cuadrante de los stakeholders con interés y poder alto, como son los consumidores y los clientes corporativos de Vacas Felices, y su equipo de trabajo. Debido al poder con el que cuentan, la organización buscará mantenerlos satisfechos y así velar por el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, debido a su alto interés, Vacas Felices debe mantener una comunicación permanente con estos grupos, tanto para informarlos como para conseguir su aceptación con temas relacionados con la empresa. Por estos motivos, es que Johnson et al. (2006) sostiene que estos grupos son considerados actores clave.

### **1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La matriz de evaluación de factores externos (ver Anexo AE) recoge las oportunidades y amenazas relevantes a partir del análisis previo realizado. Esta matriz cuenta con 20 factores determinantes de éxito, en el cual, el resultado es de un valor de 1.91, lo que indica que Vacas Felices no estaría haciendo un esfuerzo aceptable por capitalizar las oportunidades y amenazas del sector. Dentro de las oportunidades que pueden ser aprovechadas por la organización se encuentran el uso de las redes sociales de más de la mitad de peruanos, asimismo, que los consumidores orgánicos prefieren las bioferias, biotiendas y supermercados como canales de ventas y, finalmente, los consumidores tienden a comprar orgánico para conservar su salud y prevenir enfermedades. Y respecto, a las amenazas, las que más afectan a la organización son la disminución de la penetración de mercado del 2% de yogurts en Perú, la disminución de la población rural y el cambio climático que afecta a los cultivos y aumenta las plagas. En suma, si Vacas Felices no realiza acciones estratégicas para mejorar o mitigar estos hechos, afectará su actividad en el mediano y largo plazo.

## **2. Análisis Interno**

Esta sección contiene el análisis de los conceptos estratégicos, la estructura organizacional y un análisis funcional de las áreas de Vacas felices, tales como Finanzas, Recursos Humanos,

Marketing, Producción, Calidad y Desarrollo rural. Asimismo, es preciso resaltar que este análisis se sustenta en las entrevistas, observaciones y revisión documentaria realizada.

## **2.1. Conceptos estratégicos**

### **2.1.1. Rol y Misión**

La misión actual de Vacas Felices (ver Anexo AF) no aborda los nueve componentes que, de acuerdo a David y David (2017), debe poseer todo propósito organizacional, en específico, no se identifica a sus clientes, el estado tecnológico de la empresa, la preocupación por el crecimiento y la rentabilidad de esta misma, su ventaja competitiva y la preocupación por sus empleados. Ahora bien, si bien se intentó mencionar a los productos que ofrece, estos no responden claramente cuáles son sus principales productos, puesto que utiliza un término general, tal como alimentos y productos agroecológicos, en vez de sus principales productos lácteos. Asimismo, se menciona ligeramente el propósito social que realiza con los ganaderos, pero este no responde a las preocupaciones ambientales y sociales a las que está atendiendo. No obstante, sí se menciona la filosofía de Vacas Felices, aunque esta no profundice todas sus creencias ni valores. Por último, no se refleja el mercado o zona geográfica exacta dónde compite la empresa, ya que solo se menciona que trabaja en comunidades de todo el Perú, más no donde compite con sus productos.

### **2.1.2. Visión**

La visión actual de Vacas Felices (ver Anexo AG) no cuenta con las características que, de acuerdo a David y David (2017), debe cumplir toda visión organizacional, en específico, no se identifica el objetivo que busca alcanzar es a largo plazo, ya que el objetivo que redactan lo expresan a un año, siendo este de corto plazo. Asimismo, David y David (2017), sostienen que la visión debe ir más allá de solo mencionar los productos que una organización ofrece, bajo esta condición, VF solo enuncia los productos en general que ofrece y la calidad de estos, mas no los detalla, ni menciona que busca lograr con ellos en el futuro. Por otro lado, se intentó cumplir la característica de redactarlo bajo la perspectiva del cliente, no obstante, se nota más orientada a la perspectiva de productividad.

### **2.1.3. Objetivos**

David y David (2017) mencionan que dentro de una organización es clave contar con objetivos a largo plazo, puesto que estos señalan la dirección, revela las prioridades organizacionales y permite la realización del control. En el caso de VF, no se encontró ningún documento que registraran los objetivos a largo plazo y anuales. No obstante, la Gerenta General, Gracile Sangay



(comunicación personal, 16 de noviembre, 2019), menciono que cada inicio de año la organización se propone objetivos con todas las áreas que la conforman, no obstante, estos no son documentados, debido a que hace responsable a cada área de mejorar su desempeño, de acuerdo a los objetivos propuestos en la reunión. Bajo esta situación, se le preguntó a cada encargado de área los objetivos planteados a inicio de año y el estado de estos, a los cuales, la mayoría no respondieron con claridad porque no los tenían documentados.

## **2.2. Estructura organizacional**

### **2.2.1. Organigrama**

La organización no cuenta con un organigrama, sin embargo, de acuerdo a los datos recogidos de la entrevista con la Gerenta General, Gracile Sangay (comunicación personal, 16 de noviembre, 2019) se bosqueja un acercamiento (ver Anexo AH).

### **2.2.2. Formalización**

La formalización organizacional consta de la cantidad de documentación que describe el comportamiento y las actividades de este, por ejemplo, debe contener los procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas (Daft, 2015). Así, las empresas grandes usualmente presentan un nivel de formalización mayor ya que deben tener políticas para que todo sea controlado y, por el contrario, en muchos casos las empresas pequeñas o familiares no tienen reglas escritas por lo cual no son formales; ese es el caso de VF, que no cuenta con toda la documentación de sus actividades, debido a que es una empresa que tiene poco personal y recién está en crecimiento.

### **2.2.3. Especialización**

La especialización se refiere al nivel de subdivisión de las tareas organizacionales, ya que cada colaborador no debe tener un extenso listado de tareas (Daft, 2015). En este sentido, la especialización en VF es media, debido a que algunas áreas tienen una división de trabajo y otras no, como el área de ventas en la que las funciones han sido divididas y tiene un encargado por cada canal de venta. No obstante, esto no sucede en el área de producción y calidad, en donde se comparten funciones y existe la posibilidad de incurrir en duplicidades, lo cual resulta una oportunidad de mejora para que la organización sea más eficiente.

#### **2.2.4. Jerarquía**

La jerarquía de autoridad describe el tramo de control que hay en la organización y se puede apreciar mediante el organigrama (Daft, 2015). En ese sentido, VF tiene un tramo de control corto porque el equipo es pequeño y recientemente se está poniendo en práctica los reportes orales por áreas hacia la gerenta general, las cuales no tienen fechas establecidas sino son constantes o cuando se presenta algún tema a tratar. Por otro lado, VF no cuenta con un organigrama documentado, por lo que existe varias versiones de la estructura organizacional por parte de los socios. A pesar de ello, como se mantiene un tramo de control corto, la jerarquía de autoridad es baja.

#### **2.2.5. Centralización**

Finalmente, la centralización se mide a través del nivel de autoridad que tiene cada jefe para tomar decisiones (Daft, 2015). En ese aspecto, la gerenta (Gracile Sangay, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019) mencionó que por lo general la toma de decisiones está basada en la sociocracia, la cual consta de tres principios que son la transparencia, equidad y eficiencia. Por otro lado, las reuniones entre los socios y la gerenta general no se programan periódicamente ni siguen una agenda determinada cada cierto tiempo, por lo cual no se tiene un reporte claro y formal de lo que se debería tratar en cada una de ellas. Por todo ello, VF tiene un nivel bajo de centralización, no obstante, eso no está reflejando una mejora positiva debido a la débil comunicación que existe entre las áreas, la gerente general y los socios.

### **2.3. Análisis funcional**

#### **2.3.1. Finanzas**

En esta sección se muestra el área financiera de Vacas Felices, estudiado bajo los criterios de estructura de costos, capital de trabajo operativo, deuda financiera y nivel de ventas. Cabe recalcar que el criterio deuda financiera no es utilizado por la organización, pero puede ser de ayuda si se requiere seguir creciendo en el mediano y largo plazo.

##### *a. Estructura de costos*

La organización no cuenta con una herramienta para medir sus costos; por ello, se elaboró costos aproximados, en base a las entrevistas, siguiendo el modelo de costeo absorbente conformado por: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación (CIF) con los datos proporcionados por Vacas Felices. Y se evidencia que existe una mayor inversión en la materia prima de VF, esto podría deberse a los altos precios que paga a los ganaderos y la dependencia de este

insumo para realizar sus productos lácteos. Por otro lado, la mano de obra directa está representando un nivel de porcentaje similar al CIF; por ello, se podría mejorar en reducir los costos asociados al consumo de agua, electricidad y frutas orgánicas que representan casi el 40% del CIF (ver Tabla 11).

**Tabla 11: Estructura de costos anuales proyectados de Vacas Felices del 2018 - 2019**

Costos	Costo Anual 2018	Porcentaje
Materia prima directa	S/. 415,894.00	59%
Mano de obra directa	S/. 142,200.00	20%
Costos indirectos de fabricación	S/. 143,840.00	20%
<b>Total de costos de producción</b>	S/. 701,934.00	100%

*b. Capital de trabajo operativo*

La organización ha negociado con sus proveedores principales (ganaderos) el pago de la leche cruda cada 15 días y el nivel de pago recibido por sus biotiemendas cada 20 días (Marcela Julca, comunicación personal, 4 de noviembre, 2019). En este caso existen 5 días de diferencia que significa que la organización VF, tiene que financiarse en ese lapso para poder cubrir su capital de trabajo, esto conlleva a destinar mayor efectivo cuando se podría invertir en otros gastos más necesarios para VF. Asimismo, según el encargado de ventas y gerenta general entrevistados, existen retrasos en los pagos por parte de las biotiemendas. Si este hecho ocurre frecuentemente, el financiamiento para cubrir esta brecha de cuentas por cobrar será mayor que el monto de los 20 días estipulados, frente a ello se podría establecer en los contratos acuerdos de moras o intereses; sin embargo, el volumen de compra de las biotiemendas, no permite que esto pueda suceder al menos en el corto plazo.

*c. Deuda Empresarial*

La gerenta general (comunicación personal, 16 de noviembre, 2019) argumenta que el crecimiento que ha tenido ha sido gracias al capital propio, debido a que los préstamos en el país son muy cuantiosos y las penalidades altas. Asimismo, no se incursiona en esta actividad porque hasta ahora la organización gana utilidades y no tiene la presión de pagar cada mes una deuda (Gracile Sangay, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

*d. Nivel de ventas*

Como la organización no cuenta con un registro de ventas se proyectó el nivel de ventas del 2018 (ver Tabla 12). Se puede interpretar en los meses de abril, mayo y junio existe un aumento de las ventas; sin embargo, en los meses de julio a diciembre se presenta una disminución de ventas. Esto se puede deber que la demanda de yogurt y leche disminuye estos meses; en cambio, estos

aumentan desde enero a mayo; sin embargo, al no registrar datos no se puede afirmar este hecho (Gracile Sangay, 16 de noviembre, comunicación personal, 2019). Asimismo, según Pedro Tamara, el nivel de ventas ha estado estancado en los últimos 4 años, pues VF no presenta crecimiento (comunicación personal, 2 de noviembre, 2019).

**Tabla 12: Proyección del nivel de ventas de Vacas Felices en el año 2018**

Nivel de Ventas	
Mes	Ventas Mensual Real
Enero	S/ 81.636
Febrero	S/ 81.636
Marzo	S/ 81.636
Abril	S/ 93.299
Mayo	S/ 104.961
Junio	S/ 110.792
Julio	S/ 77.727
Agosto	S/ 76.942
Septiembre	S/ 77.727
Octubre	S/ 77.727
Noviembre	S/ 76.942
Diciembre	S/ 77.727

### **2.3.2. Cadena de suministro**

En esta sección se analiza la categoría cadena de suministro de Vacas Felices, analizada según siete criterios, los cuales son recepción de pedidos de los clientes, planeación de la demanda, abastecimiento, proceso de transformación, transporte y gestión de residuos.

#### *a. Recepción de pedidos de los clientes*

Existe una base de datos online, donde los responsables de ventas registran sus pedidos semanales para atender la demanda de las bioferias y canales B2B. Estos son recibidos por Talita Castillo cada lunes en la planta de Ayas y luego se empieza con la producción (Pedro Tamara, comunicación personal, 2 de noviembre, 2019).

#### *b. Planeación de la demanda*

La planeación de la demanda presenta dificultades; ya que la organización no cuenta con información histórica de ventas, lo que perjudica la realización de pronósticos estadísticos (Pedro Tamara, comunicación personal, 2 de noviembre, 2019). Asimismo, si bien existen reuniones entre el área de producción, donde participa la gerenta general (Talita Castillo, comunicación personal, 11

de noviembre, 2019), esta podría mejorar si hay reuniones con el área de ventas para precisar la planeación de demanda.

### *c. Abastecimiento*

Respecto al abastecimiento de la leche cruda, esta presenta dificultades, pues según Talita Castillo (comunicación personal, 11 de noviembre, 2019), responsable de producción, la recolección de materia prima en la comunidad de Ayas y Collana, aumenta en temporadas de lluvia (diciembre-abril) y disminuye en veranos de la sierra de Lima (Junio-Setiembre), debido a que el alimento principal de las vacas (pasto) varía según el clima<sup>11</sup>. Asimismo, este hecho también perjudica a la comercialización de los productos, pues en el verano de Lima, se disminuyen las ventas y en invierno aumentan (Pedro Tamara, comunicación personal, 2 de noviembre, 2019). Cabe resaltar que Vacas Felices tiene la política de comprar lo que produzcan los ganaderos diariamente, independientemente si el nivel de ventas aumenta o disminuye (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019), debido al compromiso social de contribuir con la producción ganadera de Ayas y Collana.

Por otro lado, como se mencionó, los proveedores de Vacas Felices se encuentran en Ayas y Collana. Los ganaderos que viven en Ayas (5 en total) se acercan a dejar sus porongos de leche a pie, por lo que se incurre en costos; mientras que los ganaderos de Collana (14 en total) necesitan un transporte para entregar sus productos a la planta de V. Al depender VF del insumo de esta comunidad, brinda la facilidad de un camión que recauda la leche cruda desde el centro de acopio de Collana a la planta de VF. El medio usado es adaptable a suelos de tierras altas y con una anchura mínima por el estrecho camino de Ayas y Collana, ya que la primera se encuentra a 2500 msnm y la segunda, a 2650 msnm (De Aventura, s.f.).

### *d. Proceso de transformación*

El proceso de transformación de Vacas Felices se divide en tres fases, las cuales son entrada, transformación y almacenamiento de productos terminados. En la primera fase, la leche cruda de los ganaderos es acopiada en la planta de Ayas y debe cumplir estándares mínimos en temperatura, PH, residuos extraídos y acidez<sup>12</sup> (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). Esto

---

<sup>11</sup> Los pastos crecen más en invierno por las lluvias; en cambio, los pastos disminuyen en verano por la sequía de suelos (Talita Reyes, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019).

<sup>12</sup> Temperatura mayor a 32°, nivel de PH entre 6,6 - 6,8, nivel de acidez entre 14 - 18, residuos extraídos o no en la leche cruda (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019).

evidencia que la organización es rigurosa en la recepción de su materia prima estableciendo parámetros que aseguren la calidad del trabajo de los proveedores en el campo.

En la segunda fase, la leche será descremada<sup>13</sup> y luego pasteurizada<sup>14</sup>, dependiendo del producto lácteo. Por ejemplo, el queso se pasteuriza a 65°, el yogurt a 85°, la leche a 75°, por un tiempo de 10 a 20 minutos, dependiendo del producto lácteo que se desea producir. Para este proceso, Vacas Felices cuenta con dos marmitas<sup>15</sup>, las cuales están siendo usadas en su máxima capacidad (300 y 500 litros); por ello, cuando la empresa recibe mayores cantidades de leche cruda en temporada de lluvias, los procesos se tardan más al no haber suficientes máquinas disponibles (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). Cabe resaltar, que la empresa recibe en temporada de lluvias 800 litros de leche cruda diariamente; mientras que, en las temporadas sin lluvia, puede recibir hasta 300 litros. Para observar los siguientes procesos para la elaboración de los productos de Vacas Felices (Ver Anexo AI).

Luego, se envasa y etiqueta los productos de Vacas Felices. En el caso del yogurt frutado se utiliza botellas de plástico y etiquetas que contienen la composición del producto; respecto al queso y mantequilla, se utiliza papel para camembert; y, finalmente, en la leche se utiliza una botella de vidrio con su etiqueta (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). En ese sentido, los consumidores entrevistados mencionan que prefieren botellas de vidrio, ya que pueden ser reutilizadas y contaminan menos al medio ambiente.

Por último, en la tercera fase, el almacén de los productos terminados permite preservar su calidad y evitar que se fermenten. Par lograr ello, la organización cuenta con dos tipos de almacenes, los cuales son un cuarto térmico y un almacén con maquinarias de refrigerado. En el primero se guardan los quesos madurados, que necesitan mayor cuidado, ya que requirieron una persona para su mantenimiento. En el segundo, se almacenan los yogurts, leches y mantequillas en tres refrigeradoras y una congeladora vertical (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). La capacidad de refrigeración de la organización es muy limitada; por esa razón, existe un plan de

---

<sup>13</sup> Se utiliza para la disgregación de leche pura y las impurezas o contaminantes de la leche (Nery Cotrina, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019).

<sup>14</sup> Se somete la leche a altas temperaturas por un periodo pequeño, enfriándolo inmediatamente después, con el fin de matar los microorganismos sin perjudicar su valor nutricional (Nery Cotrina, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019).

<sup>15</sup> Es un recipiente cilíndrico que sirve para la cocción de grandes cantidades de líquido, presentando una capacidad entre 100 y 500 litros (Trujillo, s.f.)

inversión para crear un cuarto en frío en la misma planta y poder almacenar todos los productos que necesitan de este procedimiento.

#### *e. Transporte*

Para el transporte, se necesitan coolers que son preparados por el área de producción, los cuales son ubicados en el camión de transporte hacia Lima los viernes y sábado a las 4 am; debido a que los productos se venden los días sábados y domingos (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). Los coolers proporcionan el frío para preservar la calidad de los productos, por lo que VF busca cumplir lo dicho por estudios que indican que el proceso de transporte debe tener en cuenta la humedad relativa, velocidad del aire y la densidad de estiba (Domínguez, García & Arias, 2009).

Al llegar a Lima, los productos se entregan en la bioferia de Miraflores, y de ese punto se distribuye a los diversos puntos de venta de Lima a través de la movilidad de Vacas Felices (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). Sin embargo, esta distribución se complica cuando ocurren desastres naturales o derrumbes que afectan la carretera central, ya que es la única ruta mapeada para llegar a Lima Metropolitana. Ello afecta a la eficiencia en la entrega de sus productos previamente elaborados con duración limitada, lo cual puede provocar pérdidas o sobrestock.

#### *f. Gestión de residuos*

Vacas Felices implementó la estrategia de reúso de botellas de vidrio, pero no funcionó debido a que los consumidores no tenían el hábito de limpiar las botellas y dejaban desperdicios, lo que perjudica la higiene que deben cumplir las botellas según lo dispuesto por SENASA y aumentaba el costo al requerirse una maquinaria solo para la limpieza de estas (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019).

Por otro lado, la organización realiza la segregación de basura en la planta; sin embargo, el reciclaje es una de las mejoras que debería implementar en la planta y las bioferias para seguir contribuyendo a su filosofía de cuidado ambiental. Asimismo, al transformar los productos lácteos en la planta se utilizan 1,7 litros de agua por 1 litro de leche; sin embargo, no existe una gestión para poder reutilizar este insumo en la planta o en el campo (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). Finalmente, la organización realiza esfuerzos para que sus envasados sean más ecológicos, como el uso de bolsa de papel para llevar sus productos en las bioferias y el cambio de envasado plástico en la mantequilla a papel para camembert (Nery Cotrina, comunicación personal,

11 de noviembre, 2019). Por todo ello, la organización puede mejorar su gestión de residuos para poder seguir contribuyendo a su lógica ambiental.

### **2.3.3. Calidad**

En primer lugar, el área de calidad de VF ha sido creado hace dos años y solo cuenta con una responsable, la cual ha sido transferida a ese puesto desde el área de producción, ya que la encargada viene laborando desde los inicios de VF. Debido al tamaño de la organización, la encargada se ha desempeñado también en el área de ventas en bioferias a lo largo de estos años. En segundo lugar, actualmente sus principales funciones son supervisar al equipo de producción, controlar las temperaturas de cada producto, supervisar los puntos críticos del proceso productivo y los productos terminados (Nery Cotrina, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019).

En ese sentido, la seguridad en los procesos es una política clave, por lo cual han implementado algunas medidas de calidad, estándares, en cada etapa del proceso de transformación. En ese sentido, VF cuenta con un equipo multidisciplinario, que tiene educación secundaria y que con la práctica han aprendido a elaborar productos lácteos más no cuentan con especialistas en el tema. No obstante, para mejorar la calidad y las técnicas de elaboración de los lácteos se necesita a un especialista y maestro que conozca la elaboración de todos los productos. Por otro lado, cada proceso debe estar registrado en un documento y debe ser conocido por todos los colaboradores del área de producción para lograr controlar la composición, estructura y condiciones de tratamiento de los productos, con lo cual la organización cuenta debido a las recomendaciones de la certificadora orgánica. Asimismo, se debe poseer diagramas de flujo de cada proceso de elaboración, con lo cual sí cuenta VF, mas no se sabe si están bien elaborados, lo cual debería ser evaluado por un especialista. El primer control de gestión se encuentra en el abastecimiento de la leche cruda, la cual debe cumplir estándares establecidos por la empresa. No obstante, todos los controles se hacen manualmente, lo que no es eficiente para VF, ya que toma tiempo examinar todos los recipientes con leche (porongos) y la mayoría de estos no están conservándose en frío, lo cual puede hacer que varíe su estado o composición. Por otro lado, si se lleva un registro de las temperaturas de cada proceso, de la acidez y grados brix para controlar y ayuda en oportunidades de mejoras a los ganaderos.

Finalmente, la organización cumple con los criterios de evaluación de la certificadora orgánica, debido a que realizan monitoreo a los pastizales donde pastorea la vaca de sus proveedores, además de realizar controles de calidad al insumo que le dejan cada día los ganaderos. Sin embargo,



le falta estandarizar sus registros y tener indicadores de mejoras para cada los ganaderos de las diferentes comunidades.

#### ***2.3.4. Recursos Humanos***

En esta sección se muestra el área gestión de personas de VF, estudiado bajo las variables de valores organizacionales, reclutamiento y selección, capacitación del personal, clima organizacional y rotación laboral según Gómez, Cardy y Balkin (2016). Cabe mencionar que el área de gestión de personas no existe en la organización; sin embargo, la gerenta general Gracile es la que se encarga de gestionar las variables mencionadas, por ello se evaluará el impacto que ha tenido en la organización.

##### *a. Valores organizacionales*

La organización cuenta con tres principios establecidos, los cuales son la revaloración de la vida en el campo y la sabiduría ancestral; la promoción de comunidades sostenibles económico, social y ambientalmente; y la alimentación responsable y saludable (Vacas Felices, s.f.). Sin embargo, no cuenta con valores organizacionales. A pesar de ello, por medio de las entrevistas realizadas a los trabajadores y ganaderos, se pudo identificar tres valores, los cuales son responsabilidad, pasión y compromiso.

En primer lugar, la mayoría de los trabajadores y ganaderos respondieron que la responsabilidad es uno de valores característicos de Vacas Felices, pues sienten que la empresa cumple con los pagos a tiempo y cuida el medio ambiente de Ayas. En segundo lugar, la pasión por ofrecer productos nutritivos de calidad, y cuidar el ambiental y animal, es transmitida por Gracile, Gerente General. Asimismo, se señala que este valor caracteriza el trabajo diario tanto de los contratados y voluntarios. Finalmente, existe el compromiso de la organización por cumplir los estándares de calidad exigidos para mejorar continuamente en la calidad de todos sus procesos, y por el esmero existente de VF en crecer con sus trabajadores y ganaderos.

##### *b. Reclutamiento y selección*

La organización VF no cuenta con un departamento o empleados que realicen un proceso de selección o reclutamiento para atraer talento humano, pero ha logrado contar con 10 trabajadores en planilla y 5 voluntarios en la actualidad (Nancy Cristóbal, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019). Su reclutamiento y selección se basó en mayor medida por la confianza que puede percibir la por referidos mientras los entrevista, valorando la afinidad de valores (Ruth Cristóbal, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

### *c. Capacitación al personal*

En la organización VF se brinda capacitación constantemente y se divide en dos: etapa inicial y etapa continua. En la primera fase, cuando el trabajador es nuevo en la organización se le brinda todos los detalles del proceso de elaboración y de buenas prácticas de higiene (Nancy Cristóbal, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019). Incluso los voluntarios, provenientes países extranjeros, son capacitados por la empresa (Nancy Cristóbal, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019). En este sentido, los trabajadores nuevos que no cuenten con la experiencia necesaria se podrán adaptar con mayor facilidad por la inversión en conocimiento que realiza la organización VF en su talento humano.

Luego en la segunda fase, se brinda capacitación constante a los responsables de producción y calidad, en conocimientos técnicos sobre lácteos, mediante conferencias internacionales con otros productores y continuas prácticas de higiene. En suma, VF invierte en la enseñanza de sus empleados, lo que contribuye a que estén más preparados en sus labores y se sientan apoyados por la organización.

### *d. Clima organizacional*

El clima organizacional se puede medir por diversas variables, los que son más evidentes en VF son la organización, trabajo en equipo, ambiente físico del trabajo, compensación y beneficios y oportunidades de desarrollo (Gomez et al., 2016).

Para iniciar, el trabajo en equipo es interiorizado por los colaboradores, encargados de áreas y misma gerenta, por lo que cada área cuenta con reuniones semanales donde todos aportan nuevas ideas. Luego, el ambiente físico de la planta de producción está bien equipado; además, en el tercer piso de este, se cuenta con un departamento con cuartos, para los voluntarios. En tercer lugar, las compensaciones y beneficios que se les brinda a los trabajadores son precios bajos en los productos de VF, capacitaciones personales y laborales, sueldos adelantados y de acuerdo al mercado, y flexibilidad de horario. Por último, la organización no cuenta con programas de línea de carrera, pero sí crea puestos con mayor responsabilidad a las personas que han trabajado durante mucho tiempo y han tenido un desempeño alto en sus funciones (Ruth Cristóbal, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019). Todo ello influye en el buen clima organizacional que identifican los trabajadores en la frase “somos una familia”, ya que VF ha sido una de las primeras en invertir en talento de la comunidad de Ayas, y ello es apreciado por los mismos trabajadores y sus familias.

#### *e. Rotación y ausentismo laboral*

En cuanto a esta variable VF evalúa los dos enfoques tanto ausentismo laboral como rotación. Por un lado, el nivel de asistencia es monitoreado cada mañana con un sistema de detección de huella, aunque la organización es muy flexible con el tiempo de llegada de los trabajadores (Jose Luis Flores, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019). Ahí se refleja que no existe ausentismo laboral, pues la todos asisten al trabajo, solo tienen días de descanso intercalado. Por otro lado, la rotación en VF es bajo debido a que la mayoría de los trabajadores tienen un periodo de trabajo de 5 a 10 años (Nancy Cristóbal, 16 de noviembre, 2019). En base a ello se podría afirmar que los trabajadores de Ayas dependen económicamente de VF y encuentran estabilidad en una organización cerca de su localidad que es la única que se encuentra ahí por ahora. Por último, se podría decir, que los únicos puestos con vacantes son los de la fuerza de ventas en Lima, ya que en su mayoría son jóvenes universitarios que buscan un trabajo solo los días de semana y permanecen aproximadamente un año.

#### **2.3.5. Desarrollo rural**

En esta sección se muestra el área de desarrollo rural de Vacas Felices, estudiado bajo los criterios de la relación de la empresa con los ganaderos, el número de beneficios que VF otorga a los ganaderos y los beneficios creados en la comunidad. Para iniciar el análisis, se explicará brevemente las funciones del área, las cuales consisten en “la relación directa con los ganaderos y sus problemáticas, tanto pecuaria como agrícola, como la salud animal, los pastos y forrajes, la tecnificación del riego, la subvención de las semillas, trabajar con ONGS o fondos del Estado para que los ganaderos se beneficien y dar capacitaciones y reuniones a estos (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

##### *a. Relación de la empresa con los ganaderos*

La relación de VF con los ganaderos es cercana; puesto que el equipo de desarrollo rural trabaja a tiempo completo en Ayas y Collana, logrando atender diferentes necesidades de los proveedores de leche cruda. Por un lado, el veterinario se enfoca en preservar la salud del ganado, y, en caso de que estos enfermen, sanarlos con remedios naturales. Asimismo, en caso los porongos de leche cruda enviados por los ganaderos a VF, no alcancen los estándares de calidad exigidos por la empresa y deban ser devueltos, el veterinario se acerca al ganadero para encontrar la causa de este suceso y su solución (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). Por otro lado, Juan Calizaya (comunicación personal, 16 de noviembre, 2019), ingeniero agrónomo, se centra en capacitar a los ganaderos en la siembra de semillas y pastos, con el objetivo de que el suelo siempre

cuenta con pasto, y así las vacas tengan alimento y se evite la erosión del suelo; así como también supervisa que los ganaderos cuiden el riego de estas siembras mediante técnicas orgánicas. La tercera integrante de esta área, es María Isabel Quiroz, fundadora e ingeniera agrónoma, mantiene una comunicación constante con los ganaderos a fin de poder darles soporte si tuviesen inconvenientes. De esta manera, VF busca que los ganaderos perciban que la relación con ellos es cercana y con visión a largo plazo; entregando además de un pago puntual, apoyo técnico para el cuidado del ganado y el riego de pastos, así como soporte para cualquier suceso laboral o personal (Isabel Quiroz, comunicación personal, 2 de noviembre, 2019).

*b. Beneficios de VF con los ganaderos*

Los beneficios que Vacas Felices comparte con los ganaderos son principalmente seis. En primer lugar, Vacas Felices subvenciona mangueras, semillas, pastos y forrajes, los cuales son instrumentos necesarios para garantizar el alimento de los bovinos. Para lograr ello, el sujeto de estudio busca apoyo con ONG's o participa en fondos del Estado; sin embargo, se gane o no los fondos, entrega los bienes mencionados (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

En segundo lugar, según las entrevistas realizadas a los ganaderos, se sabe que VF está constantemente capacitando a los ganaderos tanto en ganadería como en agricultura orgánica. Por un lado, busca enseñar las técnicas a seguir con los vacunos, priorizando el tema de la higiene en el ordeño, el libre pastoreo de estos y su alimento basado en forrajes orgánicos. Por otro lado, VF capacita a los ganaderos en agricultura, a fin de que ellos puedan sembrar y controlar las posibles plagas de manera orgánica; ya que estos además de ser alimento del ganado, previenen la erosión del suelo (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

En tercer lugar, VF ofrece a todos los ganaderos una bonificación semestral, la cual consiste en pagar S/.0.10 por cada litro de leche que ellos entregaron durante el semestre. El fin de este beneficio es que los ganaderos se sientan parte del desempeño de la empresa, por lo que se busca compartir con ellos, los ingresos obtenidos (Gracile Sangay, comunicación personal, 1 de septiembre, 2019). En cuarto lugar, VF brinda el "crédito feliz", el cual consiste en dar un préstamo a los ganaderos que será devuelto sin intereses, con el objetivo de que estos puedan comprar más animales o alquilar terrenos en la zona (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

En quinto lugar, VF celebra con los ganaderos las fechas del día del campesino y la fiesta de aniversario de la comunidad. Es por ello que se puede afirmar que desde que VF llegó a las

comunidades de Ayas y Collana, ha respetado las tradiciones existentes y buscó ser partícipe de estas manifestaciones culturales (Isabel Quiroz, comunicación personal, 2 de noviembre, 2019). Para finalizar, VF incluye a los ganaderos en las integraciones de medio año y fin de año de la empresa; con el objetivo de escuchar sus opiniones del semestre laborado y sus expectativas para el siguiente (Gracile Sangay, comunicación personal, 16 noviembre, 2019).

En resumen, VF invierte en capacitación, a fin de que los ganaderos cumplan las consideraciones de la ganadería orgánica, y la calidad del insumo sea alta. Asimismo, VF está dispuesta a subvencionar los materiales necesarios para cuidar el suelo, a fin de que su abastecimiento de leche cruda no disminuya y se conserve el suelo. Además, los beneficios económicos que realiza buscan demostrar que la ganadería orgánica puede ser rentable y no contaminante para el medio ambiente (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

### *c. Beneficios de VF a la comunidad de Ayas*

Se identificó cuatro beneficios de VF a la comunidad de Ayas. Primero, la instalación de la planta de producción de VF en la comunidad de Ayas, permitió ofrecer trabajo local. Para ello, VF brindó capacitaciones y formó a su equipo de trabajo, ya que, con las entrevistas realizadas a tres trabajadoras de la planta, se halló que estas no tenían conocimientos acerca de la producción de derivados lácteos. Segundo, los habitantes de la zona afirman que antes de VF, solo se podía llegar hacia la carretera central caminando (aproximadamente 1 hora); ya que no existían caminos para algún medio de transporte. Actualmente, el camino es aún rústico pero suficiente para el acceso de transportes como autos y camiones, donde se transporta la mercadería a Lima; y ha motivado a algunos pobladores de la zona a incursionar en el transporte de pasajeros usando motos de tres ruedas. Es así que, se puede afirmar que VF contribuyó en la dinamización de la economía de Ayas. Tercero, es política de VF comprar leche a los ganaderos diariamente. No existe cantidad mínima ni máxima exigida, lo cual da flexibilidad a los ganaderos y les garantiza un trabajo, ya que no necesitan llegar a una cantidad mínima para que su leche cruda sea comprada por VF (Talita Castillo, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019). Como cuarto beneficio, se tiene al trabajo que realiza VF con la ONG Pachamama de procedencia francesa; ya que, por esta, se reciben voluntarios hasta por 6 meses, quienes se encuentran en los últimos ciclos de las carreras agrícolas. Además de trabajar con los ganaderos con soporte técnico, algunos logros de los voluntarios, fueron implementar tachos de basura segmentados según su composición (orgánico, plástico o vidrio) en la comunidad de Ayas; y, la apertura de una biblioteca infantil, la cual es usada como un nido en la comunidad de Ayas, donde

los voluntarios crean canciones para jugar con los niños (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

### **2.3.6. Marketing**

En esta sección se analiza el trabajo del área de marketing del sujeto de estudio, mediante los criterios de producto, precio, plaza y promoción. Cabe resaltar que la segmentación de Vacas Felices actualmente se define como “personas responsables de su alimentación, del cuidado de la salud y del medio ambiente que son muy conscientes e informados de consumir un producto sostenible y responsable” (Gracile Sangay, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).

#### *a. Producto*

El atributo principal de VF es la calidad de producir productos lácteos realizados de forma orgánica, desde su proceso de origen hasta el producto final. Asimismo, presenta una gran variedad de lácteos, tamaños y sabores (ver Anexo AJ) con respecto a sus competidores EV y LR, que presentan una oferta de productos más reducida; por ejemplo, EV elabora y comercializa quesos, mantequilla, leche y yogurt natural (sin frutas); mientras que LR, leche fresca y quesos. Para la diferenciación de la marca, se tiene que determinar la propuesta de valor (Kotler & Armstrong, 2017); en ese sentido, la propuesta definida por VF es elaborar y comercializar lácteos, cuyo insumo principal proviene de vacas criadas orgánicamente por los ganaderos de las comunidades de Ayas y Collana, logrando así entregar productos saludables y responsables con el medio ambiente y la vida animal. Respecto al empaque, el diseño de los productos de VF, presentan diferentes colores en su etiquetado y tapas según el sabor y tipo de producto, lo que influye en la decisión de compra del consumidor bajo un entorno competitivo (Kotler & Armstrong, 2017). Y, finalmente, el etiquetado contiene los ingredientes, fecha de caducidad, entre otros; que pueden ser mejorados de acuerdo a lo que dicta Indecopi<sup>16</sup> y también evidenciando las actividades sociales y ambientales de VF. Asimismo, Marcela Julca (comunicación personal, 4 de noviembre, 2019), menciona que el etiquetado no resalta los atributos vinculados con el hecho de ser un producto orgánico.

#### *b. Precio*

La fijación de precio es diferente dependiendo del nivel de canal (Kotler & Armstrong, 2017). Respecto al precio minorista para sus consumidores en bioferias se encuentra dentro del rango del

---

<sup>16</sup> Según Indecopi (2017), la etiqueta debe contener nombre del producto, país de fabricación, fecha de vencimiento, condiciones de conservación, observaciones, contenido y condición del producto, entre otros.

sector lácteo orgánico, pues sus competidores ofertan sus productos a precios similares. Respecto a sus clientes de biotiendas; por un lado, se ofrece menores precios a su cliente biobodegas “Las Vacas”, ya que compra en grandes cantidades; asimismo, se encuentra el precio por mayor, para las tiendas orgánicas y naturistas y finalmente, el precio que maneja con Flora y Fauna.

*c. Plaza*

En el canal tradicional, Vacas Felices cuenta con 4 puntos de venta, en las bioferias de Miraflores, Barranco, Surquillo y La Molina. Por otro lado, en el canal moderno, los productos de Vacas Felices pueden adquirirse en las tiendas orgánicas, como son Flora y Fauna, Punto Orgánico, biobodega Las Vacas y Thika Thani, las cuales se ubican predominantemente en Miraflores y Barranco. Estas ubicaciones se deben a que su target de NSE A y B son frecuentes en estos distritos.

*d. Promoción*

La marca VF se promociona a través de su página web, Instagram y Facebook que cuenta con 31 519 seguidores; sin embargo, en estos medios digitales se evidencia que existen publicaciones, no solo de la marca Vacas Felices, sino también de la bodega Las Vacas, debido a la gestión interna de la empresa, esto causa confusión en las personas que frecuentan los medios digitales de la empresa.

Asimismo, en la bioferia de Barranco hay un espacio designado a talleres, donde las marcas que cuentan con un stand ahí, pueden exponer sobre sus productos, su historia, su misión, entre otros. De esta manera, Vacas Felices también usa este espacio para comunicarse con consumidores actuales y potenciales. Por otro lado, otros medios por los que la marca ha sido promocionada, han sido dos reportajes de los programas “Haciendo Perú” y “¡Oh Diosas!”. El primero tuvo lugar en Huarochirí, mostrando la labor de Vacas Felices con los ganaderos y las comunidades; mientras que el segundo fue grabado en la biotienda de Lima Metropolitana, mostrando los productos con los que se cuenta.

Finalmente, cuando se realiza ventas personales en bioferias no se cuenta con presentaciones para construir una experiencia de compra para el consumidor, asimismo, Vacas Felices no asigna recursos para la publicidad de la marca, limitando la captación de nuevos clientes B2C y B2B.

## **2.4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos (ver Anexo AK) recoge las fortalezas y debilidades del sujeto estudiado. Esta matriz obtuvo un puntaje de 2.34, lo cual muestra que la gestión interna de la organización es débil. Por un lado, respecto a las fortalezas más puntuadas en VF se encuentran el cumplimiento de las exigencias por la certificadora orgánica Biolatina, la contribución

a la comunidad de Ayas a través del empleo local y el pago a los ganaderos por encima del mercado. Por otro lado, respecto a las debilidades en la que VF no realiza acciones para mejorarlos se encuentra la nula inversión en promoción BTL, no cuenta con objetivos anuales ni indicadores lo que ha dificultado a VF medir el cumplimiento de las metas que se plantea, contenido digitales confusos y desordenados y bajos esfuerzos para reusar o reciclar los envases de los productos. En suma, si Vacas Felices mejor su gestión interna, podrá ser sostenible en sus actividades organizacionales.





## CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN

Este capítulo se divide en dos secciones. La primera presenta la reformulación de la misión y visión según el modelo de negocio de Vacas Felices, la creación de estrategias a través de la matriz FODA y la selección de las estrategias más convenientes para la sostenibilidad de la empresa, mediante la aplicación de la matriz de Rumelt y matriz de planeamiento estratégico cuantitativo (MPEC), en las que, la aplicación de ambas herramientas se ha validado con la Gerenta General. La segunda presenta el diseño propuesto para la implementación y control de las estrategias seleccionadas, para lo cual se utilizó el análisis estratégico de los cinco elementos de Hambrick y Fredrickson; asimismo, se desarrolló el Balanced Scorecard sostenible, el cual contiene los objetivos de cada perspectiva del mapa estratégico y la construcción de los indicadores para realizar el control de cada objetivo e iniciativas estratégicas. Por lo que, también fueron validados por la Gerenta General.

### 1. Propuesta estratégica

#### 1.1. Declaración de la misión

La misión se desarrolló considerando los nueve componentes propuestos por David y David (2017) y el modelo de negocio híbrido que posee la organización. De esta manera, los nueve componentes abordados en la misión del sujeto de estudio se presentan en el Anexo AL.

Como resultado de los nueve componentes, la declaración de la misión de VF es la siguiente:

*“Elaboramos semi artesanalmente productos lácteos orgánicos de alta calidad para todos nuestros clientes corporativos y personas que buscan cuidar su alimentación, llevando un estilo de vida saludable en el Perú. Por ello, estamos comprometidos en atender responsablemente las necesidades de nuestros consumidores, ofreciendo los productos en más puntos de venta y comunicando sus atributos respaldados por una certificadora orgánica. Asimismo, realizamos nuestras operaciones de manera eficiente y responsable mediante la generación de empleo en las comunidades de la sierra de Lima, la promoción de la ganadería orgánica y el reciclaje que contribuye al cuidado del medio ambiente. Todo ello, nos permite seguir generando ingresos y ser rentable para crecer junto a las comunidades con las que trabajamos y nuestros colaboradores; contribuyendo en el desarrollo de las capacidades de estos últimos con la finalidad de que sigamos mejorando en todo lo que hacemos”.*

## 1.2. Declaración de la visión

La visión de Vacas Felices se desarrolló teniendo en cuenta las características mencionadas por David y David (2017). En primer lugar, el periodo de tiempo para el logro de la visión es de tres años, debido al alcance del presente proyecto profesional; en segundo lugar, la redacción se realizó de manera integradora, positiva y motivadora, ya que la organización busca lograr el triple impacto; y, en tercer lugar, se buscó que la visión sea realista y viable para que pueda ser difundida externa e internamente para inspirar a más personas a lograrlo.

Como resultado a todo lo antes expuesto, la visión reformulada de VF es la siguiente:

*Ser al 2023 una organización líder y sostenible en el sector de lácteos orgánicos de Lima Metropolitana por la elaboración de productos de alta calidad y por la presencia de la marca en más bioferias y biotiendas cada año. Asimismo, ser reconocidos por realizar actividades que contribuyan en incrementar la producción de leche de los ganaderos y continuar generando empleo en las comunidades de la Sierra de Lima. Finalmente, fortaleceremos nuestro compromiso de promocionar la ganadería orgánica y actividades que cuiden el medio ambiente, tal como promocionar la cultura de reciclaje en nuestros consumidores”.*

## 1.3. Opciones estratégicas

A partir de los factores externos e internos que se encontraron en el análisis y la matriz de evaluación de estos factores, se crearon 14 estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de la organización a través de la elaboración de la Matriz FODA. A continuación, se presenta una síntesis de estas, en la Tabla 13, en las cuales se evidencia que las estrategias funcionales son las que predominan, sobre todo para el área de Marketing, puesto que como se observó en el análisis interno la organización tiene un bajo nivel de comunicación; y luego, se encuentran las estrategias intensivas, las cuales son penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Después de ello, se agrupó cada estrategia por su tipología para utilizar la matriz de Rumelt, ya que como se mencionó en el segundo capítulo, esta herramienta permite una mejor selección de la estrategia. Es por ello, que seguido se realizó la calificación de las estrategias más convenientes para Vacas Felices a través de la MPEC. El detalle de su tratamiento se aborda en la siguiente sección.

**Tabla 13: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA para VF**

Estrategias ofensivas - FO	Estrategias adaptativas - DO
<p><b>Diversificación:</b> Desarrollar un nuevo producto de yogures griegos con granola para que se han vendidos a través de Sanamakinas (O3), (F5)</p>	<p><b>Diversificación:</b> Exportar quesos maduros con ingredientes oriundos del Perú bajo el programa de Sierra Exportadora (D7),(D4),(O8),(O2)  <b>Funcional de Marketing:</b> Realizar campañas publicitarias en medios digitales para dar a conocer los distintos productos de VF y sus atributos, a personas con estilo de vida saludable de Lima Metropolitana (O1), (O2),(O7),(D1), (D2)  <b>Desarrollo de producto:</b> Modificar el etiquetado para que comunique el valor nutricional, el bienestar animal y el cuidado ambiental (D5), (O7),(O9)  <b>Penetración de mercado:</b> Incrementar las ventas a través de más puntos de venta tales como bioferias y biotiemendas de Lima Metropolitana (D8),(O2),(O4), (O9), (O10)  <b>Desarrollo de mercado:</b> Expandir los productos de quesos maduros de VF a supermercados de Lima Metropolitana en zonas 6 y 7 bajo el programa de Sierra Exportadora (O10),(O8),(D7), (D4)  <b>Funcional de Marketing:</b> Rediseñar las plataformas digitales (página web y Facebook) para diferenciar los modelos de negocio de VF y la Biotienda de Las Vacas (O7), (D2)  <b>Alianzas estratégicas:</b> Alianzas estratégicas con organizaciones enfocadas en el reciclaje y reuso de productos para que reciclen los envases de los productos de VF luego de ser usados por los clientes (O6), (D6)</p>
Estrategias defensivas - FA	Estrategias supervivencia - DA
<p><b>Estrategia funcional - Desarrollo Rural:</b> Promover la ganadería orgánica en adolescentes de Ayas y Collana a través de talleres vivenciales (A4),(F2),(F10)</p> <p><b>Estrategia funcional - Desarrollo Rural:</b> Incentivar en los ganaderos de Ayas y Collana la elaboración de forrajes para las épocas en que escasea el alimento del ganado por falta de lluvias (A7,A6, A1, F6, F8 y F10).</p> <p><b>Desarrollo de producto:</b> Desarrollar una nueva categoría de yogures bebibles con semillas andinas del país (A3), (A9), (F5)</p>	<p><b>Funcional de Marketing:</b> Participar en eventos académicos (nutricionales) semestralmente en universidades para exponer la diferencia entre orgánico y natural (D1), (D8), (A10)</p> <p><b>Penetración de mercado:</b> Realizar activaciones en las biotiemendas que comercialicen productos de Vacas Felices para promocionar la marca en consumidores potenciales (D1), (D8), (A8), (A9)</p> <p><b>Funcional de Marketing:</b> Participar en los programas de Adulto Mayor de las municipalidades para promocionar los atributos de los lácteos orgánicos y comercializarlos (D1), (D8), (A8), (A10)</p>

## 1.4. Selección de estrategias

Para esta etapa de selección de estrategias, se utilizaron la matriz Rumelt (Ver Anexo AM) y la MPEC, las cuales fueron validadas en una reunión con la Gerente General. Para iniciar se realizó la matriz Rumelt, la cual incluyó las estrategias creadas en la matriz FODA, agrupadas según su tipificación, es decir, estrategias funcionales (de marketing y de desarrollo rural), estrategias intensivas (desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración de mercado), estrategias de diversificación y alianzas. Aquellas que no cumplieron el enfoque de los cuatro criterios de evaluación, los cuales son consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja (David, 2013), fueron eliminadas, quedando las estrategias que se muestran en la siguiente Tabla 14.

**Tabla 14: Estrategias seleccionadas a partir del criterio de Rumelt**

Tipo de estrategias	Estrategias
Desarrollo de producto	Desarrollar una nueva categoría de yogures bebibles con semillas andinas del país (A3), (A9), (F5)
	Modificar el etiquetado para que comunique el valor nutricional, el bienestar animal y el cuidado ambiental (D5), (O7), (O9).
Penetración de mercado	Incrementar las ventas a través de más puntos de venta tales como biotiendas y bioferias de Lima Metropolitana (D8), (O2), (O4), (O9), (O10)
	Realizar activaciones en las biotiendas que comercialicen productos de Vacas Felices para promocionar la marca en consumidores potenciales (D1), (D8), (A8), (A9)
Diversificación	Desarrollar un nuevo producto de yogures griegos con granola vendidos a través de Sanamakinás (O3), (F5)
Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas con organizaciones enfocadas en el reciclaje y reuso de productos para que reciclen los envases de los productos de VF luego de ser usados por los clientes (O6), (D6)
Funcional de Marketing	Invertir en campaña publicitaria por medios digitales para dar a conocer los diferentes productos de VF y su propósito organizacional a personas con estilo de vida saludable en Lima Metropolitana. (O1), (O2), (O7), (D1), (D2)
	Rediseñar las plataformas digitales (página web y Facebook) para diferenciar los modelos de negocio de VF y la Biotienda de Las Vacas (O7), (D2)
Funcional de Marketing	Participar en eventos académicos (nutricionales) semestralmente en universidades para exponer la diferencia entre orgánico y natural (D1), (D2), (A10)
	Participar en los programas de Adulto Mayor de las municipalidades para promocionar los atributos de los lácteos orgánicos y comercializarlos (D1), (D8), (A8), (A10)
Estrategia funcional - Desarrollo	Incentivar en los ganaderos de Ayas y Collana la elaboración de forrajes para las épocas en que escasea el alimento del ganado por falta de lluvias (A7, A6, A1, F6, F8 y F10).

Luego de ello, las estrategias fueron evaluadas en la MPEC con la finalidad de tomar la mejor decisión y escoger las mejores alternativas para la empresa. Para ello, se realizó la agrupación de las estrategias en base a su tipología; y, seguidamente, se asignó una puntuación, ver Tabla 15, con la finalidad de conocer cuál es la estrategia que responde mejor a la situación actual de la empresa.

**Tabla 15: Puntuación de las estrategias luego de MPEC**

Tipo de estrategias	Estrategias	Valor
<b>Desarrollo de producto</b>	Desarrollar una nueva categoría de yogures bebibles con semillas andinas del país (A3), (A9), (F5)	4.79
	Modificar el etiquetado para que comunique el valor nutricional, el bienestar animal y el cuidado ambiental (D5), (O7), (O9).	4.31
<b>Penetración de mercado</b>	Incrementar las ventas a través de más puntos de venta tales como biotiendas y bioferias de Lima Metropolitana (D8), (O2), (O4), (O9), (O10)	5.37
	Realizar activaciones en las biotiendas que comercialicen productos de Vacas Felices para promocionar la marca en consumidores potenciales (D1), (D8), (A8), (A9)	4.36
<b>Diversificación</b>	Desarrollar un nuevo producto de yogures griegos con granola vendidos a través de Sanamakin (O3), (F5)	4.76
<b>Alianzas estratégicas</b>	Alianzas estratégicas con organizaciones enfocadas en el reciclaje y reuso de productos para que reciclen los envases de los productos de VF luego de ser usados por los clientes (O6), (D6)	3.57
<b>Funcional de Marketing</b>	Invertir en campaña publicitaria por medios digitales para dar a conocer los diferentes productos de VF y su propósito organizacional a personas con estilo de vida saludable en Lima Metropolitana. (O1), (O2), (O7), (D1), (D2)	5.14
	Rediseñar las plataformas digitales (página web y Facebook) para diferenciar los modelos de negocio de VF y la Biotienda de Las Vacas (O7), (D2)	4.23
	Participar en eventos académicos (nutricionales) semestralmente en universidades para exponer la diferencia entre orgánico y natural (D1), (D2), (A10)	4.10
	Participar en los programas de Adulto Mayor de las municipalidades para promocionar los atributos de los lácteos orgánicos y comercializarlos (D1), (D8), (A8), (A10)	4.23
<b>Estrategia funcional - Desarrollo</b>	Incentivar en los ganaderos de Ayas y Collana la elaboración de forrajes para las épocas en que escasea el alimento del ganado por falta de lluvias (A7, A6, A1, F6, F8 y F10).	4.87

Las dos estrategias que han obtenido mayor puntaje son: “Incrementar las ventas a través de más puntos de venta tales como biotiendas y bioferias de Lima Metropolitana” y la segunda, “Invertir en campaña publicitaria por medios digitales para dar a conocer los diferentes productos de VF y su propósito organizacional a personas con estilo de vida saludable en Lima Metropolitana”. Dado que estas dos han sido las que tienen mayores puntajes, es a estas dos a las que se da contenido de los

cinco elementos propuesto por Hambrick y Fredrickson; y también en función a estas dos se trabajó el mapa estratégico y el Balanced Scorecard.

## **2. Diseño de la Implementación y control de la estrategia**

Como se mencionó anteriormente, a las dos estrategias que aportan a la sostenibilidad de VF se les da contenido en base a los cinco elementos propuestos por Hambrick y Fredrickson (2001), los cuales son: arenas, vehículos, diferenciadores, preparación del escenario y lógica de mercado.

### **2.1. Desarrollo de las Arenas de Hambrick**

*Estrategia 1: Incrementar las ventas a través de más puntos de venta en biotiemendas y bioferias de Lima Metropolitana.*

#### **2.1.1. Arenas**

- Categoría de Productos: yogurt (bebible, griego y aflanado), leche pasteurizada, mantequilla (presentación de 170 gramos) y quesos (fresco, ayasino, andesino y maduro).
- Segmentación de mercado: Biotiemendas y bioferias ubicadas en la zona 6 y 7 en Lima Metropolitana donde existan personas del NSE A y B con un estilo de vida que se preocupa por su alimentación.
- Áreas geográficas: Ubicación en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, que según CPI (2019) son los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
- Procesos de mayor valor: Se prevé generar una mayor comercialización de los productos, una vez que los responsables de ventas tengan mayor capacitación en temas de gestión comercial.

#### **2.1.2. Vehículos**

- Se propone que la empresa inscriba a sus responsables de ventas en cursos de gestión comercial que se basen en los siguientes temas: prospección de ventas, analítica de datos, estrategia comercial, reunión de ventas y técnicas de negociación.
- Se propone que la empresa realice un análisis de mercado de bioferias y biotiemendas haciendo responsable de esa tarea a los encargados capacitados que se mencionó en el vehículo anterior, con el fin de conocer la demanda y las proyecciones de ventas en los puntos de ventas potenciales, y prospectar nuevos puntos de ventas.

- Incursionar en nuevas bioferias requerirá mayor personal en la fuerza de ventas, ya que la venta es presencial. Se tiene conocimiento que la empresa requiere de dos trabajadores por cada dos bioferias; puesto que estos dos trabajarían una bioferia el sábado, y en otra el domingo. De esta manera, se pronostica contratar a 2 nuevos trabajadores de fuerza ventas por bioferia. En el caso de biotiendas, no se requiere reclutar nuevos trabajadores, ya que son clientes comercializadores y ellos administran su propia fuerza de trabajo.
- Actualmente, la empresa trabaja con maquinarias de refrigeración que han llegado a su capacidad máxima. Por ello, se visualiza que, si VF quiere cumplir con la estrategia de aumentar nuevos puntos de venta, será necesario comprar una congeladora, dos refrigeradoras y 6 coolers en el segundo año, y así evaluar el tercer año la cantidad de congeladoras, refrigeradoras y coolers nuevamente según su demanda comercial.
- Actualmente el abastecimiento de leche cruda de Vacas Felices presenta una variación drástica durante el año. En épocas de lluvia, VF puede abastecerse de 800 litros diarios; mientras que, en épocas de sequía, esta puede disminuir hasta los 300 litros. Frente a ello, se aumentará el nivel de abastecimiento anual, la cual será posible con la compra de una máquina de ensilado con capacidad de 800 kilos por hora, la cual permitirá elaborar forrajes ecológicos, que serán usados como alimento de los vacunos cuando el pasto escasee. Para ello, se capacitará a los ganaderos en la preparación de pastos y el uso de la máquina de ensilado; logrando así, que la producción de leche cruda se mantenga constante.

### ***2.1.3. Diferenciadores***

- En las bioferias se busca diferenciar la estrategia mediante la experiencia de compra; puesto que la primera interacción de la fuerza de ventas con los clientes será explicar los atributos de los productos al ser producidos orgánicamente, el cual puede seguir la línea del siguiente speech: “es un producto libre de químicos que proviene de vacas libres al pastoreo, las cuales nunca han recibido hormonas o una alteración en su ciclo natural, por lo que el valor nutricional se mantiene intacto”. Luego de ello, la fuerza de ventas estará preparada para responder a las consultas sobre el speech, así como recetas en las que se pueden usar los productos. Por último, la fuerza de ventas mencionará como VF viene trabajando con las dos comunidades desde sus inicios hasta la actualidad.

- En el caso de biotiemdas se planea diferenciar la estrategia con la estructura de los planes de venta y descuentos para los clientes B2B, asimismo activaciones para promocionar los productos de VF en las biotiemdas elegidas estratégicamente.
- Por último, VF deberá buscar que los ganaderos sean más eficientes y productivos, mediante la compra de una máquina de ensilados y las posteriores capacitaciones, y así sean menos dependientes de la temporada de lluvias, la cual les afecta. En ese sentido, con los forrajes, los ganaderos podrán continuar alimentando a su ganado de manera orgánica y aumentarán sus ingresos. Asimismo, para los clientes, la compra de los productos de VF también puede representar una contribución con los ganaderos de Ayas y Collana.

#### ***2.1.4. Preparación del Escenario***

- Acto 1: Brindar capacitación a los dos responsables de venta mediante un curso de “Ventas Estratégicas”, con un costo de s/. 500 por persona, el cual aborda los temas de prospección de ventas, analítica de datos, estrategia comercial, reunión de ventas y técnicas de negociación. Todos estos conocimientos serán aprovechados por la organización mediante charlas al equipo, creación de documentos virtuales, investigación comercial y mejoras en el proceso de ventas que se debe impartir por los encargados capacitados. Esta opción fue elegida después de identificar el costo de las agencias que realizan estudios de demanda y proyecciones de ventas de bioferias y biotiemdas, el cual bordea los 23,800 a 98,600 soles, siendo muy altas desde la perspectiva gerencial de Vacas Felices.
- Acto 2: Identificar bioferias y biotiemdas en Lima Metropolitana a través de un prospecto realizado por los responsables de venta. Ello con la finalidad de que realicen una búsqueda proactiva y se pueda crecer la cuota de mercado.
- Acto 3: Una vez identificados los prospectos potenciales se realizarán reuniones con organizadores de bioferias con la finalidad negociar el ingreso y los costos de alquiler; y con dueños de biotiemdas con el fin de negociar la entrada de los productos de VF, determinando el precio de venta por producto, el plazo de pago y el volumen de compra.
- Acto 4: Luego de todas las negociaciones realizadas, los encargados de ventas realizaran reportes mensuales con la finalidad de identificar los factores críticos y oportunidades de mejora del proceso de negociación con bioferias y biotiemdas. Ello con el fin de mejorar el proceso y la gerente general pueda dar seguimiento.



- Acto 5: En el caso de bioferias, se reclutará a dos nuevos trabajadores para que formen parte del equipo de fuerza de ventas de VF por cada dos bioferias accedidas, el 2021 y 2022. En el caso de biotiempos no es necesario, por lo mencionado en el elemento vehículos.
- Acto 6: Se potenciará los procesos de inducción al equipo de ventas actual y futuro. Por ello, los encargados de ventas que fueron capacitados explicarán los siguientes dos temas. Primero, se comunicará la misión, visión y los principios que sigue VF y, segundo, se informará los atributos de los productos lácteos de VF, el proceso de elaboración y las recetas que pueden recomendar. Todo ello, con la finalidad de mejorar la atención al cliente.
- Acto 7: Debido a la presencia de los productos de VF en nuevos puntos de venta, se necesitará mejorar las rutas de distribución. Ello requerirá que se defina una ruta más eficiente, donde se disminuya el tiempo y el combustible. Por ello, debe haber reuniones entre el encargado de ventas y el transportista para coordinar rutas potenciales cada semana.
- Acto 8: Debido al crecimiento del volumen de ventas, VF para el segundo año requerirá mayor cantidad de litros de leche. Por ello, se plantea comprar una máquina de ensilado de 800 kg/H, que representará un costo de 2,380 soles (Alibaba, s/f) aproximadamente. Esto permitirá que los ganaderos puedan alimentar a sus vacas con forrajes en épocas de escasez de alimento, aumentando su producción y sus ingresos, así se planea que la producción de los ganaderos pueda producir los 800 litros por día durante todo año, a diferencia de la obtención de leche actual que varía según la estación entre 300 a 800 litros.
- Acto 9: Finalmente, la planta de VF requerirá aumentar sus máquinas de refrigeración por el potencial crecimiento de ventas. Por ello, se recomienda la compra de las siguientes maquinarias en el segundo año. Primero la adquisición de una congeladora 170 L, con un costo de 899 soles (Ilumi, s/f); segundo, la inversión de dos refrigeradoras 400L, un costo de S/.1450 (Tottus, s/f). Estas llegarán a la planta en dos días aproximadamente y tendrán costos adicionales por el transporte de hasta S/.200 por producto. Asimismo, los 6 coolers 46 L de S/.329 (MercadoLibre, s/f) cada una, esto servirá para poder transportar los productos terminados hasta su punto de venta.

### ***2.1.5. Lógica Económica***

Finalmente, la lógica económica está basada en dos factores. En primer lugar, se busca incrementar los ingresos mediante la venta de los productos en más biotiempos y bioferias, lo cual

permitirá que estos lleguen a un mayor número de consumidores finales. En segundo lugar, la compra de la máquina de ensilaje beneficiará a los ganaderos, pues sus ingresos incrementarán anualmente; y también permitirá que VF cuente con un abastecimiento de leche de acuerdo a su capacidad de planta, lo que permitirá la realización de mayor cantidad de productos terminados, y, posteriormente, mayores ingresos en sus puntos de ventas.

*Estrategia 2: Invertir en campaña publicitaria por medios digitales para dar a conocer los diferentes productos de VF y su propósito organizacional a personas con estilo de vida saludable en Lima Metropolitana (1-3 años).*

#### **2.1.6. Arenas**

- Categoría de Productos: yogurt (bebible, griego y aflanado), leche pasteurizada, mantequilla (170 gr.) y quesos (frescos, ayasino, mozzarella y andesino).
- Segmentación de mercado: Personas entre 30 a 45 años de NSE A y B, que habitan en Lima Metropolitana y mantienen un estilo de vida preocupado por su alimentación.
- Áreas geográficas: Promocionar en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (CPI, 2019).
- Tecnologías: Se utilizarán redes sociales específicamente los canales de Instagram y Facebook, debido a que la organización dispone de estas redes en la actualidad (Marcela Julca, comunicación personal, 4 noviembre, 2019); asimismo, Facebook es la más usada en Lima (IPSOS, 2019).
- Procesos de mayor valor: La realización de la campaña tiene una intensidad alta, por lo que el encargado de implementación debe seguir correctamente la orientación de la agencia.

#### **2.1.7. Vehículos**

En este segundo elemento se seguirán los siguientes pasos para desarrollar la estrategia:

- El primer paso, se enfoca en desarrollar la campaña informativa con la agencia Furwerd (ver Anexo AN) cuyo único costo es S/.4000. Este plan permitirá; por un lado, comunicar el propósito organizacional; es decir, se informará sobre las actividades sociales y ambientales que realiza la organización como la ganadería orgánica y la generación de empleo en las comunidades de Ayas y Collana. Por otro lado, informará a las personas sobre los productos de lácteos orgánicos que ofrece Vacas Felices; por ello, se mostrará la elaboración de los productos de Vacas Felices.

- El segundo paso, se basa en mejorar el contenido digital en las redes sociales (Facebook e Instagram) que comparten VF y biotienda Las Vacas para que sea más ordenado y clasificado. Esto se realizará mediante una reestructuración y exponer principalmente a la marca de VF. Esto se debe a que existen problemas con los clientes en reconocer si dichas redes sociales son de VF o de una biotienda (Marcela Julca, comunicación personal, 4 noviembre, 2019). Para ello, la misma agencia que realizará la campaña de marketing recomendará pautas en la estructura del contenido de las redes sociales de Vacas Felices.
- El tercer paso se enfoca la creación del contenido de videos e imágenes basados en mensajes característicos de la marca. Por un lado, los mensajes expondrán el valor social y ambiental de VF y; por otro lado, se exhibirá frases relacionados con el pueblo y la alimentación orgánica; asimismo, la organización ha realizado videos con la agencia Cuyaywasi, por lo que se recomienda seguir trabajando con ellos y utilizar las recomendaciones de la agencia que se contratará, tales como las características del mensaje, el estilo musical y las palabras que identifiquen a VF. Por otro lado, el presupuesto será método costeable, ya que los socios de VF fijarán un presupuesto que sea asequible para la organización.
- El cuarto paso, será identificar a una agencia que implemente la publicidad mensualmente con los contenidos creados. Por ello, se plantea trabajar con la agencia Central X que brindó un presupuesto mensual de 250 soles para que se puedan implementar contenidos y tener un alcance de 87149 personas con ese presupuesto (ver Anexo AÑ).

#### ***2.1.8. Diferenciadores***

- Para implementar las campañas de marketing digital se debe exponer lo que está realizando la organización VF en su sector, como el bienestar animal mediante la ganadería orgánica, la generación de empleo en las comunidades rurales de Ayas y Collana y la procedencia de cada lácteo orgánico elaborado por VF. Asimismo, se brindarán contenidos con el fin de informar a los consumidores actuales y potenciales sobre las diferencias que presenta Vacas Felices tanto en Instagram como en Facebook.

#### ***2.1.9. Puesta en escena***

- Acto 1: Luego de definir el objetivo de marketing que es informar a través de una campaña, se procede a buscar una agencia especializada debido a su mayor experiencia y el equipo especialista que la conforma. En esa línea, se investigó que en Lima Metropolitana existen

agencias que se encargan de la elaboración de planes sobre campañas de marketing y otras que se dedican a la implementación de la publicidad. Por ello, como primer acto se han identificado a dos agencias, ya mencionadas en el elemento vehículos, para esos fines y que pueden trabajar con la organización.

- Acto 2: Realizar un briefing<sup>17</sup> con la agencia Furward para que cumpla dos objetivos en tres meses. El primero es planificar estratégicamente una campaña de marketing con el fin de informar el propósito organizacional y los productos lácteos de VF existentes. Para esto, es necesario que la campaña tenga definido un calendario de contenido de post, contenido de videos y medición del desempeño de las publicaciones en las redes sociales, alineadas con la estrategia de marketing. El segundo objetivo se basa en reestructurar las redes sociales de Vacas Felices (Facebook e Instagram); por ello, la agencia brindará recomendaciones para ordenar los contenidos de las redes sociales y así la campaña de marketing tenga mayor éxito. Esto debido a que se pretende mejorar la información que se le brinda a los consumidores actuales y potenciales, para que así puedan conocer los productos lácteos que ofrece al mercado peruano, sin confundirlos con productos de la biotienda Las Vacas.
- Acto 3: Luego de la planificación de la campaña de marketing se elaborarán fotos y videos mensualmente para la campaña informativa, teniendo a un encargado para realizar el contenido de las redes sociales de Vacas Felices.
- Acto 4: Después se tendrá que contactar a una agencia de implementación de publicidad que es Central X, para que en base a la campaña de marketing establecida y el contenido creado por el encargado de Marketing de Vacas Felices, se puedan informar y controlar los dos objetivos ya mencionados.
- Acto 5: Finalmente, se requerirá una base de datos donde se compare los indicadores de impresiones, interacciones y visitas a la página que proyectó la agencia Central X con el reporte real que la Fanpage brindará. Por eso, el encargado de marketing tendrá que elaborar y monitorear los indicadores para observar la evolución semanal y mensual de los contenidos.

---

<sup>17</sup> Documento corto que elabora la empresa y la agencia para dejar por escrito lo necesario para llevar a cabo la campaña incluyendo el presupuesto (Fernández, s/f)

### 2.1.10. Lógica económica

La estrategia planteada de marketing será solo con el fin de informar la oferta que ofrece VF en el sector de lácteos orgánicos; es decir, aumentar el conocimiento de la marca por redes sociales a través de las campañas estratégicas de Vacas Felices.

## 2.2. Propuesta de diseño de implementación

Para el diseño de implementación y control, se utiliza la herramienta propuesta por Journeault (2016); puesto que enfatiza en operativizar una estrategia sostenible, la cual incluye el desempeño financiero, social y ambiental de la organización. Primero, se desarrolla el mapa estratégico, en el cual se identifican los objetivos desde cada perspectiva; y luego, en el Cuadro de Mando Integral se detalla las iniciativas y metas a realizar por la empresa, para acercarse al cumplimiento de su objetivo.

### 2.2.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son plasmados en el mapa estratégico (ver Anexo AO), el cual contiene las habilidades y capacidades; los procesos internos; los stakeholders externos, donde se incluye el desempeño ambiental y social de la empresa; y termina en la perspectiva financiera; contando así, cuatro perspectivas a considerar.

**Tabla 16: Objetivos estratégicos para VF**

Perspectiva	Objetivo	Definición
Financiera	Incrementar los ingresos de la organización cada año.	Generar mayores ingresos anualmente por el acceso de nuevas puntos de venta y por la búsqueda de la satisfacción del cliente.
Stakeholders externos	Incrementar la satisfacción de los consumidores.	Los consumidores responsables y conscientes están en crecimiento, pero aún son un grupo pequeño que sostienen el modelo de negocio de VF, por lo que la empresa debe mantenerlos satisfechos con todas las exigencias.
	Incrementar los clientes en bioferias y biotiendas.	Con el mejor desarrollo de ventas, se busca aumentar el número de clientes B2B y la participación en nuevas bioferias.
Ambiental	Reducir residuos sólidos.	Al reciclar los residuos sólidos que se producen en la planta de producción, VF contribuye con el medio ambiente, pues mejora su proceso de residuos que genera la empresa.

**Tabla 16: Objetivos estratégicos para VF (continuación)**

Perspectiva	Objetivo	Definición
Social	Fortalecer la relación con las comunidades de Ayas y Collana.	Se busca mantener la relación cercana con las comunidades de Ayas y Collana, por lo que se continuará participando en las reuniones de las comunidades y sus tradiciones locales, esta vez, con un número de asistencias mínima por año.
	Incrementar la participación de las comunidades de Ayas y Collana en producción orgánica	Debido a que las actividades económicas principales de Ayas y Collana es la ganadería y agricultura, VF puede compartir sus conocimientos acerca de técnicas de ganadería orgánica, cultivo de semillas y fabricación de forrajes. De esta manera, los habitantes pueden mejorar el cuidado de su ganado, aumentar la producción de alimento para estos o vender las cosechas.
	Incrementar empleo local en las comunidades de Ayas y Collana.	Dado que se aumentará su capacidad de producción de la empresa, el equipo de producción de la planta de Ayas crecerá, pues ingresará un nuevo trabajador el segundo año y otro nuevo trabajador en el tercer año.
Procesos internos	Mejorar la promoción digital de los productos a través de publicidad persuasiva.	Se busca comunicar a los consumidores actuales y potenciales los atributos de todos los productos lácteos de VF mediante las redes sociales de la empresa.
	Comunicar publicidad informativa sobre el propósito organizacional por canales digitales.	Se realizará una campaña informativa a través de los canales digitales para que se informe a los consumidores actuales y potenciales la marca VF, mostrándose la producción orgánica y la responsabilidad social.
	Disminuir sobrestocks de productos.	Mitigación de los productos con sobrestock a través de contenidos de información y en canales digitales.
	Desarrollar el proceso de ventas con potenciales biotiendas y bioferias.	Se planea que los encargados capacitados en "ventas estratégicas" desarrollen un proceso de ventas para llegar a más puntos de ventas en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana. Por un lado, las biotiendas de corte orgánico o natural están incrementándose y se necesita desarrollar actividades para identificarlos, reunirse y negociar el acceso. Por otro lado, se debe identificar bioferias orgánicas en las zonas mencionadas, que se van a implementar o ya implementadas por la Municipalidad Distrital para acordar reuniones con los organizadores y conseguir entrar. Asimismo, se plantea crear ciertas promociones como incentivos en las biotiendas como parte de su proceso comercial.
	Mejorar la precisión en el pronóstico de demanda.	Con un pronóstico de demanda con menor margen de error, se busca atacar dos puntos de mejora. Por un lado, aumentar la rotación de los productos terminados; y, por otro lado, disminuir los productos que retornan a Ayas al no ser vendidos en Lima.

**Tabla 16: Objetivos estratégicos para VF (continuación)**

Perspectiva	Objetivo	Definición
	Aumentar el abastecimiento de leche cruda.	Al incrementar los puntos de venta de VF, más productos serán demandados, por lo que aumentar el abastecimiento de leche cruda para la planta productiva será vital; por ello, se deberá trabajar con los ganaderos para motivarlos a cultivar más semillas y producir forrajes mediante la máquina que proporcionará la empresa, a fin de que el alimento del ganado no sea tan fluctuante como es ahora, y las vacas puedan producir una cantidad de leche más constante durante todo el año.
Habilidades y capacidades	Incrementar la satisfacción del equipo de trabajo.	Se busca medir e incrementar la satisfacción del equipo de trabajo, por lo que se realizará una encuesta anual de satisfacción a los trabajadores, y se promoverá la cooperación e integración del equipo mediante dinámicas grupales.
	Incrementar el desempeño laboral.	Se busca que los trabajadores de VF superen su desempeño laboral mediante mediciones de desempeño en base las metas de área e inducciones a la fuerza de ventas, para que conozcan el propósito organizacional y apliquen un speech de ventas en las bioferias.
	Mejorar el conocimiento de los objetivos estratégicos.	Se busca realizar reuniones entre las áreas de VF y la gerente general, a fin de que los trabajadores conozcan los objetivos estratégicos y cada área defina sus objetivos operativos semestralmente. Así, cada trabajador conocerá la estrategia de la empresa y cómo contribuyen al logro de esta desde su área.
	Capacitar a los responsables del área de ventas en gestión comercial.	Se busca que los dos responsables de ventas (uno de bioferias y uno de bioiendas) obtengan mayores conocimientos teóricos sobre gestión comercial. De esta manera, los responsables serán capaces de realizar prospección de ventas, analítica de datos, estrategias comerciales, reunión de ventas y técnicas de negociación que permitan un seguimiento más efectivo de las ventas. En resumen, conocimientos que permitan desarrollar una actitud más analítica.

### 2.3. Diseño de control

Para el diseño de control, se utilizó el BSC, también conocido como cuadro de mando integral (ver Anexo AP), en el cual se plasman los objetivos del mapa estratégico para luego, plantear indicadores para cada objetivo, las iniciativas y metas. Asimismo, cabe mencionar que se estimó un presupuesto para las iniciativas y la proyección de ventas (ver Anexo AQ).

En primer lugar, la perspectiva de habilidades y capacidades contiene cuatro objetivos. Con respecto al objetivo de capacitar a los dos responsables de ventas en gestión comercial se propuso la iniciativa de inscribirlos durante el primer año a un curso comercial de periodo corto, el cual tiene

como indicador y meta, obtener una nota final mayor a 15 con la finalidad de que se esfuercen en aprender todas las herramientas para que puedan ser aplicadas exitosamente en la organización. Por otro lado, para que el equipo de trabajo mejore su conocimiento acerca de los objetivos estratégicos de la empresa, se debe realizar reuniones anuales con la finalidad de comunicarlos y comprometer a los colaboradores; así como reuniones semestrales donde cada área defina sus objetivos operativos para lograr los estratégicos. Así, la meta es que asistan al menos el 75% de los trabajadores a las primeras reuniones y 80% a las segundas. Para cumplir el objetivo de incrementar el desempeño laboral, las iniciativas son dos, la primera es que todos los nuevos integrantes de la fuerza de ventas, reciban una inducción donde se les comunique el propósito organizacional, los productos y el speech de ventas; la segunda, es realizar mediciones de desempeño según los objetivos designados a cada área al finalizar el semestre, donde se espera que cada trabajador cumpla con al menos 70% de los objetivos designados para el primer año. Por último, para lograr el incremento de la satisfacción de los trabajadores, deberá realizar dinámicas integrativas que promuevan la cooperación del equipo de VF y realizar una encuesta anual para conocer y medir la satisfacción, donde se tiene como meta lograr al menos 70 puntos el primer año, 75 puntos para el segundo año y 80 para el tercer año.

En segundo lugar, la perspectiva de procesos internos cuenta con seis objetivos desarrollados a continuación. El primero es aumentar el abastecimiento de leche cruda, para lo cual se presentan dos iniciativas, por un lado, adquirir una máquina de ensilado para que los ganaderos puedan producir forrajes en épocas donde el pasto escasea; y por otro, brindar charlas a los ganaderos acerca de los beneficios económicos de cultivar semillas en lugar de comprarlo. Así, al brindarle el conocimiento y la máquina al ganadero, se plantea que, para el tercer año, el 100% de ellos cultive semillas y el 94% utilice la máquina de ensilado. El segundo objetivo es mejorar la precisión del pronóstico de demanda, para lo cual la iniciativa es realizar reportes de ventas, costo y rentabilidad, esperando así que al menos el 70% de reportes cumplan con lo estimado en el primer año. El tercer objetivo es desarrollar el proceso de ventas con potenciales clientes y bioferias, para lo cual se debe realizar una investigación comercial que permita identificar potenciales bioferias, realizar otra para identificar las potenciales biotiempos en Lima Metropolitana y coordinar reuniones comerciales con ambas. Estas serán medidas mediante la cantidad de reuniones anuales, teniendo como meta realizar 5 reuniones por año para cada canal. Asimismo, se aplicarán incentivos de venta dentro de las biotiempos donde se encuentran los productos, tales como activaciones. Para cumplir el objetivo de disminuir el sobrestock de productos, se publicarán contenidos en medios digitales con la finalidad de promocionar el producto. El quinto objetivo es comunicar el propósito organizacional por canales



digitales y tiene dos iniciativas, la primera es realizar videos en Huarochirí donde se visualice el bienestar animal y el trabajo de la empresa con las comunidades, y el segundo es realizar videos que expliquen los beneficios del abono orgánico; ambos serán medidos con el alcance que tengan los posts de manera mensual. Por último, para cumplir el objetivo de mejorar la promoción digital de los productos, se creará contenido en las redes sociales de VF promocionando los productos, el cual será medido con el número de engagement de manera mensual.

En tercer lugar, la perspectiva social cuenta con tres objetivos, donde el primero es incrementar el empleo en las comunidades de Ayas, pues la planta de producción requerirá personal para elevar las cantidades a producir; así, se contratará a un nuevo trabajador en el año 2, y a otro más en el año 3. El segundo objetivo es incrementar la participación de las comunidades de Ayas y Collana en la producción orgánica, por lo que como iniciativas se tiene promover la participación de los ganaderos a talleres mediante invitaciones personalizadas y se medirá según la asistencia de ellos. Por último, se busca fortalecer la relación de la empresa con las comunidades de Ayas y Collana, por lo que se tiene como iniciativa, participar de las reuniones de las comunidades más frecuente y sus tradiciones locales, empezando por asistir a 2 por año.

En cuarto lugar, la perspectiva ambiental tiene, por un lado, el objetivo de reducir residuos sólidos producidos en la planta de producción mediante la iniciativa de disminuir los productos caducados de Vacas Felices respecto al año anterior; y, por otro lado, se busca incrementar la transformación de los residuos sólidos en abono. Asimismo, se propone promover la cultura de reciclaje de los consumidores, mediante la alianza con una organización que recoja los envases de vidrio de los consumidores en las bioferias y los recicle. Para terminar con la perspectiva stakeholders, se busca incrementar el número de bioferias y biotiendas, de modo que se ingrese a una nueva bioferia por año; mientras que, las biotiendas a las que se ingresarán serán de 3 por año. También, se busca incrementar la satisfacción de los consumidores, mediante tres iniciativas, las cuales son mejorar la experiencia de compra en bioferias, implementar una encuesta de satisfacción en las bioferias e implementa una pequeña encuesta de satisfacción de las activaciones realizadas en biotiendas. En quinto lugar, la perspectiva financiera buscará incrementar los ingresos mediante el aumento de clientes B2B y consumidores a través de la participación en nuevas bioferias.

Finalmente, Vacas Felices logrará su sostenibilidad a través de la implementación y control de las estrategias propuestas; ya que, se fortalecerán sus dos lógicas dentro de su modelo de negocio. Para evidenciar ello, se muestran las cuatro funciones de valor propuestas por Laasch (2018) que se cumplen en el marco del modelo de negocio de Vacas Felices luego de la propuesta. Para iniciar, la

propuesta de valor (P) se mantiene, pues se seguirá ofreciendo lácteos orgánicos para contribuir al desarrollo sostenible; la creación de valor, (Cr) es básicamente contar con una cadena de suministro orgánica y local; el intercambio de valor (E), es comunicar los beneficios de la ganadería orgánica al ecosistema a más personas y reciclar las botellas de vidrio luego que el producto sea consumido por sus clientes mediante una alianza estratégica, pues hace referencia a la medida en que la organización relaciona a sus stakeholders para contribuir a un sistema más sostenible; y finalmente, la captura de valor (Ca), es decir el impacto creado, está conformada por tres aristas, las cuales son combatir la erosión del suelo y disminuir la emisión de gases de nitrógeno y carbono al aire, mantener el empleo local en las comunidades de Ayas y Collana y generar utilidades económicas.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones del proyecto que respondió al objetivo general de elaborar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental de la organización Vacas Felices. A continuación, se presenta las conclusiones de cada objetivo específico.

En el primer objetivo se buscó describir el modelo de negocio de VF a través de la herramienta del Flourishing Business Canvas, la cual permitió visualizar que la organización presenta la lógica comercial y la lógica de desarrollo sostenible en su modelo de negocio. En relación a este objetivo específico se concluyó que, por el lado de la primera lógica, se genera utilidades mediante la venta de los productos lácteos orgánicos; y por el lado de la segunda, Vacas Felices cumple con 5 ODS (Naciones Unidas, 2015) mediante la elaboración de productos saludables, la creación de empleos de calidad, la producción y el consumo responsable, la reducción de gases contaminantes al medio ambiente y el cuidado orgánico del suelo.

En relación al segundo objetivo se concluyó que, a nivel mundial a VF le es favorable la mayor preocupación por la alimentación saludable y el aumento del consumidor consciente, quien valora la producción responsable y el bienestar animal. No obstante, el aumento de los consumidores que optan por bebidas vegetales a fin de evitar de productos de origen animal representa una amenaza latente; así como los efectos en la industria ganadera ocasionados por el cambio climático, ya que la prolongación de los veranos puede generar sequías y la erosión del suelo, lo que hace peligrar el alimento natural del ganado. A nivel nacional, las principales oportunidades para VF son la mayor regulación política para que las empresas puedan usar el término "lácteo", el aumento de compra de productos saludables en Lima y el porcentaje que representa los lácteos en la canasta básica peruana; por el contrario, las principales amenazas son que las operaciones de VF se encuentran expuestas a las falta de lluvias y huaycos al ubicarse en Huarochirí, lo que afecta el abastecimiento de leche cruda y el transporte de los productos finales a Lima. A nivel del sector, es una amenaza que este no pueda ser diferenciado por los clientes, pues es confundido con los lácteos naturales que practican la ganadería convencional.

En relación al tercer objetivo se concluyó, después de analizar los conceptos estratégicos, la estructura organizacional y el análisis funcional de VF, que entre sus principales fortalezas se encuentran el cumplimiento de las exigencias de la certificadora Biolatina, la creación de empleo local, el buen clima organizacional y que se cuenta con mayor variedad de productos que las marcas

competidoras del sector. Mientras que, las principales debilidades son la nula inversión en promoción BTL, la baja comunicación de los atributos más importantes de sus productos en su etiquetado, el no contar con objetivos anuales y las ventas estancadas en los últimos 4 años.

El cuarto objetivo buscaba proponer las estrategias que lograrán la sostenibilidad para Vacas Felices, por lo que primero se utilizó la Matriz FODA, la cual permitió elaborar 14 estrategias que aprovechan las oportunidades y mitigan las amenazas del entorno, así como enfrentan las debilidades de la empresa y potencian sus fortalezas. Luego de ello, las estrategias fueron evaluadas, junto a la Gerenta General, según los criterios de la matriz Rumelt y luego por la MPEC, en la que se concluyó que las dos estrategias con más alto puntaje fueron incrementar las ventas a través de más puntos de venta en biotiempos y bioferias de Lima Metropolitana, e invertir en campañas publicitarias por medios digitales para dar a conocer los diferentes productos de VF y su propósito organizacional a personas con estilo de vida saludable. Por último, se utilizó el diamante de Hambrick (2001) para desarrollar y detallar las dos estrategias seleccionadas.

En el último objetivo se logró diseñar la implementación y el control de las estrategias seleccionadas, por lo que se empleó mapa estratégico propuesto por Jorneault (2016), pues incorpora objetivos estratégicos con fines sociales y ambientales, además de económicos. En relación a este objetivo se concluyó que, la capacitación a los responsables de ventas en gestión comercial, la mejora de los canales digitales para la comunicación y el aumento del abastecimiento de leche cruda son los objetivos estratégicos que requerirán de mayor presupuesto pero son indispensable para la sostenibilidad del negocio; así como promover el reciclaje de las botellas de vidrio en los clientes e incrementar el empleo en Ayas y Collana; a fin de que los clientes estén más satisfechos y la empresa pueda incrementar su volumen de venta, obteniendo mayores ingresos para seguir contribuyendo con la comunidad. Estos y otros objetivos presentan iniciativas, indicadores y metas para que la organización lo pueda implementar y controlar en los tres años propuestos.

En relación al objetivo general, se concluye que una propuesta estratégica para una empresa híbrida, específicamente una que combina la lógica de mercado y la lógica de desarrollo sostenible en su modelo de negocio, necesita herramientas de gestión estratégica que se adapten a tal modelo, debido a que las actividades diarias de este tipo de organizaciones buscan contribuir a objetivos propuestos por las Naciones Unidas, donde el valor ambiental y social presentan la misma importancia que el valor económico. Así, se evidencia el importante papel de las herramientas estratégicas para la sostenibilidad de las empresas híbridas, pues permitirán fortalecer y potencial el

triple impacto que esta viene realizando si son las adecuadas; o podrá restar valor si solo evalúa el desempeño financiero.

Finalmente, se recomienda dos ideas para futuras investigaciones que abarquen temas de gestión y el sector donde se desarrolla el sujeto de estudio. La primera es realizar un estudio comercial de las biotiemendas y bioferias existentes en Lima Metropolitana, pues solo hay literatura de blogs y notas periódicos acerca de tales puntos de venta. La futura investigación puede analizar el crecimiento del sector en términos de lo facturado, el número y concentración de tiendas según los distritos de Lima Metropolitana, y la potencial demanda existente en distritos donde estos puntos saludables sean pocos o nulos. La segunda recomendación es analizar el proceso producción de los lácteos orgánicos, ya que en su mayoría son MYPES y se encuentran en crecimiento, ejemplo de este es Vacas Felices, ya que, si bien la elaboración de estos son de manera semi artesanal, la locación de las maquinarias y una medición de tiempos para cada subproceso, podría mejorar la eficiencia de la planta productiva.



## REFERENCIAS

- Agregaduría Agrícola Brasil (2018). *Clasificación: Productos orgánicos de origen vegetal*. Santiago de Chile: Ministerio de Agricultura.
- Ahlem, Z., & Hammas, M. (2017). Organic Farming: A Path of Sustainable Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(5), 1 -7. Recuperado de <https://www.omicsonline.org/open-access/organic-farming-a-path-of-sustainable-development-2162-6359-1000456.pdf>
- Alibaba (s/f) Maquina de ensilado y pequeño cortador de paja para la alimentación del ganado. Recuperado de <https://spanish.alibaba.com/product-detail/cattle-feed-making-machine-farm-corn-silage-cutting-small-chaff-cutter-62226636474.html?spm=a2700.galleryofferlist.0.0.7e0124d8huaoQy>
- Alvarado, F. & Wu, S. (2015). BioFerias y Mercado Saludable: El desarrollo de una iniciativa sostenible en el Perú. *Leisa*, 31(2), 35-37.
- Angulo, W. (8 de junio de 2017). El mercado de leche mueve S/6,000 millones al año en Perú. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/el-mercado-de-la-leche-mueve-s-6000-millones-al-ano-en-peru-noticia-1056572?ref=rpp>
- Angus, A., & Westbrook, G. (2019). Bienestar animal: Principal preocupación del consumidor consciente [Mensaje de Blog]. *Euromonitor International*. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/bienestar-animal-principal-preocupacion-del-consumidor-consciente/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Strategia*, 22(7), 70–80.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2020*. Lima: BCRP. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/report-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1476127013520265>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51 - 55. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal#](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal#)
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: Estrategia y creación de valor*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a ed.). Bogotá: Pearson Educación. Recuperado de

<http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Brito, G., & Pascual, S. (30 de septiembre de 2019). Análisis político: Perú y el juego de la gallina. *Centro estratégico latinoamericano de Geopolítica (CELAG)*. Recuperado de <https://www.celag.org/peru-y-el-juego-de-la-gallina/>
- Carmona, J., Bolívar, D., & Giraldo, L. (2005). El gas metano en la producción ganadera y alternativas para medir sus emisiones y aminorar su impacto a nivel ambiental y productivo. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 18(1), 49-63. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v18n1/v18n1a06.pdf>
- Casas, L. (2016). Oportunidades comerciales para el mercadeo de productos agroecológicos y procesados de la asociación APEC en ferias agroecológicas de Lima Metropolitana (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria la Molina, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2209>
- Class & Asociados (2018). *Fundamento de clasificación de Riesgo - Leche Gloria S.A.* Lima: Class & Asociados.
- CNN (1 de marzo de 2019). Here's how climate change will impact the US. *CNN Health*. Recuperado de <https://edition.cnn.com/2018/11/27/health/climate-change-impact-by-region/index.html>
- Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. New York: Naciones Unidas.
- Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. [CPI] (2019). Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Daft (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson educación.
- David, F. (s.f.). *Goodreads*. Recuperado de [https://www.goodreads.com/author/show/483866.Fred\\_R\\_David](https://www.goodreads.com/author/show/483866.Fred_R_David)
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- De Aventura (s.f.). *Collana casacadas mortero ayas*. Recuperado de <https://www.deaventura.pe/eventos-de-trekking/collana-casacadas-mortero-ayas>
- De Marzo, S. (29 de abril de 2016). La diferencia de precios de los productos orgánicos y tradicionales. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/187092-la-diferencia-de-precios-de-los-productos-organicos-y-tradicionales/>

- Decreto Supremo N° 007-2017-MINAGRI. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos. Presidencia de la República del Perú (2017). Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretossupremos/2017/ds07-2017-minagri.pdf>
- Decreto Supremo N. ° 027-2017-PCM. Declaran el Estado de Emergencia en 15 distritos de la provincia de Lima del departamento de Lima (Lima Metropolitana), en 03 distritos de la Provincia Constitucional del Callao, y en 24 distritos de 07 provincias del departamento de Lima (Lima Provincias), por desastre a consecuencia de intensas lluvias. El Presidente de la República del Perú (2017). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-el-estado-de-emergencia-en-15-di-decreto-supremo-n-027-2017-pcm-1498859-1/>
- Decreto Supremo N. °019-2019-PCM. Declaran el Estado de Emergencia en varios distritos de las provincias de Canta, Huarochiri y Lima, del departamento de Lima, por peligro inminente ante inundaciones y movimientos en masa durante periodo de lluvias 2018-2019. El Presidente de la República del Perú (2019). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-el-estado-de-emergencia-en-vari-decreto-supremo-n-019-2019-pcm-1739878-4>
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos* (5a ed.). México D.F: McGraw educación.
- Deutschland (12 de octubre de 2017). *Alemania apuesta por los alimentos orgánicos*. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/medio-ambiente/alemania-apuesta-por-los-alimentos-organicos>
- Diario Andina (6 de noviembre de 2018). Conoce la Pulpera, el queso orgánico que conquista los mejores restaurantes de Arequipa. *Diario Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-pulpera-queso-organico-conquista-los-mejores-restaurantes-arequipa-731866.aspx>
- Diario Gestión (29 de mayo de 2019). Confiep: crisis política nos llevará a que economía peruana crezca menos del 4% este año. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/confiep-crisis-politica-lleva-economia-peruana-crezca-4-ano-268602-noticia/>
- Diario Gestión (22 de octubre de 2018). Concytec: Inversión en ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion- apenas-llega-0-12-pbi-247855-noticia/>
- Diario Gestión (12 de diciembre de 2017). Gloria y Nestlé multadas por vender productos lácteos como si fueran leche. Lima. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/gloria-nestle-multadas-vender-productos-lacteos-fueran-leche-222595-noticia/>



- Díaz, A., Krawinkel, J. (2010). *Guía de las normas básicas para la agricultura orgánica*. Producción. Bio Latina S.A.C. Recuperado de <http://biolatina.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/GNP-COM-Guia-COMPARACIO%CC%81N-BL-CEE-USDA.pdf>
- Díaz, P. (4 de octubre de 2017). Las tendencias que impulsan a los orgánicos en Chile. *El Mercurio*. Recuperado de <https://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Noticias/2017/10/04/Las-tendencias-que-impulsan-a-los-organicos-en-Chile.aspx?disp=1>
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria [DIGESA] (s.f.). *Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria*. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/institucional1/institucional.asp>
- Domínguez, M., García, C., & Arias, J. (2009). *Recomendaciones para la conservación y transporte de alimentos perecederos*. Madrid: Instituto del Frío. CSIC
- Eguillor, P., (2018). *Agricultura orgánica: oportunidades y desafíos*. Santiago de Chile: Ministerio de Agricultura, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. Recuperado de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/agriculturaOrganica2018-1.pdf>
- El comercio (15 de junio de 2019). Ley de alimentación saludable: realizan modificaciones al reglamento. *El comercio* Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/ley-alimentacion-saludable-octogonos-podran-colocados-mediante-adhesivos-noticia-645675-noticia/>
- El Comercio (30 de abril de 2015). Ocho ecoferias para visitar en Lima. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/ocho-ecoferias-visitar-lima-358072-noticia/>
- El Peruano (30 de abril de 2019). Perú debe incrementar inversión en investigación. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-peru-debe-incrementar-inversion-investigacion-78065.aspx>
- El Vaquilla (s.f.). *Productos lácteos de El Vaquilla finca*. Recuperado de <https://www.facebook.com/pages/category/Food---Beverage-Company/Productos-lacteos-El-Vaquilla-738505046250178/>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business*. Oxford: Capstone Pub.
- Ellen, M. (28 de septiembre de 2018). *Packaged Facts: The clean label consumer profile*. Recuperado de <https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2018/09/28/Packaged-Facts-The-clean-label-consumer-profile>
- Enpozuelo (2019). *El 43% de los europeos ya consume leche vegetal*. Recuperado de <https://www.enpozuelo.es/noticia/10651/gastronomia/el-43-de-los-europeos-ya-consume-leche-vegetal.html>
- Ensinck, M. (7 de diciembre de 2018). Nestlé se asocia a tamberos para ser pionera en producción de leche orgánica. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Nestle-se-asocia-a-tamberos-para-ser-pionera-en-produccion-de-leche-organica-20181207-0001.html>

- Escudero, G. (2010). *Bien común y stakeholders: la propuesta de Edward Freeman*. Barañáin: EUNSA.
- Euromonitor International (2020). *Productos orgánicos*. Recuperado de [http://webaloe.ulima.edu.pe/portalUL/bi/baseDatosEtech/index.jsp?BD=BI\\_RUTA\\_EUROMONITOR](http://webaloe.ulima.edu.pe/portalUL/bi/baseDatosEtech/index.jsp?BD=BI_RUTA_EUROMONITOR)
- Euromonitor Research (2012). *Quick Pulse: Green Buying – An Exploration of “Green” Consumer trends*. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/quick-pulse-green-buying-an-exploration-of-green-consumer-trends/>
- Farje, O. (25 de noviembre de 2014). Perú emite 380 mil toneladas diarias de CO2 que contaminan medio ambiente. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-emite-380-mil-toneladas-diarias-co2-contaminan-medio-ambiente-532985.aspx>
- Federación Nacional de Industrias Lácteas [FENIL]. (2018). *Comercio exterior*. Recuperado de <http://fenil.org/comercio-exterior-lacteos/>
- Federación Panamericana de Lechería [FEPALE], & Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura [FAO] (2012). *Situación de la Lechería en América Latina y el Caribe en 2011*. Chile: FEPALE y FAO.
- Fernández, L. (s/f) Bloque II. La estrategia en publicidad. Consultado en <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15866/1/Tema%203.%20La%20estrategia%20de%20marketing%20briefing%20y%20posicionamiento.pdf>
- Gerber, P., Steinfeld, H., Henderson, B., Mottet, A., Opio, C., Dijkman, J., Falcucci, A., & Tempio, G. (2013). *Enfrentando el cambio climático a través de la ganadería: Una evaluación global de las emisiones y oportunidades de mitigación*. Roma: Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO].
- Gestión (1 de junio de 2019). *Día de la Leche: Perú busca elevar consumo per cápita de 87 a 96 litros hacia el 2021*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dia-leche-peru-busca-elevar-consumo-per-capita-87-96-litros-2021-268859-noticia/>
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos (8a ed)*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2001). Are you sure have a strategy? *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48 - 59. Recuperado de [https://www.guberna.be/sites/default/files/newsflash/nl\\_Readers/Are%20you%20sure%20you%20have%20a%20strategy.pdf](https://www.guberna.be/sites/default/files/newsflash/nl_Readers/Are%20you%20sure%20you%20have%20a%20strategy.pdf)
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5a ed.)*. México D.F: McGraw-Hill.

- Herrscher, E. (2010). *El valor sistémico de las organizaciones: variables, procesos y estructuras*. Buenos Aires: Granica.
- Herrscher, E. (2008). *Planeamiento sistémico: Un enfoque estratégico en la turbulencia* (1a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Higuchi, A. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. *Centro de Investigación de la Universidad del pacífico*, (77), 57-89. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v42n77/a02v42n77.pdf>
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos un enfoque integral* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2014). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (7a ed.). México D. F.: Cengage Learning.
- Ilumi (s/f). Congeladora TFI-1700 SL. Recuperado de <https://ilumiperu.com/producto/congeladora-tfi-1700sl/>
- Indecopi (2017). *Guía informativa sobre etiquetado 2017* (2a ed.). Lima: Indecopi. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51783/1399844/etiquetado2edf.pdf>
- Infolactea (26 de mayo de 2017). *Heladas afectan drásticamente a productores ganaderos*. Recuperado <http://infolactea.com/otros/heladas-afectan-drasticamente-a-productores-ganaderos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). Producto Bruto Interno trimestral. *Informe Técnico*, (4). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit\\_2019\\_iiit.PDF](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019_iiit.PDF)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Compendio Estadístico Lima Provincias 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1521/Libro.pdf)
- Instituto tecnológico de Monterrey (s.f.). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios* [PPT]. Recuperado de [https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3\\_1\\_20012012143447.pdf](https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012143447.pdf)
- International Fact-Checking Network [IFCN] (2018). *Dairy report 2018 - For a better understanding of the dairy world*. San Petersburgo: IFCN - The Dairy Research Network.
- IPSOS (2015). *Liderazgo en productos comestibles Lima Metropolitana 2015*. Lima: Ipsos.
- IPSOS (3 de abril de 2019). *Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2018*. Lima: Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a ed.). Madrid: Pearson Educación.

- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, 182(1), 214 – 229.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Koeleman, E. (21 de febrero de 2019). Opportunities grow for organic dairy. *Dairy Global*. Recuperado de <https://www.dairyglobal.net/Market-trends/Articles/2019/2/Opportunities-grow-for-organic-dairy-396295E/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (201). *Fundamentos de marketing* (11a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- La República (7 de marzo de 2018). Las ventas de bebidas de origen vegetal sumaron \$15.900 millones el año pasado. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-bebidas-de-origen-vegetal-sumaron-15900-millones-el-ano-pasado-2606888>
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183.
- León, J. (6 de marzo de 2018). Pequeños ganaderos del Perú han visto cómo los precios por su leche fresca no han aumentado desde el 2001. *Agraria.pe*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/pequenos-ganaderos-del-peru-han-visto-como-los-precios-por-s-16103>
- Ley 30982. Ley que modifica la Ley 24656, Ley General de Comunidades Campesinas para fortalecer el rol de la Mujer en las comunidades campesinas. Congreso de la República (2019). Recuperado de: [http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/ADLP/Normas\\_Legales/30983-LEY.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/30983-LEY.pdf)
- López, D., & Llorente, M. (2011). *La agroecología: hacia un nuevo modelo agrario*. Madrid: Ecologistas en Acción.
- Lüdeke-Freund, F., Bohnsack, R., Henning, B., & Massa, L. (2019). Research on Sustainable Business Model Patterns: Status quo, Methodological Issues and a Research Agenda. En A. Aagaard (Ed.), *Sustainable Business Models: Innovation, Implementation and Success* (pp. 25-60). Denmark: Palgrave Macmillan.
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. (2018). A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36 - 61. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jiec.12763>
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145-162. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352550918300782>

- Machuca, N., & Igreda, F. (2005). La cabrita: una experiencia familiar de producción ecológica. *Leisa Revista de Agroecología*, 21(3), 4-40.
- Marrero, F. (2010). Características, Limitaciones y Posibilidades de Desarrollo de la Producción y Comercialización de Productos Orgánicos en el Perú. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1640/AGR%2016-39-TM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maximixe (2018). *Case Club de análisis estratégico de riesgos: Riesgos de mercado Abril 2018*. Lima: Maximixe Consult S.A.
- MercadoLibre (s/f). Cooler Set Pack de 47 litros. Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-434185175-cooler-set-cooler-value-pack-4731-y-471-playa-verano-\\_JM?quantity=1#position=37&type=item&tracking\\_id=12efc65b-52ca-463e-95d1-db6a338dffef](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-434185175-cooler-set-cooler-value-pack-4731-y-471-playa-verano-_JM?quantity=1#position=37&type=item&tracking_id=12efc65b-52ca-463e-95d1-db6a338dffef)
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017). *Estudio de la ganadería lechera en el Perú. Análisis de su estructura, dinámica y propuestas de desarrollo*. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017a). *Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027*. Lima: MINAGRI. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dg-ganaderia/plan-nacional-ganadero-2017-2027.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (s.f.). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.gob.pe/717-ministerio-de-agricultura-y-riego-que-hacemos>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2016). *Estudio de la Situación Actual de las empresas peruanas: Los determinantes de su productividad y orientación exportadora* (1a ed.). Lima: PRODUCE. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7\\_79.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7_79.pdf)
- Ministerio para la Transición Ecología y el Reto Demográfico [MITECO] (s.f.). *Óxidos de Nitrógeno*. Recuperado de <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/atmosfera-y-calidad-del-aire/calidad-del-aire/salud/oxidos-nitrogeno.aspx>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2010). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica Argentina.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Montoya, Y. (s.f.). *Sobre la corrupción en el Perú: Algunas notas sobre sus características, causas, consecuencias y estrategias para enfrentarla*. Lima: Congreso de la República del Perú. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/\\$FILE/Sobre\\_la\\_corrupci%C3%B3n\\_en\\_el\\_Per%C3%BA.\\_Montoya.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf)

Mundukide (30 de marzo de 2015). *Brasil avanza la comercialización de productos agrícolas orgánicos en la región de Sur Laranjeiras, Paraná*. Recuperado de <https://www.mundukide.org/blog/brasil-avanza-la-comercializacion-de-productos-agricolas-organicos-en-la-region-de-sur-laranjeiras-parana/?lang=es>

Murgueitio, E. (1998). *Reconversión ambiental y social de la ganadería bovina en Colombia*. Cali: Fundación CIPAV.

Naciones Unidas (2019). *Cumbre sobre la acción climática ONU 2019*. Recuperado de <https://www.un.org/es/climatechange/un-climate-summit-2019.shtml>

Naciones Unidas (25 de septiembre de 2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Naciones Unidas (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

National Intelligent Council (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Recuperado de [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf)

Naturland (2016) *Normas de Naturland Producción. Reglamentos para las diferentes ramas de producción*. Grafelfing. Recuperado de [http://biolatina.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/Naturland-Normas\\_AGRicultura-organica-produccion-version-05-2016.pdf](http://biolatina.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/Naturland-Normas_AGRicultura-organica-produccion-version-05-2016.pdf)

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-estandispuestos-a-pagar-mas-por-alimentos-y-bebidas-sin-ingredientes-indeseables/>

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO]. (2018). *Perspectivas alimentarias*. Roma: FAO.

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO] (s.f.). *Servicios ecosistémicos y biodiversidad*. Recuperado de <http://www.fao.org/ecosystem-services-biodiversity/background/regulating-services/es/>

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO] (s.f.). *Organic agriculture*. Recuperado de <http://www.fao.org/organic/oa-faq/oa-faq6/es/>

Organización Mundial de la Salud [OMS], & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2011). *Codex Alimentarius: Leche y Productos Lácteos* (2a. ed.). Roma: OMS y FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i2085s.pdf>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], CAF, & CEPAL (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. París: OCDE Publishing
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2017). *Perspectivas Agrícolas 2017-2026*. París: Ediciones OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2018). Chapter 7: Dairy and dairy products. En *OECD-FAO Agricultural Outlook 2018-2027* (pp. 163 - 301). Roma: OECD Publishing y FAO. Recuperado de <http://www.agri-outlook.org/commodities/Agricultural-Outlook-2018-Dairy.pdf>
- Ortiz, M. (8 de agosto de 2015). Sepa dónde encontrar la nutrida oferta de alimentos orgánicos. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sepa-encontrar-nutrida-oferta-alimentos-organicos-196019>
- Osborne, D. (2004). Precisar el rumbo: utilizar la gestión estratégica para generar una dirección clara. En D. Osborne & P. Plastrik (Eds.), *Herramientas para transformar el gobierno: directrices prácticas, lecciones y recursos para revitalizar las escuelas, los servicios públicos y los organismos gubernamentales de todos los niveles* (pp. 29-73). Barcelona: Paidós Estado y Sociedad.
- Parillo, F., Pérez, C., Portocarrero, S., & Velazco, S. (2018). Plan de negocios para la producción y comercialización de snacks basados en súper alimentos peruanos. (Tesis de maestría, ESAN, Lima, Perú). Recuperado de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1386/2018\\_MATP-WE\\_16-2\\_02\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1386/2018_MATP-WE_16-2_02_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación y Dirección de Gestión de la Investigación.
- Pennano, C. (16 de setiembre de 2016). El marketing verde: ¿Moda o tendencia irreversible?. *Marketing Link*. Recuperado de <http://marketinglink.up.edu.pe/el-marketing-verde-moda-o-tendencia-irreversible/>
- Perú Retail (14 de enero de 2020). *La canasta básica en Perú representa el 34.8% del sueldo mínimo*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/la-canasta-basica-en-peru-representa-el-34-8-del-sueldo-minimo/>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 1-15.

- Prado, L. (2019). *Economía verde en el mundo empresarial* [Cinta de audio]. Entrevista de Mario Giuffra. Lima: Grupo Plural TV. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vQkzL5hh9sM>
- ProChile (2017). *Productos orgánicos en Francia*. Paris: ProChile.
- PromPerú (2017). *Productos orgánicos peruanos se lucen en feria Biofach*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/gastronomia/noticias/2/12/productos-organicos-peruanos-en-feria-biofach>
- PUCP (s/f) Curso Taller en ventas estratégicas. Recuperado de <https://www.pucp.edu.pe/curso/taller-ventas-estrategicas/>
- PWC (2015). *Megatendencias cambio climático y escasez de recursos*. Buenos Aires: PWC. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/megatendencias2.pdf>
- Rekalde, I., Vizcarra, M., & Macazaga, A. (2014). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educación XXI*, 17(1), 201-220. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>
- República (19 de noviembre de 2017). El consumo de leche de vaca se reduce significativamente en Estados Unidos. *República*. Recuperado de <https://gastronomiaycia.republica.com/2017/11/19/el-consumo-de-leche-de-vaca-se-reduce-significativamente-en-estados-unidos/>
- Research Institute of Organic Agriculture FiBL, & IFOAM Organics International (2019). *The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2019*. Nuremberg: FiBL y IFOAM. Recuperado de <https://shop.fibl.org/CHen/mwdownloads/download/link/id/1202/?ref=1>
- Rivas, T., Sueyoshi, A., Sáenz, C., & Sánchez, F. (2011). *Reporte financiero Burkenroad Perú: Laive S.A.* Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Rosemberg, M. (13 de febrero de 2018). La ganadería bovina en Perú. *Veterinaria Digital*. Recuperado de <https://www.veterinariadigital.com/articulos/la-ganaderia-bovina-en-peru/>
- Rospigliosi, J., & Suárez, I. (2018). Proceso de transmisión de precios en los mercados de leche fresca y leche evaporada. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13031/ROSPIGLIOSI\\_JULIO\\_SU%C3%81REZ\\_INGRID\\_PROCESO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13031/ROSPIGLIOSI_JULIO_SU%C3%81REZ_INGRID_PROCESO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- RPP (12 de enero de 2017). *Falta de pastizales y sequía afecta ganadería de Olmos*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/lambayeque/falta-de-pastizales-y-sequia-afecta-ganaderia-de-olmos-noticia-1023252>
- Rumelt, R. (2011). *Good strategy and bad strategy. The difference and why it matters*. New York: Crown Publishing Group.

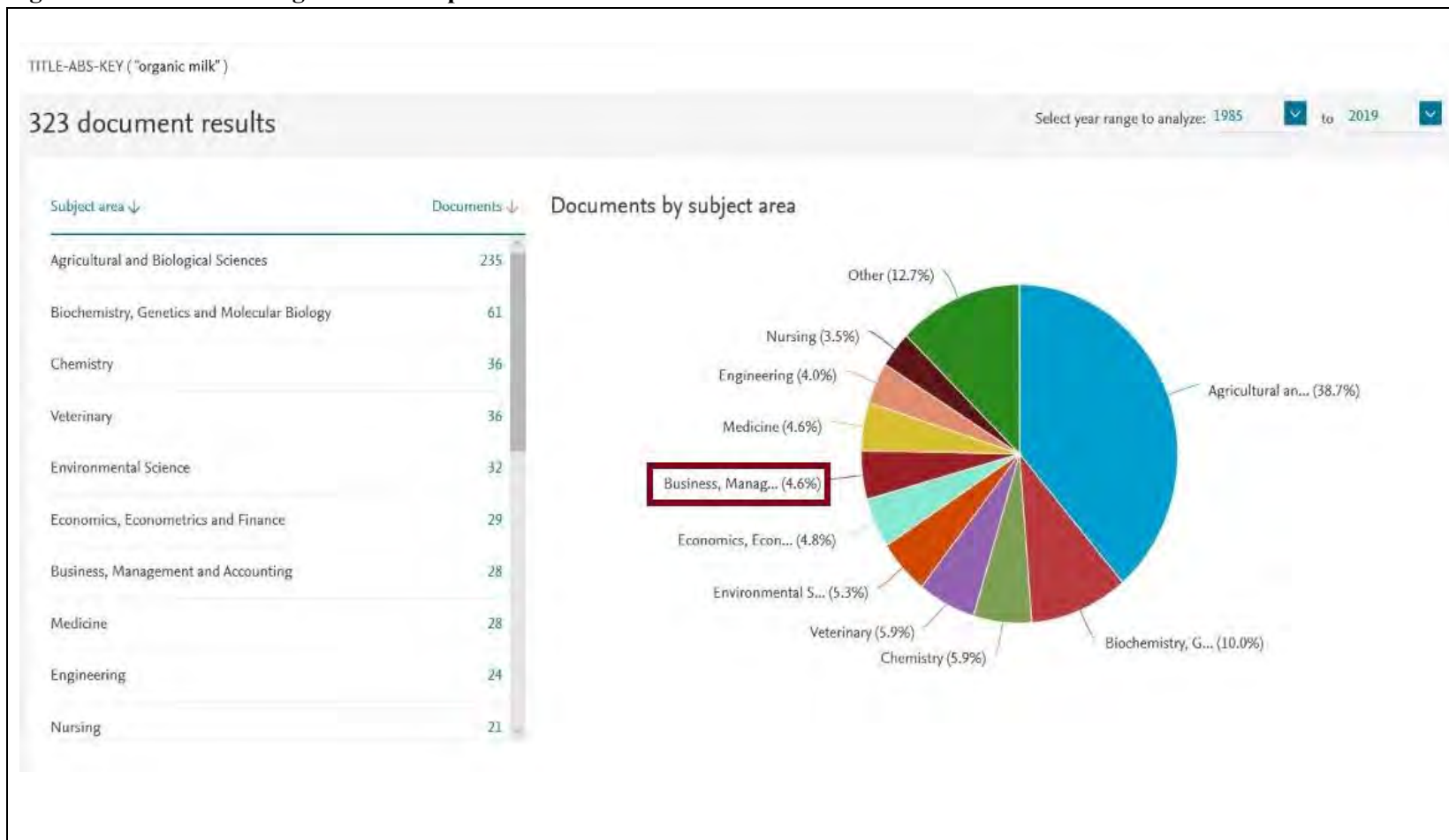


- Sánchez, E. (23 de septiembre de 2019). El quinquenio más cálido confirma la aceleración del cambio climático. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/sociedad/2019/09/23/actualidad/1569228202\\_681767.html](https://elpais.com/sociedad/2019/09/23/actualidad/1569228202_681767.html)
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2016). Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264-289.
- Scopus (2019). *Organic milk*. Recuperado de <https://service.elsevier.com/app/answers/list/kw/organic%20milk/search/1/supporthub/scopus/session/L2F2LzEvdGltZS8xNTgxMjU3MTMwL2dlbi8xNTgxMjU3MTMwL3NpZC9mVTJ2UWNfalVKajEzenNWTUhnXzJoUUg0U0w4dXEIN0VmXzg0NWJ3Y1BwNWdUVUhvZCU3RU1tSGdzd3NhSEVUdHJwZ3JmaFNyUFZsWFRyWVVvSWZibHAzVU9BSm8xeG9lVDhaUzRfU3owcVZJaGl1dE5TaXVrcHQwWjdRJTlxJTlx/>
- Shridhar, A. (2019). Top 5 Consumer Trends Impacting Health and Nutrition [Mensaje de Blog]. *Euromonitor International*. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/top-5-consumer-trends-impacting-health-and-nutrition/>
- Silva, S., Díaz, V., & Mendizábal, O. (2019). Plan de marketing para aumentar el volumen de consumo de pan de molde a través del lanzamiento de un nuevo producto. (Tesis de magister, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2274/Silvia\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2274/Silvia_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127.
- Trading Economics (2019). *Perú – Indicadores económicos*. Recuperado de <https://es.tradingeconomics.com/peru/indicators>
- Transparency International (2018). *Corruption Perceptions Index 2018*. Recuperado de <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, P., & Nardone, A. (1999). Sustainable livestock production: methodological and ethical challenges. *Livestock Production Science*, 61(2-3), 111-119. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301622699000615?via%3Dihub>
- Tottus (s/f) Todos nuestros productos. Refrigeradoras. Recuperado de <https://www.tottus.com.pe/tottus/product/MABE/Refrigeradora-400L,-No-Frost,-Con-Dispensador-RMP400FYPU/41659921?navAction=jump&navCount=2>
- Trigoso, M. (13 de setiembre 2019). Consumo de gaseosas, yogur y galletas es el que más cae por octógonos. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/consumo-de-gaseosasyogur-y-galletas-es-el-que-mas-cae-por-octogonos-noticia/>

- Trujillo, J. (s.f.). Qué es una marmita. *Directo al paladar*. Recuperado de <https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/que-es-una-marmita>
- Tubiello, F. (2012). *Climate change adaptation and mitigation: challenges and opportunities in the food sector*. Roma: Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO].
- United States Department Agriculture [USDA] (2019). *Organic Market Overview*. Recuperado de <https://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/organic-market-overview/>
- Upward, A. (2014). *Flourishing Business Canvas*. Recuperado de <https://www.evergreeninnovation.ca/wp-content/uploads/2018/07/Flourishing-Business-Canvas-v2-Poster-72x48-1.pdf>
- Upward, A., & Jones, P. (2015). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science. *Organization & Environment*, 1-27.
- Vacas Felices (s.f.). *Nuestros principios*. Recuperado de <https://www.vacafelices.com/conocenos/nuestros-principios>
- World Wildlife Found [WWF]. (2019). *Industria Láctea*. Recuperado de <https://www.worldwildlife.org/industries/dairy>
- WRI (2012). Guidelines for Identifying Business Risks and Opportunities Arising from Ecosystem Change. USA: World Resources Institute. Recuperado de [https://wriorg.s3.amazonaws.com/s3fs-public/corporate\\_ecosystem\\_services\\_review\\_1.pdf](https://wriorg.s3.amazonaws.com/s3fs-public/corporate_ecosystem_services_review_1.pdf)
- Yin R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4a ed.). California: SAGE publications, Inc.

# ANEXO A: Scopus

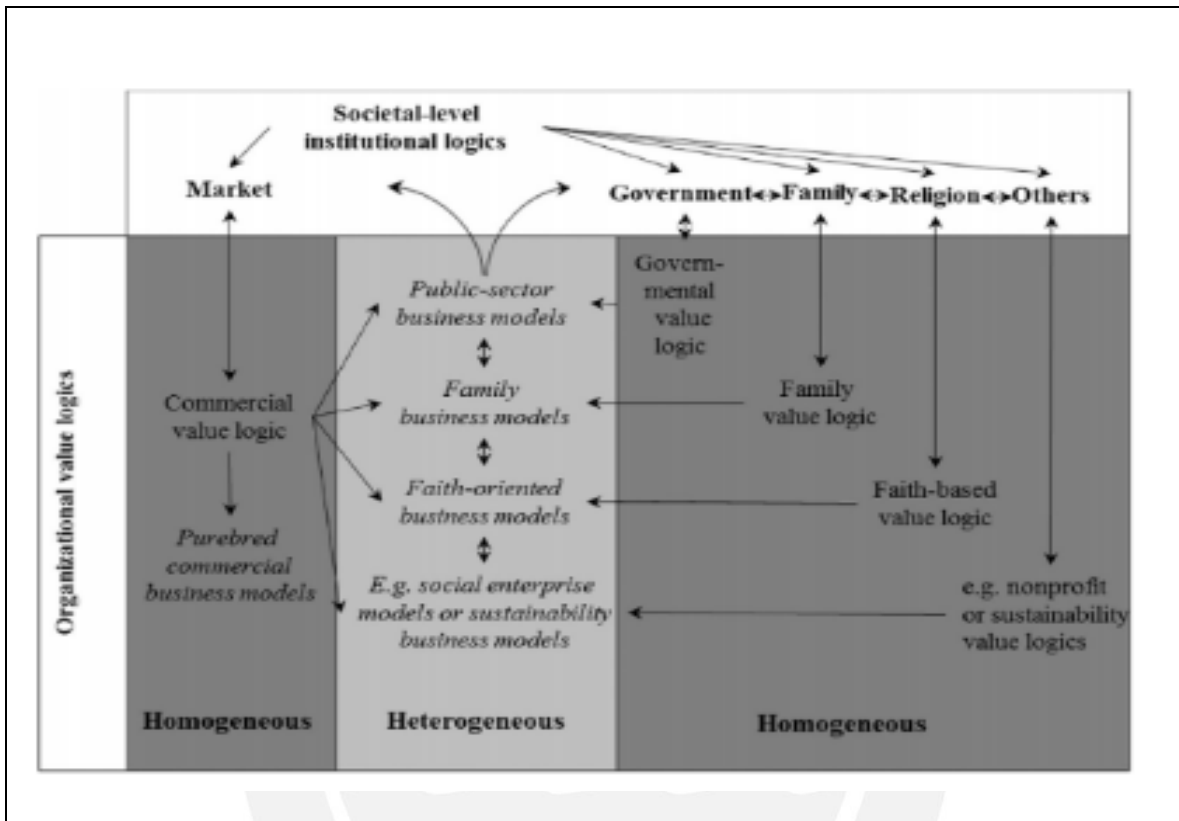
## Figura A1: Análisis bibliográfico de Scopus



Fuente: Scopus (2019).

## ANEXO B: Homogeneous and heterogeneous value logics

Figura B1: Homogeneous and heterogeneous value logics



Fuente: Laasch (2018).

## ANEXO C: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Figura C1: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ODS 1	Fin de la pobreza
ODS 2	Disminución del hambre mediante la siembra de comida nutritiva
ODS 3	Salud y bienestar a través de medicamentos y vacunas
ODS 4	Educación de calidad para todos, incluyendo a las comunidades indígenas, personas con discapacidad y niños vulnerables
ODS 5	Igualdad de género: acceso a la educación, atención médica, trabajo y participación política para las mujeres
ODS 7	Acceso a energía no contaminante y moderna
ODS 8	Incremento del trabajo decente y disminuir tasa de desempleo
ODS 9	Mejora de infraestructuras, transportes y comunicaciones de los países, usando tecnología e innovación
ODS 10	Reducción de desigualdades entre países y de manera interna
ODS 11	Promoción de la creación de espacios urbanos inclusivos, seguros y sostenibles,
ODS 6	Acceso al agua limpia y saneamiento
ODS 12	Producción de manera sostenible, usando infraestructuras que no dañen el agua, el suelo ni el aire
ODS 13	Toma de medidas contra el cambio climático
ODS 14	Lucha contra la degradación de la tierra y restaurar los sistemas terrestres
ODS 15	Conservar la superficie terrestre de bosques y preservar el suelo
ODS 16	Justicia para todos
ODS 17	Alianzas para lograr ODS

Adaptado de: Naciones Unidas (s/f).

Los ODS de rojo son los que hacen referencia a las personas; los amarillos, promueven la prosperidad económica; los verdes, contribuyen a solucionar problemas medioambientales; el azul busca el acceso a la justicia para todos y la ploma, invita a todos a realizar alianzas para alcanzar los objetivos antes expuestos.

# ANEXO D: Flourishing business canvas

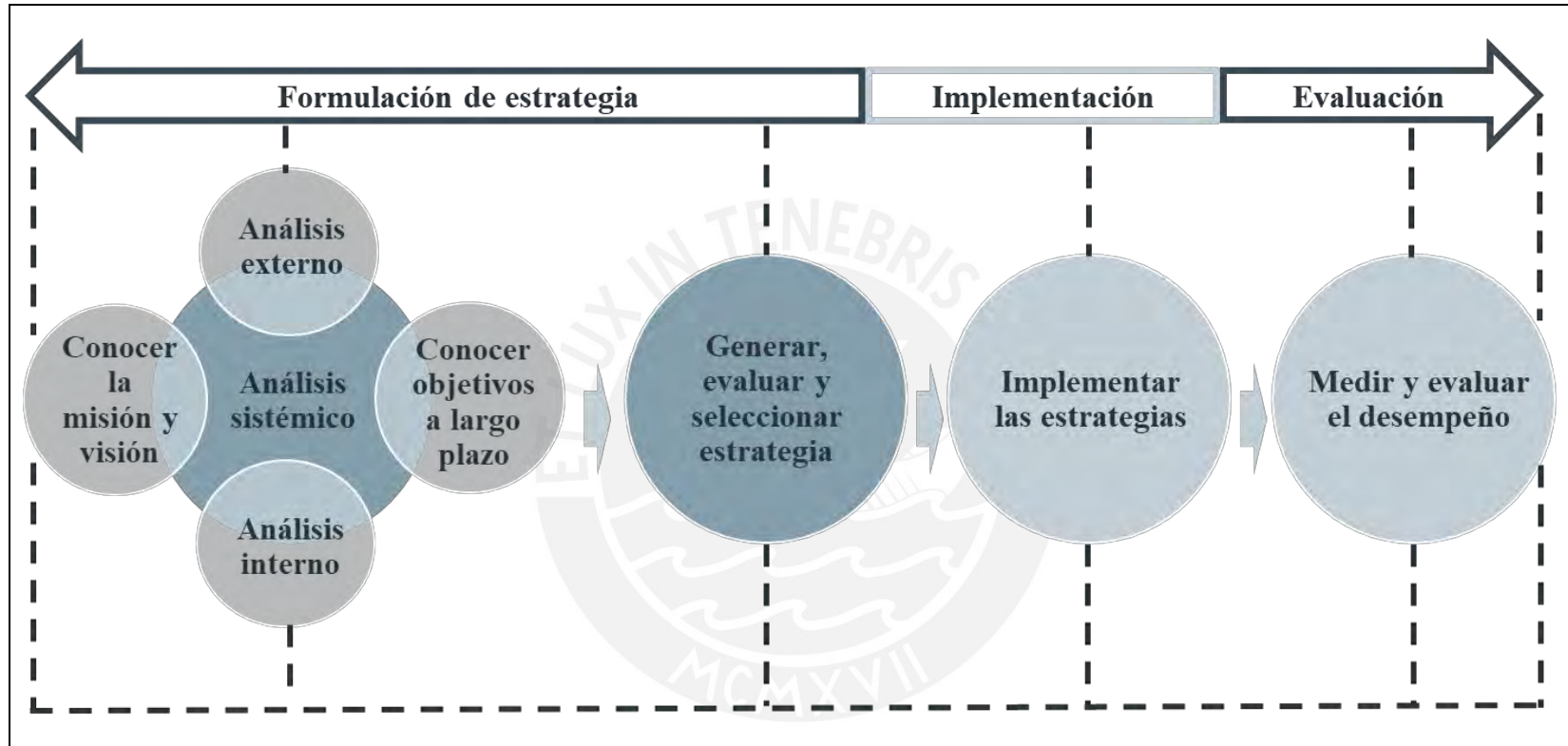
Figura D1: Flourishing business canvas



Fuente: Upward y Jones (2015).

## ANEXO E: Proceso Estratégico

Figura E1: Proceso Estratégico



Fuente: David y David (2017).

## ANEXO F: Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Figura F1: Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Subtotal			
Amenazas			
Subtotal			
Total		1.00	

Fuente: David y David (2017).





## ANEXO G: Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Figura G1: Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Subtotal			
Debilidades			
Subtotal			
Total		1	

Fuente: David y David (2017)

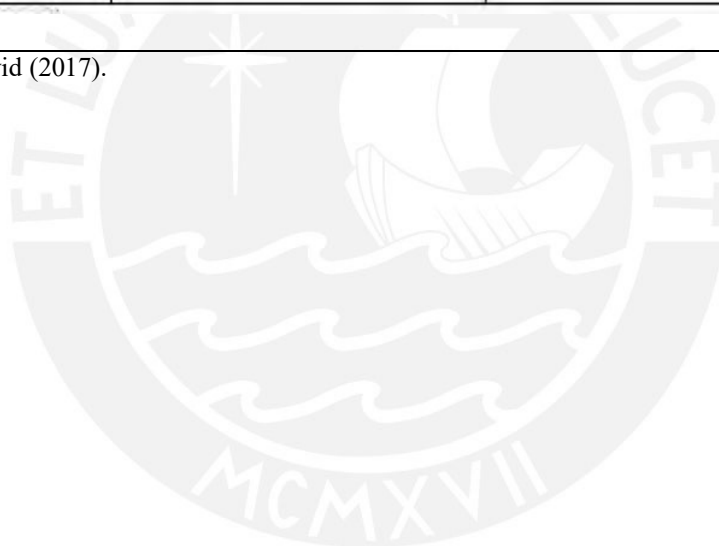


## ANEXO H: Matriz FO-FA-DA-DO

Figura H1: Matriz FO-FA-DA-DO

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas: Lista de fortalezas identificadas</b>	<b>Debilidades: Lista de debilidades identificadas</b>
<b>Oportunidades: Lista de oportunidades identificadas</b>	<b>FO</b> Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	<b>DO</b> Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>Amenazas: Lista de amenazas identificadas</b>	<b>FA</b> Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas	<b>DA</b> Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas

Fuente: David y David (2017).



## ANEXO I: Matriz de planificación estratégico cuantitativo

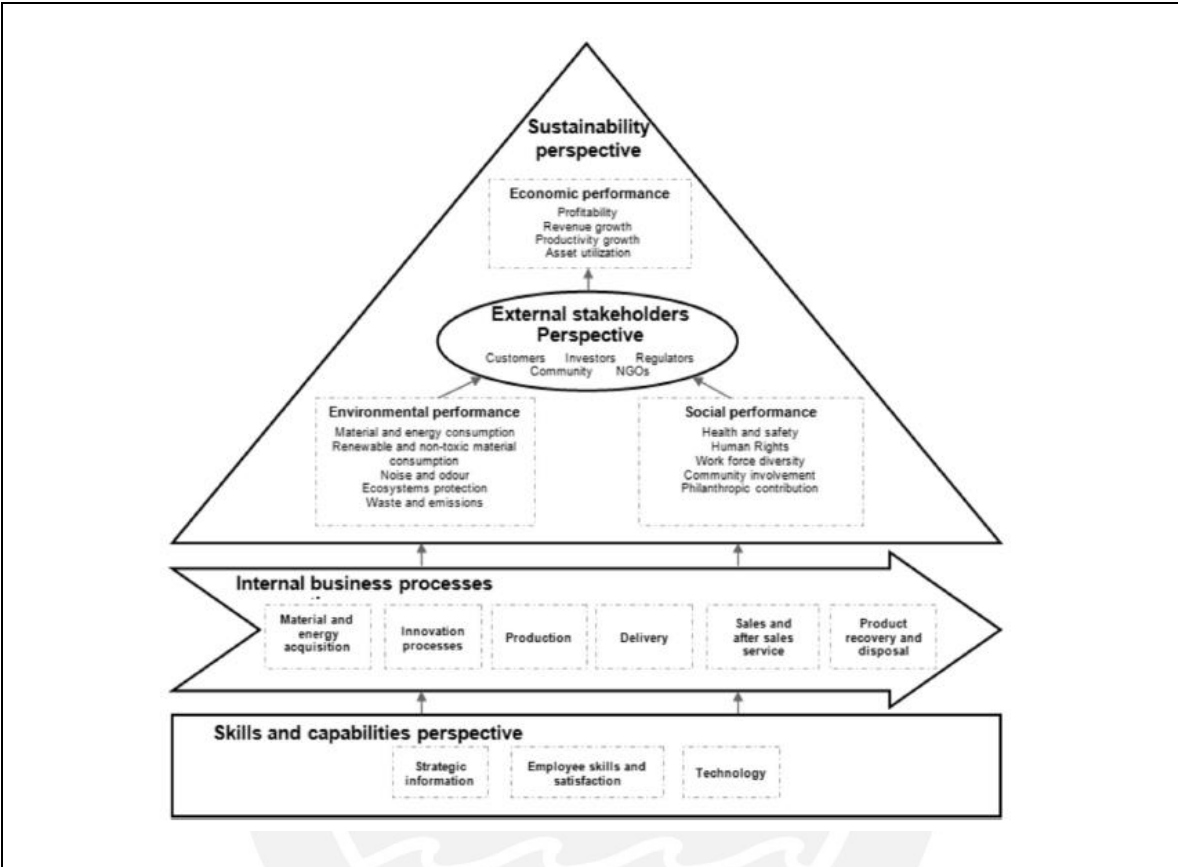
Figura II: Matriz de planificación estratégico cuantitativo

<i>Factores clave</i>	<i>Valor</i>	<i>ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</i>		
		<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Economía				
Políticos, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos, ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Gerencia				
Mercadotecnia				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información de la gerencia				

Fuente: David y David (2017).

# ANEXO J: Enfoque de Balanced Scorecard sostenible

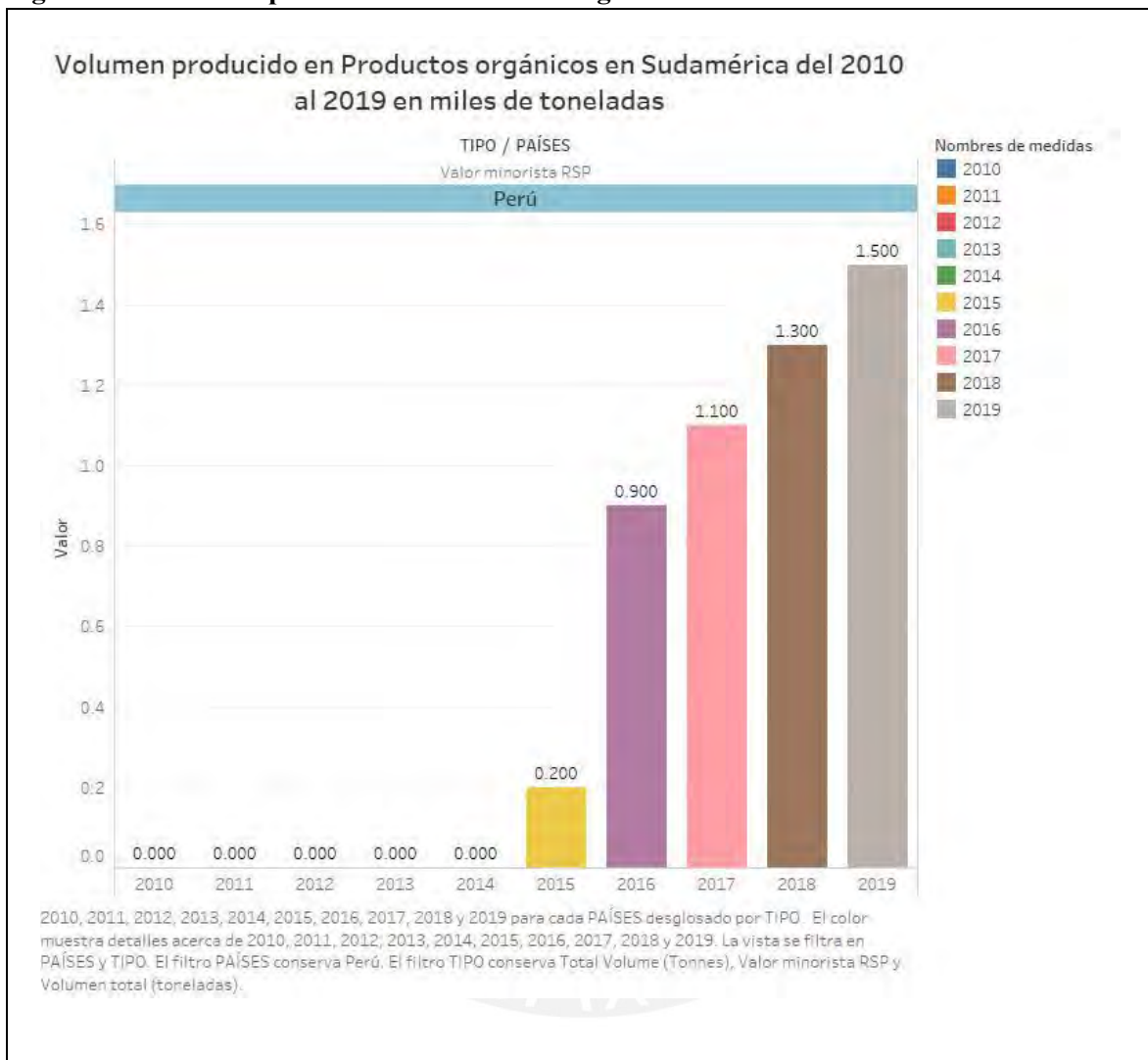
Figura J1: Enfoque de Balanced Scorecard sostenible



Fuente: Journeault (2016).

## ANEXO K: Volumen producido en Productos orgánicos en Sudamérica del 2010 al 2019

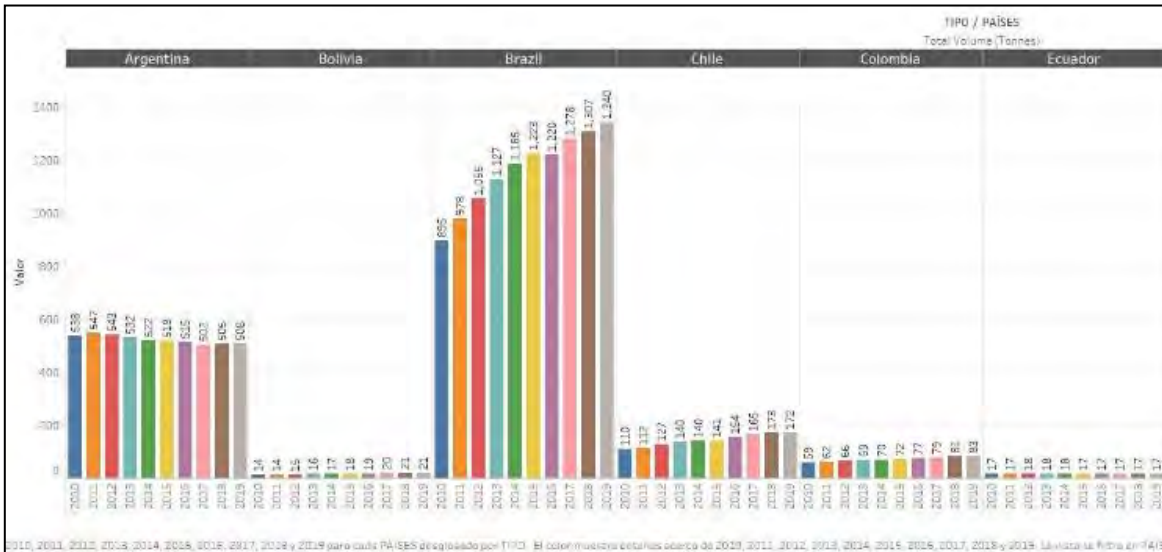
Figura K1: Volumen producido en Productos orgánicos en Sudamérica del 2010 al 2019



Fuente: Euromonitor International (2020).

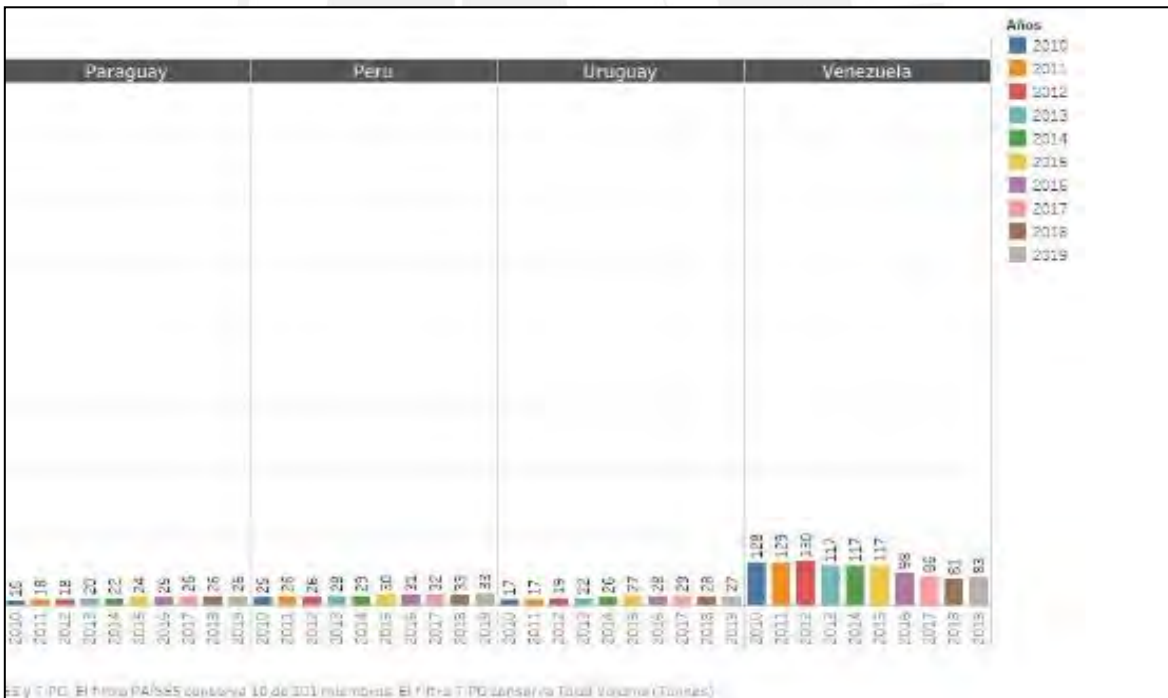
# ANEXO L: Volumen producido en Queso en Sudamérica del 2010 al 2019

Figura L1: Volumen producido en Queso en Sudamérica del 2010 al 2019



Fuente: Euromonitor International (2020).

Figura L1: Volumen producido en Queso en Sudamérica del 2010 al 2019 (continuación)



Fuente: Euromonitor International (2020).

## **ANEXO M: Guía de entrevista a expertos en el sector ganadería**

### **Guía de entrevista a expertos en el sector ganadero**

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú) y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para una empresa de lácteos orgánicos.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a VF y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

¿Cuál es su nombre y qué experiencia tiene en el sector de ganadería?

¿Cómo considera que se encuentra la situación del sector ganadero vacuno en el Perú?

¿Cómo considera que se encuentra la situación sector de lácteos en el Perú?

¿Cómo es el poder de negociación de los proveedores/ganaderos? ¿A qué se debe? (sector de lácteos)

Según su experiencia, ¿qué tan sencillo o difícil considera que es incursionar en el sector de lácteos?

¿Ha escuchado sobre los lácteos orgánicos? ¿Ha tenido algún acercamiento con este sector?

Definición: Según el Ministerio del Ambiente del Perú (2014) “los alimentos orgánicos son aquellos que han crecido libres de pesticidas, agrotóxicos, hormonas y antibióticos. Son producidos a escalas pequeñas (no industriales), y procuran establecer una relación de armonía con el ambiente. Tienen un sabor más auténtico”.

#### **Si conoce:**

En base a ello, ¿qué marcas de lácteos orgánicos conoce?

¿Conoce las características de las empresas que operan en el sector de lácteos orgánicos?

¿Cuál cree que es el nivel de ventas o tamaño de estas empresas?

¿Conoce cómo las empresas fabricantes de lácteos orgánicos operan con sus proveedores?

Respecto al precio de la leche cruda que se compra a los ganaderos, ¿este ha aumentado o se ha mantenido constante?

¿Considera que la demanda de lácteos orgánicos influiría con la actual situación de los ganaderos proveedores de leche cruda en el país?

En su opinión, ¿qué características tienen los clientes de los lácteos orgánicos? (Por ejemplo, en las tiendas donde se venden los productos)

¿Cómo evalúa que es el poder de negociación de esos clientes? ¿Por qué? (tiendas)

¿Considera que los lácteos orgánicos pueden ser una amenaza para el sector de lácteos industriales?

¿Cuáles considera que son los productos sustitutos de los lácteos?

¿Cuáles considera que son los productos sustitutos de los lácteos orgánicos?

¿Cuáles cree que son los principales retos para una empresa elaboradora y comercializadora de lácteos?

¿Cuáles cree que deberían ser las prácticas a seguir para hacer la ganadería más sostenible ambiental y socialmente?

Según lo conversado, ¿cuáles considera que son los principales retos y oportunidades de la industria de lácteos orgánicos?

**No conoce, se continúa:**

¿Qué marcas de lácteos, que usted ha escuchado, cree que son orgánicos?

En su opinión, ¿qué características tienen los clientes de los lácteos orgánicos? (Por ejemplo, en las tiendas donde se venden los productos)

¿Considera que los lácteos orgánicos pueden ser una amenaza para el sector de lácteos industriales?

¿Cuáles considera que son los productos sustitutos de los lácteos?

¿Cuáles considera que son los productos sustitutos de los lácteos orgánicos?

¿Cree que al precio de la leche cruda que se compra a los ganaderos ha aumentado o se ha mantenido constante?

¿Cuáles cree que son los principales retos para una empresa elaboradora y comercializadora de lácteos?

¿Cuáles cree que deberían ser las prácticas a seguir para hacer la ganadería más sostenible ambiental y socialmente?

Según lo conversado, ¿cuáles considera que son los principales retos y oportunidades de la industria de lácteos orgánicos?



## **ANEXO N: Guía de entrevista a Hugo Valdez**

### **Guía de entrevista a especialista de Sierra y Selva Exportadora**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para una empresa de lácteos orgánicos.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a VF y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

¿Cuál es su nombre y qué experiencia tiene en el sector de lácteos?

¿Cómo considera que se encuentra la situación del sector lácteo en el Perú?

¿Cómo considera que se encuentra la situación de pequeños productores en el Perú?

¿En qué año nació el programa Nacional de Quesos Madurados y cuál fue su objetivo?

Nos podría comentar los tipos de quesos en el Perú y la diferencia de los quesos maduros del extranjero.

Los quesos madurados apoyados por Sierra y Selva Exportadora, ¿tienen patentes para competir en el extranjero o todos usan el mismo método de preparación?

¿Cuáles son los requisitos para acceder al programa? ¿En qué fase se presentan mayores dificultades?

Respecto al objetivo de supermercados, ¿qué cadenas están en el programa actualmente?

¿Qué se aborda en las capacitaciones teóricas y prácticas sobre la calidad de leche, producción y elaboración de quesos?

¿Se ha realizado charlas sobre leche orgánica vs la leche natural vs la leche convencional?

¿Trabajan con quesos maduros orgánicos? ¿Existe algún beneficio para estos?

¿Prefieren que los productores pequeños del Perú exporten o que accedan a supermercados? ¿Por qué? ¿Cuál es la diferencia entre ambas?

¿Cuál es la diferencia entre entrar a supermercados por iniciativa de MYPES lácteas que bajo el programa de Sierra y Selva Exportadora?

¿Cuáles son los siguientes planes de Sierra Exportadora para seguir fortaleciendo el programa de quesos madurados?

## **ANEXO Ñ: Entrevista a Gerenta General 1**

### **Guía de entrevista a Gerenta General 1**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental de Vacas Felices.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a VF y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1. ¿Cuándo se fundó la empresa Vacas Felices?
2. ¿Cuál fue la motivación para fundar Vacas Felices?
3. ¿Cómo considera que ha evolucionado hasta la fecha la Empresa?
4. ¿Qué productos vende y a quiénes?
5. Según tu perspectiva ¿Cómo se encuentra el sector o industria en el que se desarrolla Vacas Felices? ¿La industria está creciendo, está madurando o está en declinación?
6. ¿Cuáles son los atributos y características distintivas de dichos productos o servicios?
7. ¿Quiénes son sus clientes y por qué su propuesta de valor es relevante para ellos?
8. ¿Quiénes son los competidores de Vacas felices? Identificar al menos tres a cinco.
9. ¿Con cuántos ganaderos trabaja Vacas Felices? ¿Cómo es su relación?
10. ¿Cuáles consideras que son los procesos necesarios para el logro de los objetivos?
11. ¿Todos los procesos son realizados por los trabajadores de la empresa?
12. ¿Con cuántas áreas cuenta Vacas Felices? ¿Quiénes son los responsables de cada área?
13. ¿Cuántos colaboradores hay? ¿Cuántos por áreas? ¿Realizan subcontrataciones?
14. ¿La organización cuenta con estados financieros?
15. ¿Cómo miden la liquidez o rentabilidad de su negocio?
16. ¿Quiénes son los accionistas de las empresas?
17. ¿Cuáles considera que son los puestos claves de la empresa? ¿Cuáles son las estrategias empleadas para atraer al mejor talento para esos puestos?
18. Nos comentó que en el transcurso del crecimiento de la empresa había tenido apoyo de expertos en los productos que usted elabora. ¿En qué estaban especializados, cómo se llaman, de dónde eran y cuáles fueron sus aportes más importantes para la organización?

## **ANEXO O: Entrevista a Gerenta General 2**

### **Guía de entrevista a Gerenta General 2**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para la organización Vacas Felices.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder registrarla por medio de audio y hacer uso de la información que nos brinde. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, nos gustaría agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será respetada y confidencial, es decir, solo se utilizarán para fines académicos sin perjudicar al entrevistado.

#### **Flourishing**

##### **Objetivos**

¿Cuáles son los objetivos que VF busca lograr con las actividades que realizan? (preservación del medio ambiente, alimentación saludable)

##### **Gobernanza**

¿Cómo se toman las decisiones en VF?

##### **Costos**

¿Cuáles son los costos económicos de VF?

Además de los costos económicos, ¿la empresa mide los costos ambientales que pueden generarse?

##### **Beneficios**

¿Cuáles son los beneficios ambientales, sociales y económicos que genera VF?

##### **Grupos de Interés y relación con ellos**

¿Quiénes forman parte del equipo de Vacas Felices y cuáles son sus principales funciones?

¿Qué actividades realiza con sus proveedores?

Además de los grupos mencionados, ¿con qué otros actores o grupos interactúa VF?

##### **Necesidades**

¿Qué necesidad satisface VF de los actores mencionados?

##### **Canales**

¿A través de qué medios se relaciona con sus proveedores?

¿A través de qué medios se relaciona con los otros actores mencionados?

### **Recursos**

¿Cuáles son los recursos tangibles que utilizan para realizar las actividades de la empresa y así lograr sus objetivos?

¿Cuáles son los recursos intangibles que utilizan para lograr los objetivos de la empresa?

### **Stock biofísico**

De los recursos mencionados, ¿cuáles provienen del medio ambiente y de qué ecosistema específicamente?

### **Servicios ecosistémicos**

¿Cuáles son los beneficios que obtienen a través de los ecosistemas?

### **Actividades**

¿Cuáles considera que son las actividades clave para alcanzar los objetivos de VF?

### **Alianzas**

¿Quiénes considera que son los aliados más importantes para VF? ¿Qué actividades realizan estos grupos para beneficiar a la organización?

### **Co creación de valor**

¿Cuáles considera que han sido los impactos positivos que ha creado VF?

## **ANEXO P: Guía de Entrevista a Fundadora**

### **Guía de entrevista a la fundadora de VF**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para la empresa (Vacas Felices).

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información que nos brinde y para registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

El objetivo de esta entrevista es conocer las prácticas de la empresa en sus diversas áreas y frente al sector en el que se encuentra, el cual es los lácteos orgánicos.

Finalmente, nos gustaría agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será respetada y confidencial, es decir, solo se utilizarán para fines académicos sin perjudicar al entrevistado.

#### **I. Secuencia de pregunta**

¿Cuál es su nombre?

¿Qué le motivó a elaborar lácteos orgánicos?

¿Cuáles considera que son las características principales de sus lácteos?

¿Cómo decidieron trabajar con las comunidades de Huarochirí y no continuar con sus vacas propias?

¿Cómo fue este proceso de cambio?

¿Cuál es el propósito de VF?

¿Qué ofrece VF, para quién y por qué lo ofrece?

¿Cómo imagina a VF dentro de 10 años? ¿Qué objetivos le gustaría que VF logre?

#### **II. Desarrollo rural**

Actualmente, ¿cuáles son sus funciones dentro de VF?

¿En qué consiste el área de desarrollo rural?

¿Por qué consideró necesario la creación de esta área?

¿Cómo influye esta área en el cumplimiento de los objetivos de VF?

¿Cuáles son los principales retos en esta área? ¿Por qué?

¿Cuáles considera que han sido los principales logros de esta área?

## **ANEXO Q: Guía de entrevista a responsable de ventas en Bioferias**

### **Guía de entrevista a responsables de ventas**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para una empresa de lácteos orgánicos.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a VF y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información será respetada y toda la información, comentario y respuestas que se brinde es confidencial, es decir, solo se utilizarán para fines académicos sin perjudicar al entrevistado.

#### **I. Introducción**

¿Cuál es tu nombre y qué cargo que desempeña en la organización?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en la organización?

#### **II. Sobre la organización (Visión y Misión)**

¿Conoce el propósito de la organización?

¿Podría mencionarnos cuál es la misión que la organización comunica?

¿Cuáles son las características que más aprecia en la organización?

¿Cómo imagina a VF dentro de 10 años? / ¿Cómo le gustaría ver a VF dentro de 10 años?

#### **III. Toma de decisiones en la organización**

¿Con qué área de VF tiene más interacción? ¿Por qué? ¿Cómo se comunican?

¿Con qué motivo se reúnen con los encargados de cada área? ¿Cómo se toman las decisiones?

¿cuántas personas tienes a tu cargo?

¿Cómo toma las decisiones en su área con su equipo?

#### **IV. Sobre sus funciones en VF**

¿Qué producto es el que trae más para las bioferias?

Según su experiencia, ¿qué producto se vende más en la bioferia?

¿Algún producto se queda sin stock antes de finalizar la bioferia? ¿Cuál?

¿En qué bioferias le va mejor con las ventas? ¿A qué cree que se debe?

¿Qué canal de ventas considera más rentable, la bioferia o biodega semanalmente?

¿Dónde se venden más lácteos, en la bioferia o biobodega semanalmente?

### **Bioferia**

¿Considera que ha formado clientes que le compran frecuentemente en las bioferias?

Según su experiencia, ¿los clientes viven en el mismo distrito donde se encuentra la bioferia o vienen de distintos lugares?

¿Qué marcas de lácteos son sus principales competidores en las bioferias?

¿Realiza promociones en precios? Si responde sí, ¿siente que esta estrategia aumenta la venta?

### **Producto**

¿Cuáles son las características más valoradas por el consumidor?

En el empaquetado o etiquetado, ¿el consumidor puede conocer las bondades del producto?

Respecto al sabor del producto ¿qué me mencionan los consumidores?

Respecto a la caducidad del producto ¿cuánto tiempo puede durar el producto en días?

### **Plaza**

¿Qué criterios tuvieron para establecer la ubicación de los puntos ventas de VF?

¿Ha considerado, según su opinión, tener los puntos de ventas en otros distritos a los que cuenta actualmente? ¿Por qué?

**Cierre:** agradecer

## **ANEXO R: Guía de entrevista a trabajadores de VF**

### **Guía de entrevista a trabajadores de VF**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para una empresa de lácteos orgánicos.

Antes de comenzar con la entrevista, necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

#### **I. Introducción**

1. ¿Cuál es tu nombre y qué cargo que desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en la organización?

#### **II. Sobre la organización (Misión y visión)**

4. ¿Cómo visualizas a la organización VF en 5 años?
5. ¿Conoce el propósito de la organización (misión)? ¿Podría mencionarla?
6. ¿Qué es lo que más aprecias de trabajar en la organización VF?

#### **III. Sobre el enfoque interno de la organización**

##### **Reclutamiento, selección y rotación**

7. ¿Cómo se enteró y conoció a la organización VF?
8. ¿Qué lo motivó a postular en el proceso?
9. ¿Por cuál medio o referente se enteró que había un puesto disponible en VF?
10. ¿Cómo recuerda que se realizó el proceso para poder ser parte del equipo VF?
11. ¿Quiénes recuerdan que te entrevistaron?

¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización?

##### **Capacitación**

¿Le brindaron capacitación luego de haber ingresado al equipo VF en su área? Si la pregunta es sí

¿Qué actividades se realizaron en su capacitación y cuánto tiempo duró?

##### **Comunicación interna**

¿Qué medio utilizan en la organización para comunicarse ¿Cree que es eficiente?



La organización VF cuenta con las áreas de producción, calidad, desarrollo rural y ventas, ¿con cuál de estas áreas se comunica en mayor frecuencia? ¿Por qué?

¿Qué mejoraría dentro de la comunicación que se da en las áreas de la organización?

### **Valores organizacionales**

¿Qué valores te caracterizan?

Si VF fuera una persona, ¿qué valores o principios crees que tendría?

### **Ambiental**

¿Cree que la organización está apoyando al medio ambiente? ¿Por qué?

¿Qué nuevas actividades propondría a la organización para seguir apoyando al medio ambiente?

### **Social**

¿Considera que la organización VF ha ayudado a los pobladores de Huarochirí? ¿A quiénes? ¿Por qué cree que los ayuda?

¿Qué actividades de apoyo social usted recuerda que realizó VF?

¿A usted como trabajador cómo le ha ayudado VF?

### **Producto**

¿Cuáles son las características que más valora del producto que fabrica VF? ¿Por qué?

¿Por qué cree que los trabajadores tienen un precio especial en los productos? ¿cada cuánto tiempo los compra? ¿Por qué?

Si es trabajadora de la planta de producción:

### **Cadena de suministro**

¿Podría proceso de transformación de los productos de VF?

¿Qué valores creen que tienen los ganaderos de Ayas y Collana?

¿Cuáles son las complicaciones más frecuentes con los ganaderos ¿Qué le recomendaría a la organización para solucionarlas?

**Nota:** Agradecer al entrevistado

## **ANEXO S: Guía de entrevista a responsable de ventas B2B**

### **Guía de entrevista al gerente de venta en lácteos orgánicos en VF**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para una empresa de lácteos orgánicos.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a VF y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información será respetada y toda la información, comentario y respuestas que se brinde es confidencial, es decir, solo se utilizarán para fines académicos sin perjudicar al entrevistado.

### **II. Introducción**

¿Cuál es tu nombre y qué cargo que desempeña en la organización?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en la organización?

### **III. Sobre la organización (Visión y Misión)**

¿Conoce el propósito de la organización?

¿Podría mencionarnos cuál es la misión que la organización comunica?

¿Cuáles son las características que más aprecia en la organización?

¿Cómo imagina a VF dentro de 10 años? / ¿Cómo le gustaría ver a VF dentro de 10 años?

### **IV. Toma de decisiones en la organización**

¿Con qué área de VF tiene más interacción? ¿Por qué? ¿Cómo se comunican?

¿Con qué motivo se reúnen con los encargados de cada área? ¿Cómo se toman las decisiones?

¿Cuántas personas tienes a tu cargo?

¿Cómo toma las decisiones en su área con su equipo?

### **V. Sobre sus funciones**

#### **Producto**

¿Cuáles son los productos más vendidos a pedido?

¿Por qué comprar productos VF y no otros productos lácteos? (propuesta de valor)

¿Cuáles son las características más valoradas por el consumidor?

Respecto a la caducidad del producto, ¿cuánto tiempo puede durar el producto en días?

En el etiquetado, ¿el consumidor puede conocer las bondades del producto?

¿Consideraría que comunicar la responsabilidad social aumentaría las ventas? si no, ¿por qué cree que no? si responde sí, ¿por qué no lo han implementado?

Para el empaquetado de sus productos, ¿cómo decidieron el material de cada uno de estos?

¿Considera que su empaquetado es amigable con el medio ambiente? ¿Por qué?

¿Ha considerado nuevas ideas para que el impacto positivo ambientalmente continúe creciendo?

¿Existe una política de post venta?

Podría comentarnos, ¿cómo proceden frente a un reclamo/queja?

### **Plaza**

¿Dónde se puede comprar productos de VF? (canales de venta)

¿Podría nombrar todas las tiendas donde se encuentran los productos de Vacas Felices?

¿En qué distritos se encuentran las tiendas mencionadas?

### **Ingresos**

Entre las bioferias o las tiendas orgánicas, ¿cuál de ellas representa mayor porcentaje de sus ventas mensualmente?

¿Cómo es la relación con las tiendas orgánicas, le cobran una comisión o es por ventas al por mayor?

¿A cuánto le vende cada producto?

¿Cuántos días de plazo les da a sus clientes corporativos (tiendas) para que pueda pagarle?

¿Alguna vez alguna tienda orgánica no le ha pagado? Si responde sí, ¿a cuánto excede este monto?

### **Precio**

¿Cuál fue el criterio para fijar los precios en sus productos?

¿Cree que el margen de ganancia permite continuar apoyando a la comunidad?

¿Realiza promociones en precios? Si responde sí, ¿siente que esta estrategia aumenta la venta?

### **Promoción**

¿Qué medios de comunicación utilizan para realizar su publicidad de productos lácteos? ¿Qué tan frecuente es y cuánto gastan en cada uno de ellos mensualmente?

¿Cómo decidió usar estos medios?

¿Alguna vez han invitado a VF a reportajes o notas televisivas o periodísticas? (relaciones públicas)

¿Cuál de todos los medios mencionados le brindan mayores resultados según su opinión?

¿Realizan actividades para promocionar la certificación orgánica que posee sus productos? Podría comentarnos algunos. (Referirse a pastos, comunidad, animales y valor nutricional)

### **Cierre**

¿Si tuviera la oportunidad de invertir en su área, según su experiencia, en qué destinaría ese dinero?

**Nota para el entrevistador:** Se agradece al entrevistado por su colaboración

## **ANEXO T: Guía de Entrevista a Responsable de Producción**

### **Guía de entrevista responsable de producción**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú) y estamos elaborando un proyecto para proponer la aplicación de gestión estratégica para la sostenibilidad económica, social y ambiental de una empresa de lácteos orgánicos.

Antes de comenzar con la entrevista, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será utilizada para fines de esta investigación. Por lo que necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado.

#### **I. Introducción**

1. ¿Cuál es tu nombre y qué cargo que desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. Nos podría comentar brevemente, ¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades que desempeña en la organización?

#### **II. Sobre la organización (Visión y Misión)**

1. ¿Conoce el propósito de la organización (misión)? ¿Podrías contarnos?
2. ¿Cuáles son las características que más aprecia de trabajar en VF?
3. ¿VF les propone una meta específica a principios de cada año o cuando asumió el cargo donde se desempeña? (¿Cuál es el objetivo como encargada de calidad este año?)

#### **III. Sobre el enfoque interno de la organización**

1. ¿Qué actividades realiza dentro del área de producción? (Pregunta introductoria)
2. ¿Cuentan con un mapa de procesos para la elaboración de sus productos?
3. Si tuviera que describir los procesos de producción ¿Cuáles serían los pasos?
4. ¿Cuentan con un mapa de procesos para la elaboración de sus productos?

#### **IV. Producción**

1. ¿Realiza un control o monitoreo a la calidad de suelo y pastos que consumen las vacas de sus proveedores? Si responde sí ¿cómo los realiza?
2. **Si responde sí a la pregunta 1**, ¿cómo se abastecen de agua y cómo gestionan el agua en la producción de la organización VF? ¿Realiza un control del agua que consumen las vacas de sus proveedores?

3. **Si responde sí a la pregunta 1**, ¿considera que la crianza de vacas y su alimentación forman parte del área de producción de la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Con cuántos almacenes cuenta? ¿Cómo utiliza su(s) almacén(es)?
5. ¿Cuál es la capacidad de su(s) almacén(es)? ¿La forma de almacenar queso y mantequilla es la misma?
6. ¿Tiene días de elaboración por cada producto? ¿Cómo es su planificación productiva?
7. ¿Cuántos litros de leche cruda reciben por día? ¿Cuáles son los días que la reciben?
8. ¿Cuántos litros de leche necesita para realizar un queso, un yogurt y una mantequilla?
9. ¿Llegan a utilizar toda la leche que recaudan? Si responde no, ¿qué realiza con el excedente?
10. ¿Cuál es el costo de la leche cruda por litro? Si no responde ¿Cómo es su forma de pago de leche cruda?
11. ¿La organización tiene que comprar toda la leche cruda que producen los ganaderos?
12. Una vez que reciben la leche cruda, ¿cómo es el proceso de transformación (cómo se elabora) de cada producto final (de leche cruda a leche fresca, mantequilla, yogurt y queso)?
13. ¿Nos podría describir cuáles son las técnicas que usan para mantener cada producto final? Describa brevemente.
14. ¿Qué etapa del proceso de producción es el más importante?
15. ¿Cuáles son los equipos que utilizan en la producción de leche / mantequilla/ yogurt y queso respectivamente?
16. ¿Podría describirnos la diferencia entre producir industrialmente y producir con certificación orgánica? (leche, yogurt frutado/griego, mantequilla, queso)
17. ¿Cuáles son los residuos que se generan cuando se producen los lácteos?

#### **V. Costo y caducidad de las mercancías**

1. ¿Cuáles son los ingredientes para elaborar cada producto?
2. ¿A quiénes compran los ingredientes?
3. ¿Cuáles son los criterios (CIF y costo fijo) para calcular el costo de producción?
4. ¿Cuánto representa el costo de producción del valor de venta del producto?
5. ¿Podría comentarnos el costo de producción de cada producto final?
6. ¿En dónde considera que invierte más distribución, producción o salarios?
7. ¿Existe alguna etapa en el proceso que afecte la caducidad del producto orgánico? ¿Qué recomendación para poder solucionar la caducidad de lácteos orgánicos?

## **VI. Certificación**

1. ¿Cada cuánto tiempo renueva la certificación orgánica? ¿Tiene más certificaciones?
2. ¿Qué reglas de la certificación son las más difíciles y fáciles de cumplir?
3. Además de la certificación orgánica en su producción, ¿han buscado otras alternativas para proponer a la organización?

## **VI. Gestión de empaquetado**

1. ¿Cómo es el empaquetado de cada producto? (leche, queso mantequilla y yogurt)
2. ¿Cómo decidieron usar estos materiales?
3. ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Por qué eligieron esos proveedores?
4. ¿Considera que el empaquetado es amigable con el medio ambiente?

## **VII. Distribución**

1. ¿Cómo es el proceso de refrigeración de los productos terminados al momento de transportarlo? (En Lima y Huarochirí)
2. Semanalmente ¿cuántos quesos, yogures, mantequillas y leches envían a Lima?
3. ¿Qué días se transportan los productos de VF a Lima?
4. ¿Qué criterios se utilizó para seleccionar los días de reparto y el tipo de transporte?
5. ¿Podría comentarnos cómo es la ruta de reparto de los productos de VF desde que salen de la planta? Es decir, ¿en qué lugares de Lima deja su producto?

**Nota:** Agradecer al entrevistado

## **ANEXO U: Guía de Entrevista a Responsable de calidad**

### **Guía de Entrevista a Responsable de calidad**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú) y estamos elaborando un proyecto para proponer la aplicación de gestión estratégica para la sostenibilidad económica, social y ambiental de una empresa de lácteos orgánicos.

Antes de comenzar con la entrevista, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será utilizada para fines de esta investigación. Por lo que necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado.

#### **I. Introducción**

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo que desempeña en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?
3. ¿Nos podría comentar brevemente, cuáles son las principales funciones y responsabilidades que desempeña en la organización?

#### **II. Sobre la organización (Misión)**

1. ¿Conoce el propósito de la organización (misión) ? ¿Podría contarnos?
2. ¿Cuáles son las características que más aprecia de trabajar en VF?
3. ¿Cómo imagina a vacas felices en 10 años?

#### **III. Toma de decisiones en la organización**

1. ¿Con qué áreas de VF tiene más interacción? ¿Por qué? ¿Cómo se comunican?
2. ¿Con qué motivo se reúnen con los encargados de otras áreas? ¿Cómo se toman las decisiones?
3. ¿Tiene personas a su cargo? ¿Cuántas? ¿Cómo se dividen las funciones para lograr los objetivos del área?
4. ¿Cómo toma las decisiones en su área con su equipo?

#### **IV. Sobre sus funciones internas en la organización**

1. ¿VF les propone una meta específica a principios de cada año o cuando asumió el cargo donde se desempeña?
2. ¿Cuáles son los procesos que su equipo supervisa?
3. Si tuviera que describir los procesos de producción ¿Cuáles serían los pasos?

4. ¿Cuentan con un registro de los procesos para la elaboración de sus productos?
5. ¿Cómo supervisan los procesos de producción para asegurar la calidad?
6. De todos los procesos antes mencionados, ¿cuál considera que son los que requieren de mayor atención de su equipo?

#### **V. Relación con proveedores**

1. Podría mencionarnos con qué proveedores cuenta VF
2. Sabemos que Vacas Felices ofrece productos orgánicos, por lo que nos gustaría conocer las consideraciones para cumplir los estándares (introducción) ¿Cuáles son los criterios necesarios para contratar con un proveedor?

#### **Cadena de suministro**

1. ¿Considera que la crianza de vacas y su alimentación forman parte del área de calidad de la empresa? ¿Por qué?

Si responde sí:

- a. ¿se realiza un control o monitoreo a la calidad de suelo y pastos que consumen las vacas de sus proveedores? Si responde sí ¿cómo los realiza?
- b. ¿se realiza un control del agua que utilizan los proveedores? ¿Por qué? ¿considera que influye?

#### **Abastecimiento**

1. Podría contarnos, ¿cómo es el proceso de evaluación de la calidad de la leche cruda recibida de los ganaderos?
2. ¿Cuáles son los criterios que debe tener la leche cruda para cumplir los estándares de calidad establecidos?
3. ¿Cómo almacenan la leche cruda en la planta para mantener la calidad de esta?

#### **Producción: transformación de productos**

1. ¿Cómo evalúa la calidad de los insumos necesarios para elaborar cada producto? Por ejemplo, las frutas en el yogurt frutado, la panela, etc.
2. ¿Cómo evalúa la calidad de los productos terminados? Es decir, yogurt frutado, yogurt griego, queso, mantequilla, leche
3. ¿Qué técnicas utiliza para mantener la calidad de los productos terminados antes que estos sean transportados a Lima?



### **Distribución**

1. ¿Qué técnicas utiliza para mantener la calidad de los productos durante el trayecto a Lima?
2. ¿Qué días se transportan los productos de VF a Lima?
3. ¿Qué criterios se utilizó para seleccionar los días de reparto y el tipo de transporte?
4. ¿Podría comentarnos cómo es la ruta de reparto de los productos de VF desde que salen de la planta? Es decir, ¿en qué lugares de Lima dejan sus productos?
5. ¿Cómo se reciben los productos en Lima?

### **Externalidades/Impactos**

1. ¿Cómo es el empaquetado de cada producto? (leche, queso mantequilla y yogurt)
2. ¿Cómo decidieron usar estos materiales?
3. ¿Considera que el empaquetado es amigable con el medio ambiente?
4. ¿Cómo mejoraría el empaquetado?
5. ¿Se adoptan criterios ambientales al comprar materiales (plástico, etiquetas, tapas, vidrio, etc) para los productos elaborados? ¿Cree que esto tendría importancia para sus clientes?
6. ¿Sus productos lácteos finales tienen “ecoetiquetas”? ¿Por qué? ¿Cree que las personas apreciarían esto en nuestro país según su experiencia?
7. ¿Qué impactos considera que VF genera?
8. ¿Hay algún impacto ambiental significativo asociado al desecho de los productos principales del lugar de operaciones de la organización?

### **Gestión de residuos**

1. ¿Cómo gestionan los residuos o desechos? (introdutoria para responsabilidad extendida)
2. La responsabilidad extendida se define como organizar y gestionar los residuos derivados de sus productos (en este caso lácteos) ¿Se ha considerado la **responsabilidad extendida** en sus operaciones? ¿Cree que tendría beneficios en el área de calidad? ¿Por qué?

### **Certificación**

1. ¿Cuenta con alguna certificación de calidad? Si responde sí ¿Cuáles y en qué consisten? ¿Qué consideraciones hay que tener para lograr esas certificaciones?
2. ¿Cuál considera que son los principales beneficios de la certificación orgánica en sus procesos? ¿Cada cuánto tiempo renueva?

**Nota:** Agradecer al entrevistado

## **ANEXO V: Guía de entrevista a responsable de Desarrollo Rural**

### **Guía de entrevista a responsable de Desarrollo Rural de VF**

#### **I. Introducción**

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para una empresa de lácteos orgánicos: Vacas Felices.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder registrarla por medio de audio y hacer uso de la información dada. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, nos gustaría agradecer su colaboración y mencionarle que toda la información que usted brinde será respetada y confidencial, es decir, solo se utilizarán para fines académicos sin perjudicar al entrevistado.

#### **II. Introducción**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es el propósito de VF? ¿Qué ofrece, para quién y por qué lo ofrece?
3. ¿Cómo imagina a VF dentro de 10 años?
4. Si Vacas Felices fuera una persona, ¿Que valores lo describiría?

#### **III. Desarrollo Rural**

1. ¿Qué funciones realiza dentro del área de desarrollo rural?
2. ¿Quiénes forman parte de su equipo de desarrollo rural?
3. ¿Con qué áreas interactúa más?
4. ¿Cómo contribuye esta área a los objetivos de VF?
5. ¿Cuáles son los objetivos del área de desarrollo rural en el 2019? ¿Se encuentran registrados en algún documento?
6. ¿Cómo brinda apoyo a sus proveedores?
7. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Vacas Felices?
8. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros de esta área?
9. ¿Siente que los proveedores están contribuyendo al mundo con los productos que realizan?
10. ¿Qué beneficios brinda VF a sus proveedores que otra empresa no realiza?

11. ¿Cuáles son las actividades que necesitan de mayor esfuerzo para resolverlas con sus proveedores?
12. ¿Cuáles cree que son las características que los proveedores valoran más de trabajar con Vacas felices?
13. ¿Qué impactos considera que Vacas felices ha realizado en las comunidades donde opera? (ambiental y socialmente)
14. VF trabaja con voluntarios, ¿cómo fue el proceso de integración de los voluntarios a la organización?
15. ¿Cuáles considera que son los aportes de ellos a la organización?
16. Si tuviera la posibilidad de invertir en su área, ¿en qué sería?
17. ¿Cuáles considera que son los principales retos que tiene su área para el próximo año?

**Cierre:** Gracias



## **ANEXO W: Guía de entrevista al Gerente General de VF**

### **Guía de entrevista al Gerente General de VF**

#### **I. Introducción**

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto para identificar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad económica, social y ambiental para la organización Vacas Felices.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder registrarla por medio de audio y hacer uso de la información que nos brinde. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, nos gustaría agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde será respetada y confidencial, es decir, solo se utilizarán para fines académicos sin perjudicar al entrevistado.

#### **II. Introducción**

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es el propósito de VF? ¿Qué ofrece, para quién y por qué lo ofrece?

¿Vacas Felices tiene una misión establecida?

¿Cómo imagina a VF dentro de 10 años?

¿Vacas Felices tiene una visión establecida a 10 años?

¿La misión y la visión pueden ser encontradas en algún documento interno?

Si Vacas Felices fuera una persona, ¿cuáles serían sus principales valores?

¿Estos valores se encuentran alineados con la misión y visión de VF?

Podría comentarnos, ¿qué supervisa la certificadora orgánica? ¿Las técnicas de agricultura y ganadería?

#### **III. Funciones**

##### **Objetivos**

¿Cuáles son los objetivos que VF busca lograr?

Al iniciar el año, ¿VF se plantea objetivos? si responde sí, ¿cuáles fueron los de este año? ¿están registrados en algún documento?

¿Cómo le dan seguimiento al cumplimiento de estos objetivos?

##### **Gobernanza**

¿Cómo se toman las decisiones en VF?

¿Cada cuánto tiempo hay reuniones de todo el equipo de VF?

### **Costos**

¿Cuál considera que son las actividades que demandan mayor desembolso de dinero para VF?

¿La empresa mide los costos ambientales que pueden generarse?

### **Beneficios**

¿Cuáles son los beneficios ambientales, sociales y económicos que genera VF?

### **Grupos de Interés y relación con ellos**

*Equipo de Vacas Felices*

¿Quiénes forman parte del equipo de Vacas Felices y cuáles son sus principales funciones?

*Clientes*

Podría describirnos ¿cómo son los clientes a los que VF ofrece sus productos?

*Proveedores*

Podría comentarnos ¿qué actividades realiza con sus proveedores?

Además de los grupos mencionados, ¿con qué otros actores o grupos interactúa VF?

### **Necesidades**

¿Qué necesidad satisface VF de los actores mencionados? (equipo VF, clientes, proveedores)

## ANEXO X: Guía de observación participante

**Tabla X1: Características de la observación**

1. Caracterización de la observación	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el proceso de producción y el ambiente laboral de Vacas Felices.</li> </ul>
Fenómeno a observar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de producción de la planta de Vacas Felices.</li> </ul>
Tipo de observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participante (activa)</li> </ul>
Procedimiento de observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitó una visita a la planta de Ayas en Huarochirí con la gerente general.</li> <li>• Se conoció al equipo de la planta de producción en Ayas.</li> <li>• Se realizó observaciones y participó en un horario de trabajo.</li> </ul>
Forma de registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuntes</li> <li>• Registros fotográficos</li> </ul>

**Tabla X2: Contexto de la observación**

2. Contexto de la observación	
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta de Vacas Felices en la comunidad de Ayas - Huarochirí</li> </ul>
Tipicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad habitual</li> </ul>
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiso otorgado por la gerente general</li> </ul>
Grupo a observar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operarios de la planta de producción</li> </ul>
Fecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21/11/19</li> </ul>
Hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9:00 am – 2:00 pm</li> </ul>
Duración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 horas</li> </ul>
Criterios de análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de seguridad en la planta</li> <li>• Actividades en el proceso productivo</li> <li>• Entorno físico de la planta</li> <li>• Recursos tangibles en la planta</li> <li>• Recursos intangibles en la planta</li> <li>• Nivel de gestión de residuos</li> </ul>

**Tabla X3: Información complementaria**

3. Información complementaria	
Problemas al realizar la observación	
Registro fotográfico	

**Tabla X4: Datos del observador**

4. Datos del observador	
Nombre de los observadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claudia Arana</li> <li>• Ross Portocarrero</li> <li>• David Osorio</li> </ul>

## ANEXO Y: Matriz de consistencia

Tabla Y1: Matriz de consistencia

<b>Matriz de criterios</b>	<b>Estudiantes:</b>	Ross Portocarrero, Claudia Arana y David Osorio						
	<b>Título del proyecto:</b>	Propuesta estratégica para la sostenibilidad de una empresa en la industria de lácteos orgánicos. Caso de estudio: Vacas felices. Periodo 2020-2023.						
<b>Preguntas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Criterios</b>	<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Pregunta principal</b>	<b>Objetivo General</b>							
<b>¿Qué propuesta estratégica impulsará la sostenibilidad de la empresa Vacas Felices perteneciente al sector de lácteos orgánicos?</b>	Elaborar una propuesta estratégica para la sostenibilidad de la empresa Vacas Felices perteneciente al sector de lácteos orgánicos.	Gestión Estratégica	David y David (2017); Hit (2015); Hill (2014); Hambrick (2005)			Revisión de fuentes secundarias		En síntesis, se visualiza que los tres ejes teóricos del proyecto profesional fueron la sostenibilidad, las empresas híbridas y la gestión estratégica, lo cual permitió identificar que hay una tendencia en el sector empresarial a tener mayor interés por el desempeño ambiental y social, razón por la cual los gerentes pueden utilizar herramientas estratégicas que incluyan tales perspectivas si lo desean. No obstante, si se tratase de una empresa híbrida, específicamente de una que combina la lógica de mercado y la lógica de desarrollo sostenible en su modelo de negocio, es necesario que las herramientas estratégicas a utilizar se adecúen a tal modelo de negocio y permitan que el triple impacto que viene realizando la organización, pueda ser fortalecido y potenciado, pues sus actividades diarias buscan contribuir a objetivos de las Naciones Unidas, donde los desempeños ambientales y sociales pueden ser aún mayores que las económicas.
		Triple Impacto	Elkington, J. (1999)			Revisión de fuentes secundarias		
		Empresa Híbrida	Laasch (2018), Battilana (2015)			Revisión de fuentes secundarias		

**Tabla Y1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de Recolección de datos	Herramientas	Conclusión
¿Cómo es el modelo de negocio de la empresa Vacas Felices a través del Flourishing Business Canvas?	Describir el modelo de negocio de Vacas Felices a través del Flourishing Business Canvas.	Procesos	Upward y Jones (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stock biofísico</li> <li>2. Servicios ofrecidos por el Ecosistema</li> <li>3. Recursos</li> <li>4. Actividades</li> <li>5. Alianzas Estratégicas</li> <li>6. Gobernanza</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de recursos obtenidos del ecosistema</li> <li>2. Existencia de servicios de aprovisionamiento del ecosistema</li> <li>3. Existencia de servicios de regulación del ecosistema</li> <li>4. Existencia de servicios culturales en el ecosistema</li> <li>5. Existencia de servicios de soporte al ecosistema</li> <li>6. Listado de recursos de VF</li> <li>7. Listado de actividades de VF</li> <li>8. Listado de aliados estratégicos de VF</li> <li>9. Forma de toma de decisiones</li> </ol>	Entrevistas semi estructuradas al gerente general.	Flourishing Business Canvas	El primer objetivo buscaba describir el modelo de negocio de VF a través de la herramienta del Flourishing Business Canvas, la cual permitió visualizar que la organización presenta la lógica comercial y la lógica de desarrollo sostenible en su modelo de negocio. Se concluye así, que, por el lado de la primera lógica, se genera utilidades mediante la venta de los productos lácteos orgánicos; y por el lado de la segunda, Vacas Felices cumple con 5 ODS (Naciones Unidas, 2015) mediante la elaboración de productos saludables, la creación de empleos de calidad, la producción y el consumo responsable, la reducción de gases contaminantes al medio ambiente y el cuidado orgánico del suelo.
		Valor		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de valor</li> <li>2. Destrucción de valor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de impactos positivos de VF a la sociedad</li> <li>2. Emisión de CO2 de la organización en toneladas</li> </ol>			
		Personas		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actores ecosistémicos</li> <li>2. Necesidades</li> <li>3. Stakeholders</li> <li>4. Relaciones</li> <li>5. Canales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de grupos de interés de VF</li> <li>2. Existencia del vínculo de VF con sus stakeholders</li> <li>3. Listado de medios que usa VF para relacionarse con sus stakeholders</li> <li>4. Listado de organismos que regulan las actividades de VF</li> <li>5. Listado de las necesidades de los stakeholders que cubre VF</li> </ol>			
		Outcomes		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos</li> <li>2. Metas</li> <li>3. Beneficios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de costos económicos y ambientales de VF</li> <li>2. Listado de objetivos de VF</li> <li>3. Listado de beneficios económicos de VF</li> <li>4. Listado de beneficios sociales de VF</li> <li>5. Listado de beneficios ambientales de VF</li> </ol>			



**Tabla Y1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de Recolección de datos	Herramientas	Conclusión
¿Cuál es la situación externa en la que se encuentra Vacas Felices?	Analizar la situación externa de la empresa Vacas Felices.	Análisis de Mega-tendencias	David y David (2017)	1. Tendencia a la alimentación saludable 2. Tendencia al consumidor consciente 3. Tendencia de los consumidores a preocuparse por el bienestar animal 4. Cambio climático en el sector ganadero	1. Crecimiento del mercado orgánico 2. Crecimiento de ventas de productos con sellos amigables con el medio ambiente o de comercio justo 3. Tendencia del consumo de bebidas vegetales 4. Efectos del cambio climático en el sector ganadero	Revisión de fuentes secundarias	Mega-tendencias	El segundo objetivo concluye que, a nivel mundial a VF le es favorable la mayor preocupación por la alimentación saludable y el aumento del consumidor consciente, quien valora la producción responsable y el bienestar animal. No obstante, el aumento de los consumidores que optan por bebidas vegetales a fin de evitar de productos de origen animal representa una amenaza latente; así como los efectos en la industria ganadera ocasionados por el cambio climático, ya que la prolongación de los veranos puede generar sequías y la erosión del suelo, lo que hace peligrar el alimento natural del ganado. A nivel nacional, las principales oportunidades para VF son la mayor regulación política para que las empresas puedan usar el término "lácteo", el aumento de compra de productos saludables en Lima y el porcentaje
		Análisis Político y Legal		1. Regulaciones gubernamentales 2. Estabilidad Política	1. Regulaciones para productos lácteos 2. Regulaciones en el sector orgánico 3. Regulaciones en los productos procesados 4. Políticas de incentivos para la ganadería 5. Estabilidad Política			
		Análisis Económico		1. Evolución del PBI 2. Tasa de interés 3. Tipo de cambio 4. Costo de la leche cruda (insumo principal)	1. Evolución del sector agropecuario y pecuario en el PBI 2. Tasa de interés nacional 3. Tipo de cambio del sol frente al dólar 4. Variación del pago por la leche cruda en Perú			
		Análisis Social		1. Población rural y urbana en el Perú 2. Niveles Socioeconómicos en Perú 3. Costo de la canasta básica 4. Comportamiento del consumidor 5. Consumo de lácteos 6. Consumo saludable en Perú 7. Acceso a Internet	1. Tasa de población rural nacional 2. Distribución de los niveles socioeconómicos en Perú 3. Costo de la canasta básica en Perú 4. Cambios en el comportamiento del consumidor en Lima 5. Consumo de lácteos a nivel nacional 6. Tendencia al consumo saludable en Lima 7. Nivel de Acceso a Internet			

**Tabla Y1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de Recolección de datos	Herramientas	Conclusión
		Análisis Tecnológico		1. Inversión en I + D en Perú 2. Infraestructura de la industria láctea 3. Nivel de tecnología en el sector de lácteos	1. Porcentaje del PBI dedicado a I + D 2. Herramientas usadas en la industria láctea 3. Nivel de tecnología en el sector de lácteos nacional			que representa los lácteos en la canasta básica peruana; por el contrario, las principales amenazas son que las operaciones de VF se encuentran expuestas a las falta de lluvias y huaycos al ubicarse en Huarochirí, lo que afecta el abastecimiento de leche cruda y el transporte de los productos finales a Lima. A nivel del sector, es una amenaza que este no pueda ser diferenciado por los clientes, pues es confundido con los lácteos naturales que practican la ganadería convencional.
		Análisis Ecológico		1. Desastres naturales en Perú 2. Organizaciones con fines ambientales	1. Frecuencia de desastres naturales en Lima Provincias 2. Aumento de organizaciones con fines ambientales en Perú			
		Rivalidad de Competidores		1. Número de empresas competidoras 2. Similitud en tamaño de competidores 3. Existencia de empresa líder 4. Variedad de productos 5. Reducción de precios del sector	1. Número de empresas competidoras 2. Similitud en tamaño de competidores 3. Existencia de empresa líder 4. Variedad de productos 5. Reducción de precios del sector	Fuentes secundarias y entrevistas semi estructuradas a Gerenta general y expertos en ganadería	5 fuerzas de Porter	
		Poder de negociación de clientes	Porter (2011) y David y David (2017)	1. Volumen de compra 2. Número de clientes 3. Influencia de los clientes en la compra de los clientes finales 4. Estandarización de los productos 5. Amenaza de clientes de integrarse	1. Volumen de compra 2. Número de clientes 3. Influencia de los clientes en la compra de los clientes finales 4. Estandarización de los productos 5. Amenaza de clientes de integrarse			
		Poder de negociación de los proveedores		1. Concentración de proveedores 2. Integración de proveedores 3. Diferenciación de producto 4. Costo por cambiar de proveedor	1. Concentración de proveedores 2. Integración de proveedores 3. Diferenciación de producto 4. Costo por cambiar de proveedor 5. Cantidad de proveedores			

**Tabla Y1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de Recolección de datos	Herramientas	Conclusión
				5. Cantidad de proveedores				
		Entrada potencial de nuevos competidores		1. Requisitos de capital 2. Costo por cambio 3. Ocupación de ubicación 4. Marcas establecidas 5. Economías de escala	1. Requisitos de capital 2. Costo por cambio 3. Ocupación de ubicación 4. Marcas establecidas 5. Economías de escala			
		Amenaza de los productos sustitutos		1. Cantidad de productos sustitutos 2. Penetración de mercado de sustitutos 3. Precio de los productos sustitutos 4. Distancia entre el sector y sustitutos	1. Cantidad de productos sustitutos 2. Penetración de mercado de sustitutos 3. Precio de los productos sustitutos 4. Distancia entre el sector y sustitutos			
¿Cuál es la situación interna de Vacas Felices?	Analizar la situación interna de la empresa Vacas Felices.	Conceptos estratégicos	David y David (2017)	1. Rol y misión 2. Visión 3. Objetivos organizacionales	1. Existencia de misión 2. Existencia de visión 3. Existencia de objetivos organizacionales	Fuentes secundarias y entrevista semi estructurada a gerenta general, responsables de áreas y colaboradores		El tercer objetivo, después de analizar los conceptos estratégicos, la estructura organizacional y el análisis funcional de VF, concluye que entre sus principales fortalezas se encuentran el cumplimiento de las exigencias de Biolatina, la creación de empleo local, el buen clima organizacional y que se cuenta con una variedad de productos mayor que las marcas competidoras del sector. Mientras que,
		Estructura organizacional	Richard L. Daf (2010)	1. Organigrama 2. Formalización 3. Especialización 4. Jerarquía de la autoridad 5. Centralización	1. Organigrama Funcional 2. Formalización 3. Especialización 4. Jerarquía de la autoridad 5. Centralización	Revisión de documentos de la organización y entrevista semi	Estructura Organizacional	

**Tabla Y1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de Recolección de datos	Herramientas	Conclusión
						estructurada con la gerenta		las principales debilidades son la nula inversión en promoción BTL, tener un etiquetado que no muestra sus atributos más importantes, no contar con objetivos anuales y las ventas estancadas en los últimos 4 años.
		Finanzas		1. Estructura de costos 2. Capital de trabajo operativo 3. Deuda Empresarial 4. Nivel de ventas	1. Estructura de costos 2. CTO 3. Deuda financiera 4. Nivel de ventas	Revisión de documentos , entrevista semi estructurada a gerente general, gerentes de cada área	Análisis funcional	
		Calidad		1. Nivel de cumplimiento de la seguridad en la planta 2. Nivel de cumplimiento con los estándares de la certificación orgánica 3. Nivel de cumplimiento de la higiene en la planta	1. Nivel de cumplimiento de la seguridad en la planta 2. Nivel de cumplimiento con los estándares de la certificación orgánica 3. Nivel de cumplimiento de la higiene en la planta	Revisión de documentos y entrevista semi estructurada a responsable de calidad		
		Cadena de suministro	Ballou Ronald (2004)	1. Recepción de pedidos de los clientes 2. Planeación de la demanda 3. Abastecimiento 4. Proceso de transformación 5. Transporte 6. Gestión de residuos	1. Recepción de pedidos de los clientes 2. Planeación de la demanda 3. Abastecimiento 4. Proceso de transformación 5. Transporte 6. Gestión de residuos	Revisión de documentos , entrevista semi estructurada a responsable del área de producción en planta y observación participante		

**Tabla Y1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de Recolección de datos	Herramientas	Conclusión
		Desarrollo Rural		1. Cantidad de ganaderos por comunidad 2. Relación con ganaderos 3. Número de actividades de la empresa con las comunidades donde operan 4. Programas para la comunidad	1. Cantidad de ganaderos por comunidad 2. Relación con ganaderos 3. Número de actividades de la empresa con las comunidades donde operan 4. Programas para la comunidad	Entrevista semi estructurada a encargada de desarrollo rural en planta		
		Gestión de personas	Gómez, Cardy y Balkin (2016)	1. Valores organizacionales 2. Reclutamiento y selección 3. Capacitación del personal 4. Clima organizacional 5. Rotación y ausentismo laboral	1. Valores organizacionales 2. Reclutamiento y selección 3. Capacitación del personal 4. Clima organizacional 5. Rotación y ausentismo laboral	Entrevista a colaboradores		
		Marketing	Kotler (2017)	1. Producto 2. Precio 3. Plaza 4. Promoción	1. Producto 2. Precio 3. Plaza 4. Promoción	Entrevista semi estructurada al responsable de venta y al personal		
<b>¿Cuál es la estrategia más apropiada para lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental para Vacas Felices?</b>	Proponer una estrategia para lograr la sostenibilidad económica, social y	Estrategia	David y David (2017), Rumelt (2011), Hambri ck y Fredric	1. Arena 2. Diferenciadores 3. Vehículos 4. Puesta en escena 5. Lógica económica	1. Arena 2. Diferenciadores 3. Vehículos 4. Puesta en escena 5. Lógica económica		1. MEFE 2. MEFI 3. Matriz FODA 4. MPEC	El cuarto objetivo buscaba proponer las estrategias que lograrán la sostenibilidad económica, social y ambiental para Vacas Felices, por lo que primero se utilizó la Matriz FODA, la cual

**Tabla Y1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de Recolección de datos	Herramientas	Conclusión
	ambiental de Vacas Felices.		kson (2001)					<p>permitted elaborar 14 estrategias que buscan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno, así como enfrentar las debilidades de la empresa y potenciar sus fortalezas. Luego de ello, las estrategias fueron evaluadas según los criterios de la matriz Rumelt y luego por la MPEC, donde se concluyó que las dos estrategias con más alto puntaje fueron incrementar las ventas a través de más puntos de venta en biotiendas y bioferias de Lima Metropolitana e invertir en campañas publicitarias por medios digitales para dar a conocer los diferentes productos de VF y su propósito organizacional a personas con estilo de vida saludable de Lima Metropolitana. Por último, se utilizó el diamante de Hambrick (2001) para desarrollar las 2 estrategias seleccionadas.</p>

**Tabla Y1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Categorías	Fuentes	Subcategorías	Criterios	Técnica de Recolección de datos	Herramientas	Conclusión
¿Cuál es el plan para implementar y controlar la estrategia seleccionada para Vacas Felices?	Diseñar un plan de implementación y control de las estrategias seleccionadas para Vacas Felices.	Diseño y evaluación de la estrategia	Journeault, M. (2016).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspectiva financiera</li> <li>2. Perspectiva de Stakeholders</li> <li>3. Perspectiva de aprendizaje</li> <li>4. Prospectiva de clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspectiva financiera</li> <li>2. Perspectiva de Stakeholders</li> <li>3. Perspectiva de aprendizaje</li> <li>4. Prospectiva de clientes</li> </ol>		Balance Scorecard sostenible	<p>El último objetivo buscaba diseñar un plan implementar y controlar las estrategias seleccionadas, por lo que se empleó mapa estratégico propuesto por Jorneault (2016), pues incorpora objetivos estratégicos con fines sociales y ambientales, además de económicos. En conclusión, algunos objetivos abordados son la capacitación a los responsables de ventas en gestión comercial, la mejora de los canales digitales para la comunicación y el aumento del abastecimiento de leche cruda; así como promover el reciclaje de las botellas de vidrio en los clientes e incrementar el empleo en Ayas y Collana; a fin de que los clientes estén más satisfechos y puedan incrementarse, obteniéndose mayores ingresos. Estos y otros objetivos presentan iniciativas, indicadores y metas a 3 años en el BSC desarrollado.</p>

## ANEXO Z: Extensión de los otros criterios de análisis PESTE

**Tabla Z1: Extensión de los otros criterios de análisis PESTE**

Fuerza Político y Legal	
Otros Criterios	Aplicado a Vacas Felices
<p>En el año 2019, se publicó la Ley N°30983, Ley que modifica la ley 29196, Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica, a fin de desarrollar la certificación de productos orgánicos producidos por pequeños productores (Ley 30983, 2019). Asimismo, en esta ley se autorizó al Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), que fiscalizará y facilitará las certificaciones orgánicas (Ley 30983, 2019).</p>	<p>Esta modificación es una oportunidad para los productores de lácteos orgánicos, como Vacas Felices, debido a que implica facilidades para que un pequeño productor pueda certificar sus productos.</p>
<p>Existencia de Ley de alimentación saludable, Ley N°30021, que se aplica desde el 2013 y fue modificada en el año 2018. Esta tiene como finalidad supervisar y tomar acciones contra la publicidad infantil que fomenta el consumo de alimentos empaquetados y bebidas con niveles altos de azúcar, sodio y grasas saturadas. Además, brinda un reglamento de advertencias publicitarias, en el cual se establece el uso de etiquetado frontal, también conocido como octógonos de advertencia, en todos los productos procesados y ultra procesados con las características mencionadas (El comercio, 2019).</p>	<p>El interés del Gobierno por la alimentación saludable y la difusión de su información es una oportunidad para Vacas Felices, ya que las familias pueden decidir mejor el tipo de alimento en sus compras, como los que ofrece VF, productos orgánicos y saludables.</p>
<p>La estabilidad política en el país ha sido incierta desde el 30 de setiembre del 2019 debido al cierre del Congreso por el presidente Martín Vizcarra, por lo que el país ha estado dirigido por el poder ejecutivo, la comisión permanente en el poder legislativo y el poder judicial (Brito &amp; Pascual, 2019). Frente a este suceso, se relacionó el alto índice de percepción de corrupción en el país con el cierre del congreso, ya que Perú se ubica en el puesto 105 de 180 naciones (Transparency International, 2018), influyendo en la inestabilidad política del Estado y el debilitamiento de las instituciones (Montoya, s/f).</p>	<p>La inestabilidad política es una amenaza para Vacas Felices, ya que puede afectar al crecimiento de la economía (Diario Gestión, 2019).</p>

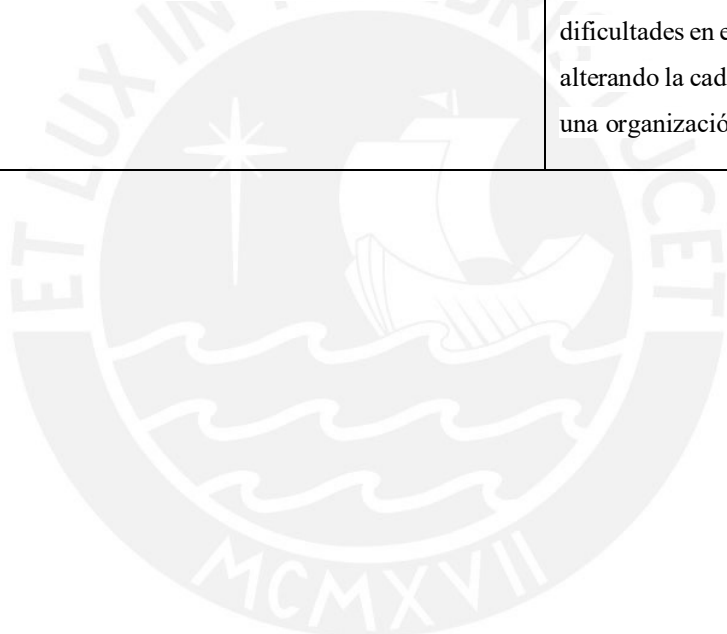


**Tabla Z1: Extensión de los otros criterios de análisis PESTE (continuación)**

<b>Fuerza Económica</b>	
<b>Otros Criterios</b>	<b>Aplicado a Vacas Felices</b>
<p>El PBI del país ha crecido del 2015 al 2018 en promedio 5% anual (Trading Economics, 2019) y según el BCRP (2019), el PBI en el tercer trimestre del 2019 registró un crecimiento del 3.0%. Este resultado favorable se debió a que la demanda interna (4,0%) fue impulsada por el incremento del gasto en bienes y servicios de consumo. Por otro lado, el PBI por el subsector pecuario, creció en 2.7% respecto al segundo trimestre del 2019, en el cual uno de los factores fue la mayor producción de leche en 2.1% (INEI, 2019).</p>	<p>En ese sentido, es una oportunidad para Vacas Felices que el PBI siga creciendo por el aumento del gasto en bienes de consumo, para que así siga ofreciendo más productos.</p>
<p>La informalidad en el país, entendida como el conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades productivas que no cumplen con las regulaciones previstas por el estado (INEI, 2017). Asimismo, el Perú es uno de los países con mayor informalidad laboral en América Latina, a pesar de que el empleo informal se ha reducido en los últimos 10 años (OCDE, CAF &amp; CEPAL, 2018).</p>	<p>En ese sentido, existe la amenaza de que empresas, sobre todo pequeñas como Vacas Felices, funcionen de manera informal por el desconocimiento de las regulaciones establecidas por el Estado.</p>
<p>Es relevante conocer el valor monetario de la leche cruda en los últimos años, ya que es la principal materia prima en la industria láctea. De acuerdo a Class &amp; Asociados (2018) el costo promedio de leche cruda se ha incrementado en los últimos años en base a negociaciones con los ganaderos, lo que se refleja en un mayor costo en el mercado. Por ejemplo, el costo de este producto al cierre del 2018 experimentó un incremento de 1.8% respecto al año anterior.</p>	<p>En este sentido, esto es una oportunidad para los ganaderos, debido a que se está revalorando la materia prima que ellos producen.</p>
<b>Fuerza Social</b>	
<p>Según Ipsos (2019), existen 2.8 millones de hogares en Lima, de los cuales aproximadamente el 44.3% pertenecen al NSE C, el 22.8% al NSE B y el 5.1% al NSE A. Asimismo, en los últimos 9 años el NSE C se incrementó en 8.4%, el NSE B en 7.1% y el NSE A en 0.4% (Ipsos, 2019).</p>	<p>Esto representa una oportunidad para Vacas Felices, dado que, los productos orgánicos pueden costar hasta 73% más (De Marzo, 2016), Estando en un nicho conformado principalmente por personas con alto nivel adquisitivo.</p>

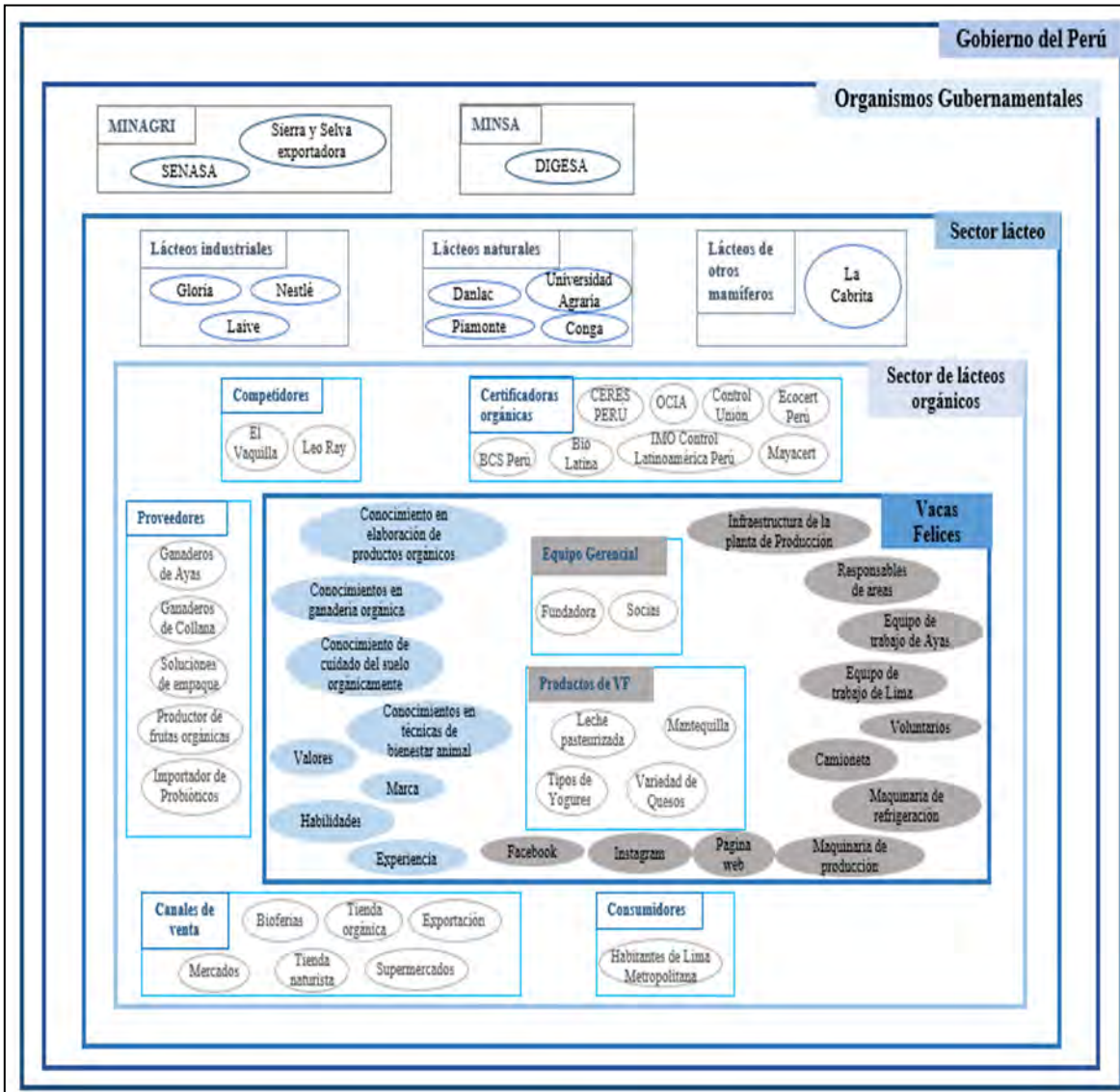
**Tabla Z1: Extensión de los otros criterios de análisis PESTE (continuación)**

<b>Fuerza Social</b>	
El consumo per cápita de leche en el Perú es de 87 litros al año, cantidad inferior a los 120 litros sugeridos por la FAO (MINAGRI, 2017), existiendo, así, una brecha de 33 litros.	Esto es una amenaza para Vacas Felices, ya que la población peruana está acostumbrada a consumir bajas cantidades de leche.
<b>Fuerza Tecnológica</b>	
La situación de los pequeños y medianos productores de leche cruda en el Perú se caracteriza por usar herramientas y maquinarias rudimentarias, lo cual dificulta el proceso de ordeño y cadena de frío, poniendo en riesgo la calidad de la leche (MINAGRI, 2017).	Ello representa una amenaza para Vacas Felices, ya que los que suministran constantemente a las empresas lácteas pueden tener dificultades en el proceso de ordeño, alterando la cadena de suministro de una organización en lácteos.



# ANEXO AA: Análisis Sistémico

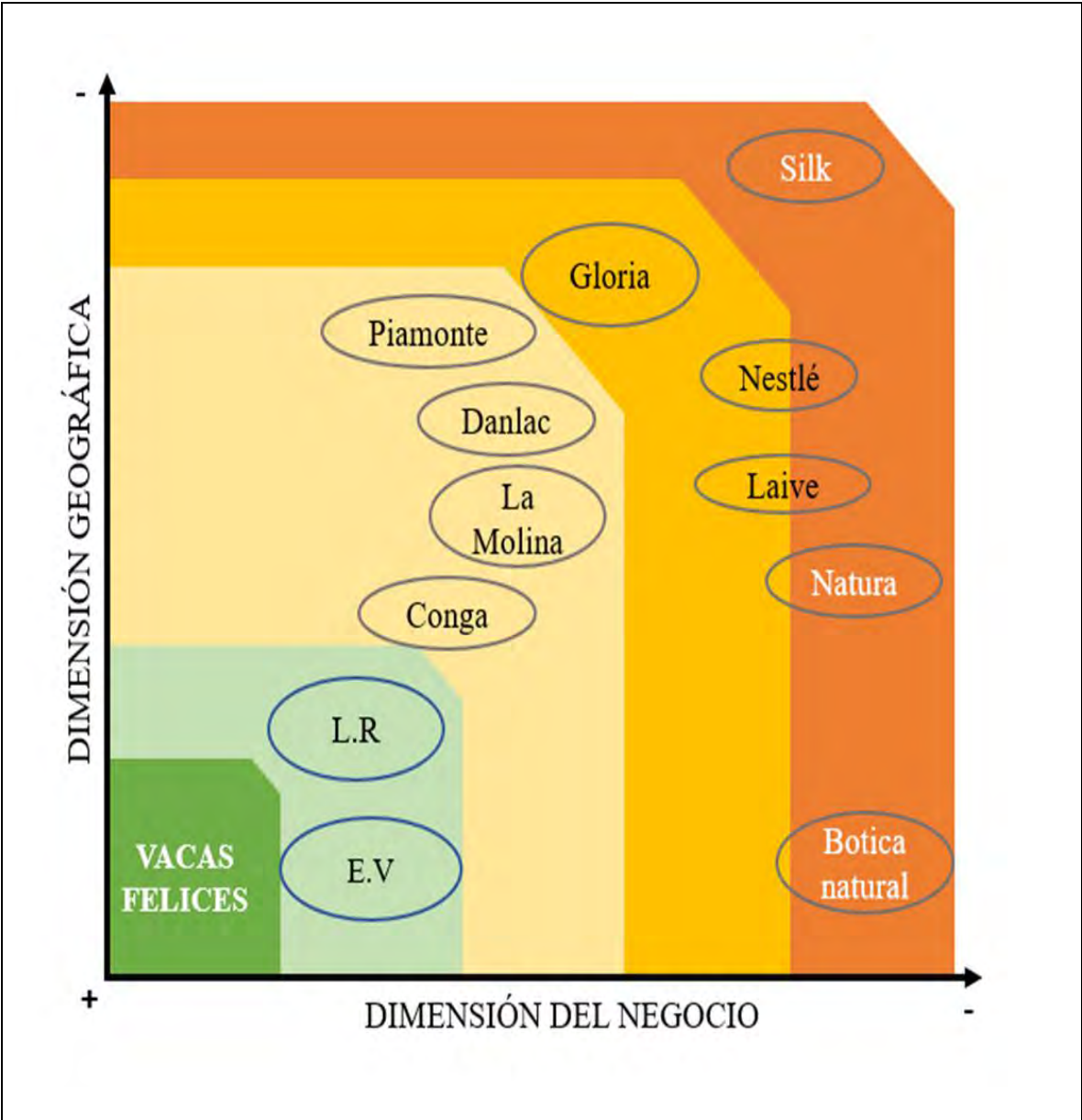
Figura AA: Análisis Sistémico



Adaptado de: Herrscher (2008).

**ANEXO AB: Mapa de Alternativas**

**Figura AB1: Mapa de Alternativas**



## ANEXO AC: Análisis de 5 fuerzas de Porter – Sector de lácteos industriales

### Análisis de las cinco fuerzas de Porter del sector de lácteos industriales

En cuanto a la rivalidad entre las empresas competidoras, se determinó que esta es alta. Ello debido a que Gloria, Nestlé y Laive son semejantes en cuanto al tamaño de sus operaciones y su capacidad para elaborar lácteos. Asimismo, Porter (2008) afirma que las campañas publicitarias, los descuentos de precios y los lanzamientos de nuevos productos, reflejan la rivalidad del sector; lo cual es visualizado en las campañas publicitarias ATL, los descuentos en los puntos de venta y en la variedad de marcas existentes para llegar a nuevos segmentos. Por ejemplo, Gloria creó la marca Shake, la cual no presenta lactosa (Pizarro, 2019); Laive incursionó en la oferta de bebidas vegetales (Laive, s.f) y Nestlé cuenta con la marca Nido, enfocado a niños (Nestlé, s.f).

**Tabla AC1: Rivalidad entre competidores existentes**

Rivalidad entre competidores existentes	Límite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Número de competidores	Pocos			x			Muchos	3
Competidores de igual tamaño	Pocos				x		Muchos	4
Campañas publicitarias	Pocas				x		Muchas	4
Precio como base de competencia	Poca				x		Alta	4
Variedad de productos	Poco					x	Alto	5
Calificación final								4

En cuanto a la entrada potencial de nuevos competidores, se definió que esta es baja. El sector de lácteos industriales presenta barreras de entradas altas, ya que se necesitan requisitos de capital altos y las empresas de la industria cuentan con economías de escala, ventajas por haberse establecido y acceso desigual a los canales de distribución para ingresar a la industria. Para iniciar, se necesita un alto capital para contar plantas manufactureras capaces de producir en grandes volúmenes y almacenar los productos terminados; ello permite a las empresas gozar de economías de escala; lo cual perjudica a un nuevo competidor al tener desventaja en costos. Por otro lado, las ventajas de los actores establecidos son altas; puesto que las tres empresas mencionadas cuentan con tecnología propia, acceso a fuentes de materia prima y han copado ubicaciones geográficas favorables. Por ejemplo, Gloria tiene gran presencia en Arequipa, Cajamarca y Lima (Pizarro, 2018); Laive, en Lima y Arequipa también (Laive SA, 2018) y Nestlé, en Cajamarca, Lima y Chiclayo (Nestlé Perú SA, 2019 en Bernaola et al. 2019). Por último, para un nuevo entrante, acceder a los canales de distribución no será sencillo; ya que los canales de venta existentes, como supermercados, mercados, bodegas y tiendas por conveniencia venden los productos de los competidores existentes.

**Tabla AC2: Entrada potencial de nuevos competidores**

Entrada potencial de nuevos competidores	Límite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Requisitos de capital	Altas	x					Bajas	1
Economías de escala	Altos	x					Bajos	1
Ventajas de los actores establecidos	Altas	x					Bajas	1
Acceso a canales de distribución	Alto	x					Bajo	1
Calificación final								1

En cuanto al desarrollo potencial de productos sustitutos, se determinó que esta es media; puesto que, si bien hay productos sustitutos como los lácteos naturales, los lácteos orgánicos y las bebidas vegetales, estos no ofrecen atractivo trade-off de precio, por lo que los consumidores de la industria no los sustituyen fácilmente. Además, su penetración de mercado es aún muy baja, lo que dificulta que más consumidores cambien a los lácteos industriales.

**Tabla AC3: Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Desarrollo potencial de productos sustitutos	Límite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Cantidad de productos sustitutos	Pocos				x		Muchos	4
Precio de los productos sustitutos	Alto		x				Bajo	2
Penetración de mercado de los productos sustitutos	Baja		x				Alta	2
Costo de cambio	Alto		x				Bajo	2
Distancia entre el sector y sus productos sustitutos	Alta		x				Baja	2
Calificación final								2.4

En cuanto al poder de negociación de los proveedores de leche cruda, esta es baja. Para empezar, los ganaderos ofrecen leche cruda, la cual, al ser un producto primario, es difícil de diferenciar, y se vuelven fáciles de cambiar. Por otro lado, la mayoría de los ganaderos en Perú, no están concentrados, habitan en comunidades campesinas y no se encuentran asociados entre ellos (Minagri, 2017). Además, la posibilidad que se integren al sector es casi nula, ya que su producción es pequeña y la logística para vender en zonas que no sean locales, es complicada; todo ello que lleva a que los ganaderos acepten las condiciones de los empresarios (Riquelme, comunicación personal, 28 de octubre, 2019).

**Tabla AC4: Poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores	Límite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Diferenciación de producto suministrado	Baja	x					Alta	1
Costo por cambiar de proveedor	Baja		x				Alta	2
Cantidad de proveedores	Muchos	x					Pocos	1
Concentración de proveedores	Bajo		x				Alto	2
Amenaza de integración de los proveedores al sector	Baja	x					Alta	1
Calificación final								1.4

Por último, se determinó que el poder de negociación de los clientes, conformado por los canales de distribución, es medio. Para iniciar, los canales de distribución abarcan el canal tradicional y moderno, donde en el primero se encuentran los mercados y bodegas, los cuales tienen una presencia de 70% en el país y son valorados por la confianza con el proveedor (Kantar, 2019). Asimismo, según la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), solo en Lima Metropolitana existen alrededor 113 mil bodegas (ABP, 2013), por lo que las empresas brindan promociones, exhibiciones e incentivos (Salazar, 2018), a fin de que sus productos lleguen a más consumidores. Por otro lado, Supermercados Peruanos, el Grupo Cencosud y Tottus, sumaron un total de 621 tiendas en todo el Perú al cierre del primer trimestre del 2019, el cual representó un aumento del 100% respecto al 2016 (PeruRetail, 2019). Además de su acelerado crecimiento, el poder de los supermercados reside en que brindan un valor agregado en el punto de venta, venden a un público amplio, y pueden ofrecer precios bajos, debido a que compran en grandes volúmenes y exigen precios menores a sus proveedores (Cavalli, 2015). De esta manera, el poder de negociación de los clientes es medio, ya que, por el lado de los supermercados, las empresas del sector aceptan sus condiciones; y por el lado del mercado tradicional, las empresas están constantemente brindando incentivos a sus clientes, ya que su presencia local es fuerte. Para terminar, los consumidores finales cuentan con una negociación baja. Ello se menciona debido a que el sector es dominado por 3 empresas que concentran un 90% de participación de mercado (Pizarro, 2018).

**Tabla AC5: Poder de negociación de los consumidores**

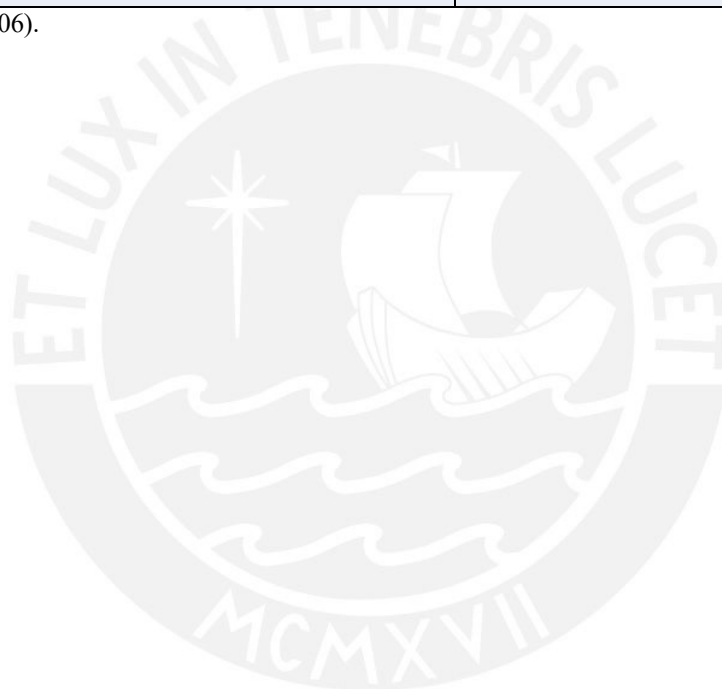
Poder de negociación de los consumidores	Límite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Valor
Número de clientes	Pocos			x			Muchos	3
Volumen de compra	Bajo				x		Alto	4
Influencia de los clientes en la compra de los clientes finales	Baja				x		Alta	4
Estandarización de los productos del sector	Bajo			x			Alto	3
Amenaza de clientes de integrarse	Baja	x					Alta	1
Calificación final								3

## ANEXO AD: Matriz de Poder/Interés de los stakeholders de Vacas Felices

Tabla AD1: Matriz de Poder/Interés de los stakeholders

	Interés Bajo	Interés Alto
Poder Bajo	Proveedores de envases Proveedores de probióticos	Ganaderos de Collana Ganaderos de Ayas Comunidad de Ayas Proveedores de frutas
Poder Alto	- Gobierno	Consumidores Clientes B2B Equipo de trabajo

Fuente: Johnson (2006).





## ANEXO AE: Matriz de evaluación de factores externos

Tabla AE1: Matriz de evaluación de factores externos

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)							
OPORTUNIDADES					Peso	Nota	Resultado
						1 al 4	
O1	M	Tendencia global al consumidor consciente, preocupado por el bienestar animal, el medio ambiente y los seres humanos (Angus & Westbrook, 2019).	0.05	2	0.10		
O2	M	Estimación de crecimiento en 50% de las ventas de lácteos orgánicos a nivel mundial para el 2023 (Emmy Koeleman, 2019).	0.04	2	0.08		
O3	PE	La venta de snack saludables representa un 48% de las ventas de las máquinas expendedoras y 24% en supermercados (Kantar Worldpanel, citado en Parillo, et al., 2018).	0.04	1	0.04		
O4	PE	Presencia de los lácteos como producto de primera necesidad en la canasta básica peruana (Palacios, 2019).	0.05	2	0.10		
O5	PE	Disminución de la tasa de interés a 2.25% (BCRP, 2019).	0.05	1	0.05		
O6	PE	Existencia de organizaciones enfocadas en el reciclaje y reuso de envases de plástico y vidrio (Economía verde, S/F).	0.04	1	0.04		
O7	PE	El 57% de peruanos tienen acceso a Internet, siendo Facebook una de las redes más usadas (Ipsos Perú, 2019).	0.03	3	0.09		
O8	PE	Programa de Sierra Exportadora apoya a MYPES elaboradoras de quesos mediante la exportación y/o introducción de sus productos a supermercados (César Álvarez, comunicación personal, 10 de octubre, 2019).	0.07	1	0.07		
O9	PO	El motivo de compra de los consumidores asistentes a las bioferias de Lima Metropolitana es la conservación de su salud y la prevención de enfermedades (Casas, 2016).	0.06	3	0.18		
O10	PO	Además de las bioferias, los dos canales de venta más atractivos para los consumidores orgánicos son las biobodegas y supermercados (Casas, 2016).	0.07	3	0.21		

**Tabla AE1: Matriz de evaluación de factores externos (continuación)**

<b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>					
<b>AMENAZAS</b>			<b>Peso</b>	<b>Nota 1 al 4</b>	<b>Resultado</b>
A1	PE	El volumen de abastecimiento de leche cruda varía según las temporadas de lluvias o sequías en la Sierra del Perú (Mamani, 2018; RPP, 2017).	0.05	2	0.10
A2	PO	Las barreras de entradas para potenciales competidores del sector de lácteos orgánicos son bajas.	0.04	2	0.08
A3	PE	Penetración de mercado de los yogurts en Perú disminuye en 2% el 2019 (Trigoso, 2019).	0.04	3	0.12
A4	PE	Tendencia a la disminución de personas que habitan en zonas rurales en el Perú (Minagri, 2017).	0.05	3	0.15
A5	PO	El consumo per cápita de leche en el Perú es menor a lo sugerido por la FAO en 33 litros	0.05	2	0.10
A6	PE	Huachichilco es propensa a lluvias intensas, en el periodo de diciembre a abril, las cuales llegan a provocar deslizamientos o huaicos o inundaciones (El Peruano, 2019).	0.03	2	0.06
A7	M	El cambio climático disminuirá los rendimientos de los cultivos y aumentará los problemas de plagas (CNN, 2019).	0.05	3	0.15
A8	PO	La amenaza de productos sustitutos en el sector de lácteos orgánicos es alta	0.06	2	0.12
A9	M	La tendencia del consumo de bebidas vegetales está creciendo en diversos países (República, 2017).	0.05	1	0.05
A10	AS	Consumidores peruanos no logran distinguir el concepto entre productos orgánicos y naturales (Higuchi, 2015).	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>			<b>1.00</b>		<b>1.97</b>

## ANEXO AF: Misión de Vacas Felices

**Figura AF1: Misión de Vacas Felices**

Misión actual de Vacas Felices
“Producir, elaborar, y comercializar una variedad de alimentos y productos agroecológicos, impulsando a productores de diferentes comunidades de todo el Perú. Compartiendo con nuestros clientes una forma de vida sana, responsable y respetuosa con el medio ambiente”.



## **ANEXO AG: Visión de Vacas Felices**

### **Figura AG1: Misión de Vacas Felices**

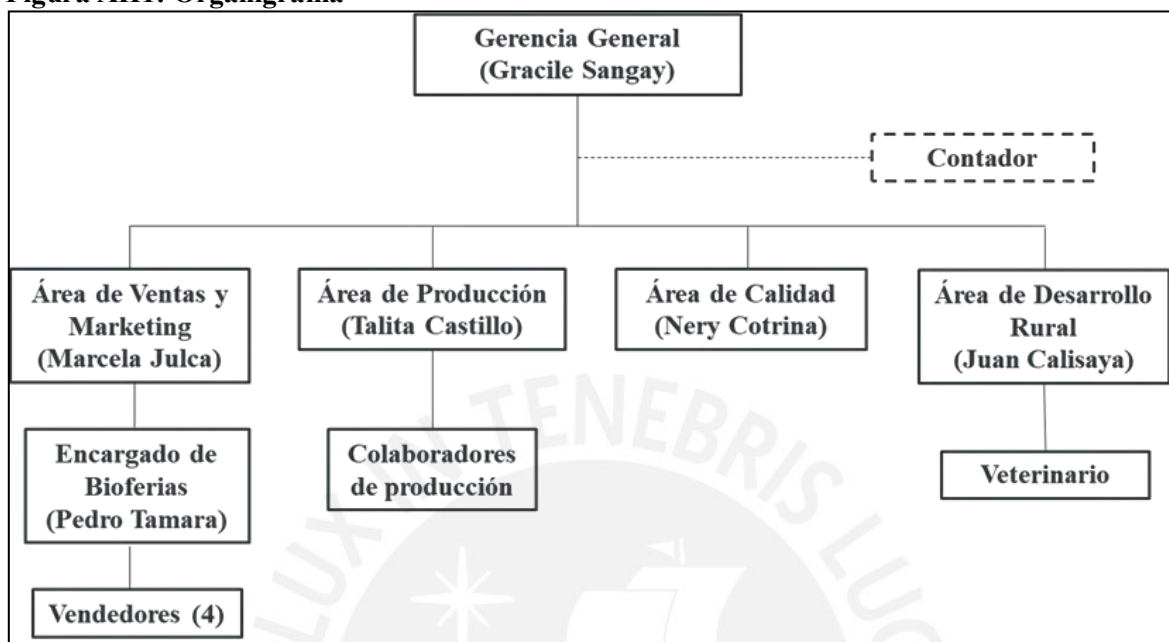
#### **VISIÓN 2**

“Ser reconocidos al 2020 como empresa líder en el Perú: en producción, transformación y en venta de lácteos y productos agroecológicos, desarrollando sostenibilidad social, ambiental, económica; brindando productos y servicios inocuos, de calidad, y saludables. Logrando “fans” felices en lugar de consumidores”.



## ANEXO AH: Organigrama

Figura AH1: Organigrama



## ANEXO AI: Flujograma de productos lácteos de Vacas Felices al 2019

Figura AI1: Flujograma de la leche pasteurizada de Vacas Felices al 2019

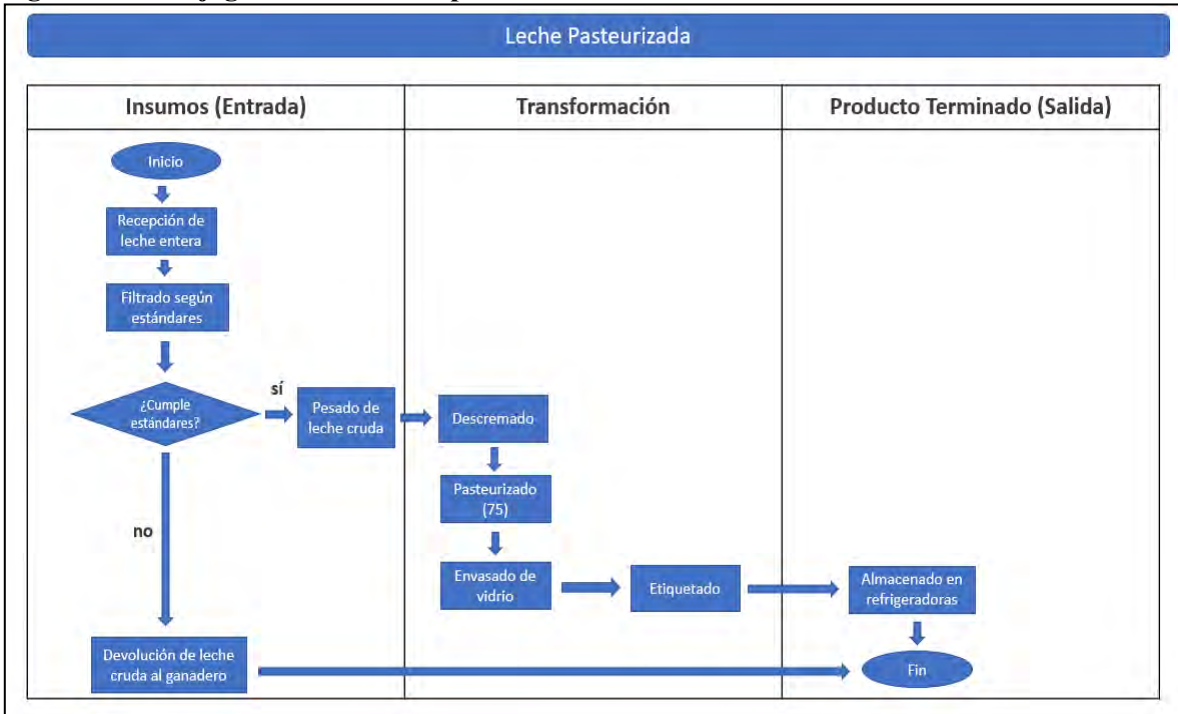


Figura AI2: Flujograma de la mantequilla de Vacas Felices al 2019

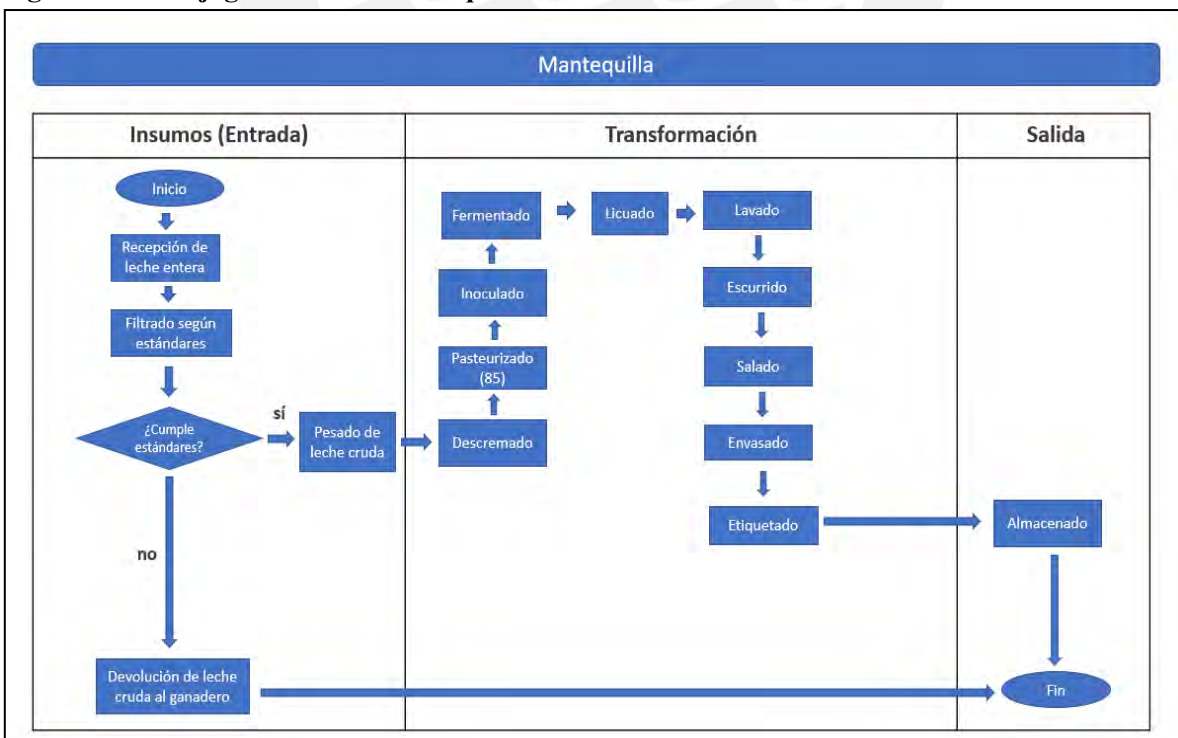
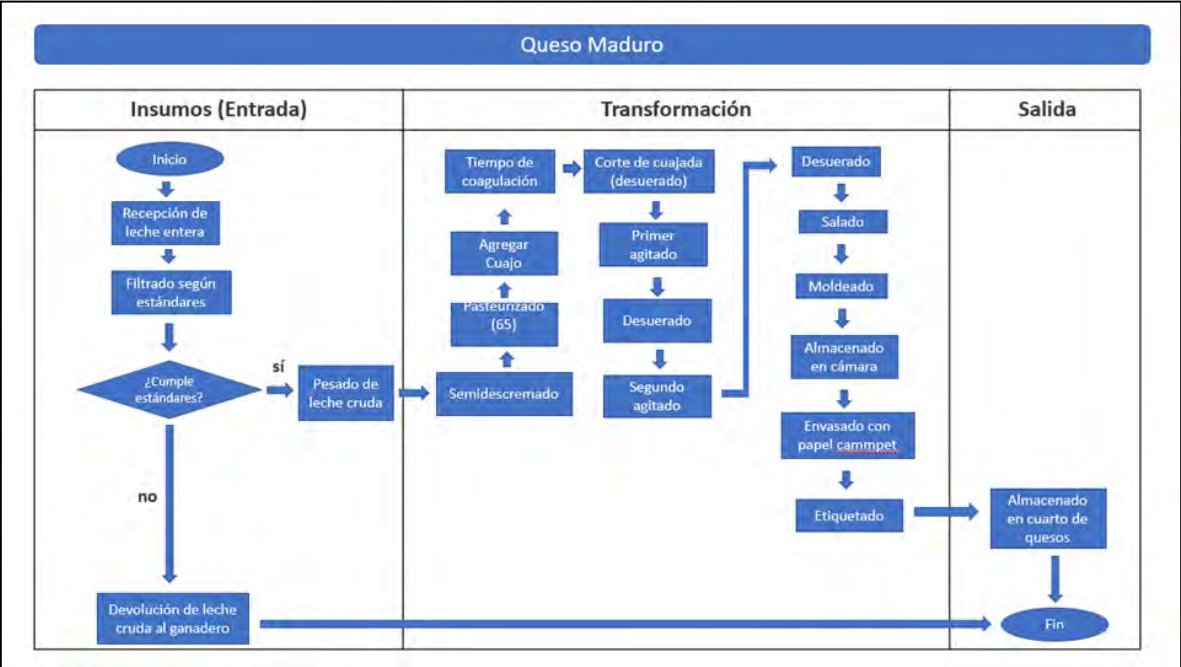


Figura AI3: Flujograma de queso maduro de Vacas Felices al 2019



## ANEXO AJ: Productos lácteos de Vacas Felices al 2019

Tabla AJ1: Productos lácteos de Vacas Felices al 2019

PRODUCTOS	PRESENTACIÓN
LECHE PASTEURIZADA	1 LITRO
YOGURT GRIEGO	660 GR.
YOGURT GRIEGO	400 GR.
YOGURT AFLANADO	720 GR.
YOGURT BEBIBLE FRUTADO BOTELLAS DE LITRO	MARIMANGO, AGUAYMANTO, FRESA, CHIRIMOYA
YOGURT BEBIBLE FRUTADO TAPER DE 1/2 LITRO	MARIMANGO AGUAYMANTO, FRESA, CHIRIMOYA
YOGURT GRIEGO FRUTADO	440 GR. MARIMANGO Y CHIRIMOYA
YOGURT GRIEGO FRUTADO	140 GR. MARIMANGO Y CHIRIMOYA
QUESO FRESCO	450 GR.
QUESO AYASINO	100 GR.
QUESO ANDESINO	100 GR.
QUESO MADURO	450 GR.
MANTEQUILLA	TAPER 170 GR.
MANTEQUILLA	1 KILO

Vacas Felices ofrece leche fresca al igual que sus competidores; pero también, cuenta con yogures frutados de marimango (maracuyá y mango) y aguaymanto durante todo el año, y los sabores de chirimoya y fresca de manera estacional. Además, VF cuenta con yogures griegos naturales y de sabores (fresa y aguaymanto) en dos presentaciones, de 440 gr. y de 140 gr.; así como mantequilla y diversos tipos de quesos, como frescos, maduros y andesinos. Por todo ello, se puede afirmar que Vacas Felices presenta una gran variedad de productos, presentaciones de sabor y tamaño.



## ANEXO AK: Matriz de evaluación de factores internos

Tabla AK1: Matriz de evaluación de factores internos

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)					
FORTALEZAS			Peso	Nota	Resultado
				1 al 4	
F1	C	La organización cumple con las exigencias de la certificadora orgánica Biolatina.	0.07	4	0.28
F2	RH	Contribución a la comunidad de Ayas a través del empleo local (Gracile Sangay, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).	0.05	4	0.20
F3	RH	Existencia de buen clima organizacional.	0.03	3	0.09
F4	MKT	Gerenta General tiene disposición para que los encargados de áreas reciban capacitaciones frecuentemente.	0.04	3	0.12
F5	MKT	Variedad de oferta de productos: yogures, quesos, mantequilla y leche pasteurizada (Pedro Támara, comunicación personal, 2 de noviembre, 2019).	0.05	3	0.15
F6	DR	Desarrollo e innovación para el cuidado del suelo (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).	0.05	3	0.15
F7	DR	Pago a los ganaderos por encima del mercado (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).	0.05	4	0.20
F8	DR	Posee iniciativas sociales a través de financiamientos sin intereses y subvención de materiales de riego para los ganaderos (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).	0.04	3	0.12
F9	MKT	Vacas Felices es una de las marcas más recordadas en las bioferias de Lima Metropolitana (Casas, 2016).	0.06	3	0.18
F10	DR	Capacitación constante en técnicas de ganadería orgánica a los ganaderos de Ayas y Collanas (Juan Calizaya, comunicación personal, 16 de noviembre, 2019).	0.04	3	0.12

**Tabla AK1: Matriz de evaluación de factores internos (continuación)**

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)					
DEBILIDADES			Peso	Nota 1 al 4	Resultado
D1	MKT	Nula inversión en promoción BTL (Marcela Julca, comunicación personal, 4 de noviembre, 2019).	0.06	1	0.06
D2	MKT	Contenido de los canales digitales confuso y desordenado por la presencia de contenidos de la bioferia Las Vacas (Marcela Julca, comunicación personal, 4 de noviembre, 2019).	0.05	1	0.05
D3	ES	La organización no cuenta con responsables de área especializados	0.06	1	0.06
D4	C	La organización no cuenta con certificación HACCP (Nery Cotrina, comunicación persona, 11 de noviembre, 2019).	0.06	2	0.12
D5	MKT	El etiquetado no resalta los atributos vinculados con el hecho de ser un producto orgánico (Marcela Julca, comunicación personal, 4 de noviembre, 2019).	0.03	2	0.06
D6	P	Bajos esfuerzos por reusar o reciclar los envases de sus productos usados por los consumidores (Talita Reyes, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019).	0.04	1	0.04
D7	P	Sobrestock de quesos maduros con altos costos de mantenimiento (Talita Reyes, comunicación personal, 11 de noviembre, 2019).	0.05	2	0.10
D8	F	Nivel de ventas estancadas en los últimos 4 años (Pedro Tamara, comunicación personal, 2 de noviembre, 2019).	0.07	2	0.14
D9	ES	La organización carece de objetivos anuales y de indicadores en cada área.	0.06	1	0.06
D10	RH	Inexistencia de inducción y capacitación a la fuerza de ventas (Liz Sánchez, comunicación personal, 3 de noviembre, 2019).	0.04	1	0.04

## ANEXO AL: Componentes identificados en la misión de Vacas Felices

Tabla AL1: Componentes identificados en la misión de Vacas Felices

Componente		Descripción
1	<b>Clientes</b>	Biotiendas que comercializan variedad de productos orgánicos y personas de 20 a 60 años con un estilo de vida saludable que asisten a las bioferias.
2	<b>Producto</b>	Lácteos orgánicos, tales como leche, queso, mantequilla y yogurt.
3	<b>Mercados</b>	Lima Metropolitana, Perú.
4	<b>Tecnología</b>	Productos son elaborados semi artesanalmente.
5	<b>Preocupación por el crecimiento</b>	Generación de mayores ingresos para la rentabilidad de la organización.
6	<b>Filosofía</b>	Comercializar lácteos orgánicos producidos de manera responsable para generar ingresos y ser sostenibles a través de la rentabilidad del negocio, la promoción de ganadería orgánica para el cuidado del medio ambiente y la generación de empleo en comunidades de la sierra de Lima como impacto social.
7	<b>Ventaja competitiva</b>	Lácteos orgánicos de alta calidad, respaldados por la certificadora orgánica Biolatina.
8	<b>Preocupación por la imagen pública</b>	Atención responsable de las necesidades de los clientes, colaboradores y comunidades en las que opera.
9	<b>Preocupación por los empleados</b>	Desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.

## ANEXO AM: Matriz Rumelt

Tabla AM1: Matriz Rumelt

MATRIZ RUMELT					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja	¿Se acepta?
<b>Desarrollo de Producto</b>					
Desarrollar una nueva categoría de yogures bebibles con semillas andinas del país (A3), (F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Modificar el etiquetado para que comunique el valor nutricional, no maltrato de animales y ambiental (D5), (O7), (O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Funcional de Marketing</b>					
Realizar campañas publicitarias en medios digitales para dar a conocer los distintos productos de VF a personas con estilo de vida saludable de Lima Metropolitana (O9), (O7), (D1), (D2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rediseñar las plataformas digitales (página web y Facebook) para diferenciar los modelos de negocio de VF y la Biotienda de Las Vacas (O7), (D2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Participar en eventos académicos (nutricionales) semestralmente en universidades para exponer la diferencia entre orgánico y natural (D1), (D2), (A10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Participar en los programas de Adulto Mayor de las municipalidades para promocionar los atributos de los lácteos orgánicos y comercializarlos (D1), (D8), (A8), (A10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Desarrollo de mercado</b>					
Expandir los productos de quesos maduros de VF a supermercados de Lima Metropolitana en zonas 6 y 7 bajo el programa de Sierra Exportadora (O10), (O8), (D7), (D4)	No	Sí	No	Sí	No
<b>Penetración de mercado</b>					
Incrementar las ventas a través de más puntos de venta en biotiemas y bioferias de Lima Metropolitana (D8), (O2), (O4), (O9), (O10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Realizar activaciones en las biotiemas que comercialicen productos de Vacas Felices para promocionar la marca en consumidores potenciales (D1), (D8), (A8), (A9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Diversificación</b>					
Exportar quesos maduros con ingredientes oriundos del Perú bajo el programa de Sierra Exportadora (D7), (D4), (O8), (O2)	Sí	Sí	No	Sí	No
Desarrollar un nuevo producto de yogures griegos con granola vendidos a través de Sanamakinas (O3), (F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Alianzas Estratégicas</b>					
Alianzas estratégicas con organizaciones enfocadas en el reciclaje y reuso de productos para que reciclen los envases de los productos de VF luego de ser usados por los clientes (O6), (D6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Estrategia funcional - Desarrollo rural</b>					
Promover la ganadería orgánica en los adolescentes de Ayas y Collana a través de talleres vivenciales (A4), (F2), (F10)	Sí	Sí	Sí	No	No
Incentivar en los ganaderos de Ayas y Collana la elaboración de forrajes para las épocas en que escasea el alimento del ganado por falta de lluvias (A7, A6, A1, F6, F8 y F10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## ANEXO AN: Presupuesto de campaña de Marketing de la empresa Furwerd

Figura AN1: Presupuesto de la empresa Furwerd

Objetivo	Detalles	Segmentación	Canales	Costo unitario	Volumen	Inversión	Inversión Soles	Pesos	TOTAL PAUTA	IGV (18%)	TOTAL GENERAL
Análisis y definición de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con la Empresa</li> <li>Determinación DE objetivos con la Campaña</li> <li>Determinación del target</li> </ul>	Hombres y Mujeres entre 30 a 45 años de NSE A y B, con un estilo de vida saludable y cuidado del medio ambiente	Facebook	\$0,65	154	\$100	S/. 345	10%	S/345	S/62	S/407
						\$100	S/. 345		S/345	S/62	S/407
Elaboración de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elección de estrategia de la campaña (awareness, consideration, conversion, loyalty y advovavy)</li> <li>Definición de la estrategia y reunión con el equipo especializado</li> </ul>	Hombres y Mujeres entre 30 a 45 años de NSE A y B, con un estilo de vida saludable y cuidado del medio ambiente	Facebook	\$0,45	722	\$325	S/. 1.121	33%	S/1.121	S/202	S/1.323
						\$325	S/. 1.121		S/1.121	S/202	S/1.323
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido de Post en Facebook mediante un calendario enfocado en el objetivo</li> <li>Contenido de Videos en Facebook mediante un calendario enfocado en el objetivo</li> </ul>	Hombres y Mujeres entre 30 a 45 años de NSE A y B, con un estilo de vida saludable y cuidado del medio ambiente	Facebook	\$5,00	114.000	\$570	S/. 1.967	57%	S/1.967	S/354	S/2.320
						\$570	S/. 1.967		S/1.967	S/354	S/2.320
						\$995	S/. 3.433		S/3.433	S/618	S/4.051
<b>TOTAL</b>						<b>\$995</b>	<b>S/. 3.433</b>		<b>S/3.433</b>	<b>S/618</b>	<b>S/4.051</b>
										S/	4.050,65

Fuente: Agencia Furwerd (2019).

## ANEXO AÑ: Presupuesto de la agencia de implementación publicitaria

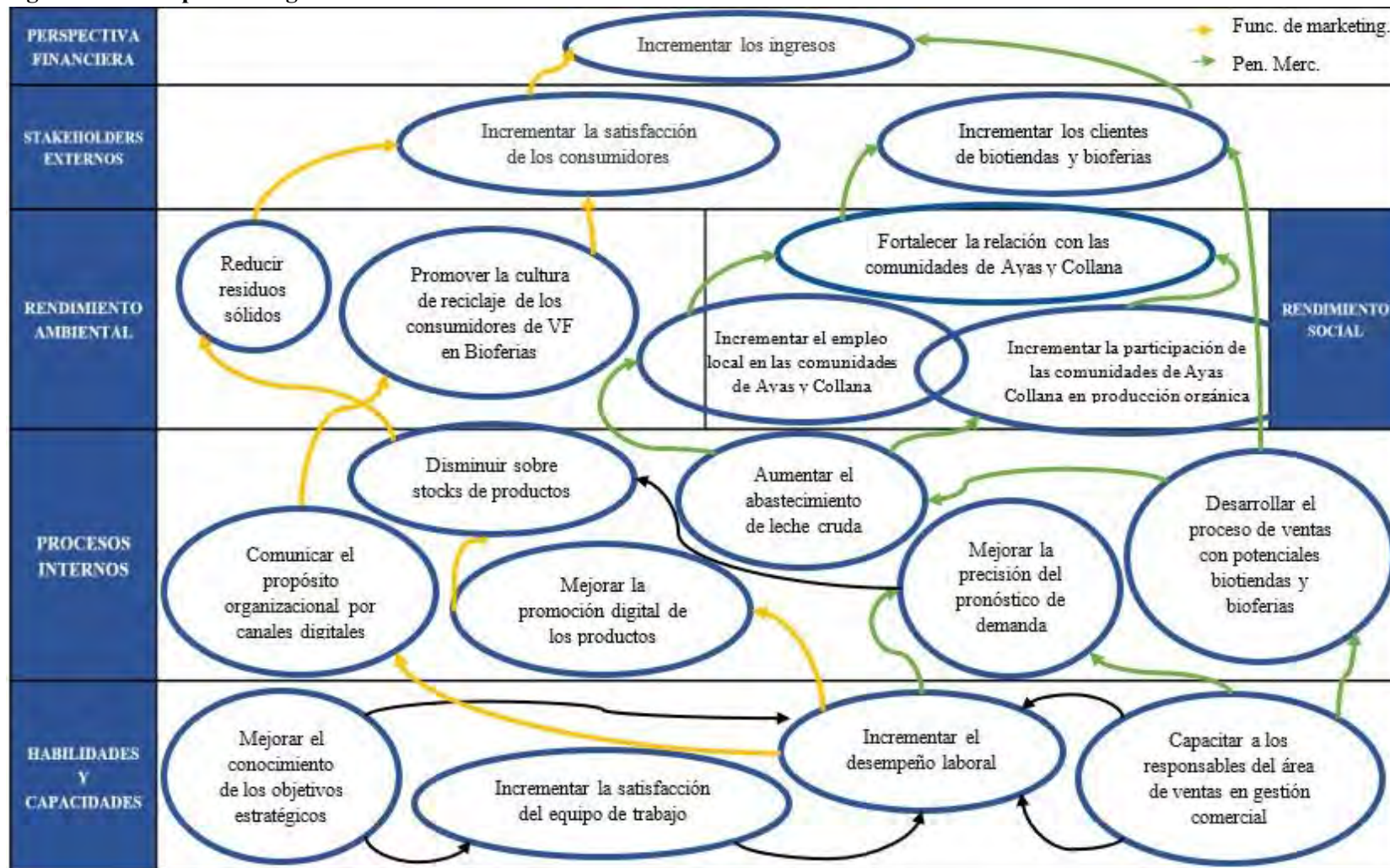
Figura AÑ1: Presupuesto de la agencia Central X

OBJETIVO	MEDIO	SEGMENTACIÓN	UBICACIÓN	FORMATO	TIPO DE COMPRA	TARIFA	KPI proyección	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE							
Alcance	Facebook/ Instagram	Hombres y Mujeres entre 30 a 45 años del NSE A y B preocupado por su alimentación y el medio ambiente	Ubicaciones automáticas	PPA	CPM	S/.	2,21	Tiempo	Del 01 al 31	Del 01 al 31	Del 01 al 30						
Engagement				Imagen más	CPI	S/.	0,20	Impresiones	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>						
Visitas a la página				Enlace				Interacciones	<b>944</b>	<b>944</b>	<b>944</b>						
				PPL	CPVp	S/.	1,12	Visitas a la página	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>						
								Inversión	S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60			
									S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60			
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	Inversión Neta al Medio	18% IGV	Importe Total Com. Agencia						
Del 01 al 31	Del 01 al 30	Del 01 al 31	Del 01 al 31	Del 01 al 28	Del 01 al 31	Del 01 al 30	Del 01 al 31	Del 01 al 03									
<b>87.149</b>	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>	<b>87.149</b>									
<b>944</b>	<b>944</b>	<b>944</b>	<b>944</b>	<b>944</b>	<b>944</b>	<b>944</b>	<b>944</b>	<b>944</b>	S/.	2.311,20	S/.	416,02	S/.	272,72			
<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>172</b>									
S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60						
S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	192,60	S/.	2.311,20	S/.	416,02	S/.	272,72

Fuente: Agencia Central X (2019).

# ANEXO AO: Mapa estratégico

Figura AO1: Mapa estratégico



## ANEXO AP: Cuadro de Mando Integral

Tabla API: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 1	META 2	META 3	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
FINANCIERA	Incrementar los ingresos	<b>Crecimiento en bioferia:</b> (ingresos de bioferias del año actual- ingresos de bioferias del año anterior) /ingresos de bioferias del anterior) *100%	Porcentaje	Aumentar el ingreso de bioferias respecto a su año anterior	Aumentar ingresos en 4%	Aumentar ingresos en 10%	Aumentar ingresos en 6%	Anual
		<b>Crecimiento en clientes B2B:</b> (ingresos de biotiendas actuales - ingresos de biotiendas del año anterior/ ingresos de biotiendas del año anterior *100%	Porcentaje	Aumentar el ingreso de biotiendas (clientes B2B) respecto a su año anterior	Aumentar ingresos en 5%	Aumentar ingresos en 11%	Aumentar ingresos en 8%	Anual
STAKEHOLDERS EXTERNOS	Incrementar los clientes de Biotienda y bioferias	# de bioferias accedidas	Número	Aumentar el número de bioferias.	1	1	1	Anual
		# de biotiendas (clientes B2B) accedidas	Número	Aumentar el número de biotiendas (clientes B2B).	3	3	3	Anual
	Incrementar la satisfacción de los consumidores	Número de consumidores que califiquen la atención con 5 puntos/Total de consumidores encuestados	Porcentaje	Mejorar la experiencia de compra en las bioferias.	75%	80%	85%	Mensual
		# de encuestas en bioferias	Número	Implementar una pequeña encuesta de satisfacción de la compra en bioferias.	500	600	700	Semanalmente
		# de encuestas en biotiendas	Número	Implementar una pequeña encuesta de satisfacción cuando se realiza las activaciones en biotiendas.	100	125	150	Anual



**Tabla AP1: Cuadro de Mando Integral (continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 1	META 2	META 3	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
AMBIENTAL	Reducir residuos sólidos	Kilos de grasa procesado para el uso de abono	Kilos	Incrementar la transformación de los residuos sólidos en abono	50	60	70	Mensual
		Productos caducados del año anterior - Productos caducados del año actual/Productos caducados del año anterior	Porcentaje	Disminuir los productos caducados en las bioferias de Vacas Felices respecto al año anterior	25%	35%	50%	Anual
	Promover la cultura de reciclaje de los consumidores de VF en Bioferias	# de envases de vidrio que los consumidores dejan en las bioferias de VF	Número	Contactar organizaciones que reciclen los envases de Vacas Felices para que los consumidores puedan llevar sus envases en las bioferias.	1500	3000	5500	Anual
SOCIAL	Fortalecer la relación con las comunidades de Ayas y Collana	Número de eventos en los que participa o invitan a la organización	Número	Participar de las reuniones de las comunidades y tradiciones locales.	2	4	5	Anual
	Incrementar la participación de las comunidades de Ayas y Collana en producción orgánica	# de talleres en Ayas y Collana acerca de ganadería orgánica	Número	Brindar talleres para mejorar las técnicas de ganadería orgánica, producción de semillas y fabricación de forrajes.	2	2	2	Anual
		# de ganaderos que asisten a los talleres	Número	Promocionar la participación de los ganaderos en los talleres que se brindará mediante invitaciones personalizadas.	5	8	12	Anual

**Tabla AP1: Cuadro de Mando Integral (continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 1	META 2	META 3	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>SOCIAL (continuación)</b>	Incrementar empleo local en las comunidades de Ayas	# de nuevos trabajadores en la planta de producción	Número	Realizar los procesos de reclutamiento y selección en las comunidades de Ayas para las vacantes disponibles en la planta productiva.	-	1	2	Anual
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar la promoción digital de los productos	# de engagement de los contenidos de promoción de productos lácteos de VF	Engagement	Realizar contenidos en las redes sociales (Facebook e Instagram) de Vacas Felices, promocionando los productos con los que se cuenta.	944	972	1,001	Mensual
	Comunicar el propósito organizacional por canales digitales	# de alcance de las publicaciones explicando el apoyo a comunidades y el cuidado de las vacas por parte de los proveedores de VF	Alcance	Realizar videos en Huarochiri donde se visualice el apoyo que se le brinda a las comunidades y a su vez como estás garantizan el cuidado de las vacas libres al pastoreo, con el fin de mostrar que la ganadería también puede priorizar el bienestar animal.	87149	90000	120000	Mensual
		# de alcance de las publicaciones donde se explique los beneficios del abono orgánico	Alcance	Realizar videos donde se explique los beneficios de usar abono orgánico por sus propiedades nutritivas y no contaminantes, para que los clientes conozcan el cuidado ambiental que	87149	90000	120000	Mensual

**Tabla AP1: Cuadro de Mando Integral (continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 1	META 2	META 3	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
				realiza VF con la ganadería orgánica.				
	Disminuir sobrestock de productos	(# de productos vendidos a las personas interesadas de Facebook e Instagram/ # de comentarios interesados en el Post de sobrestock en Facebook e Instagram)	Porcentaje	Crear contenidos en medios digitales para promocionar los productos con sobrestock y su posible uso dentro de una receta, en los fans Pages de VF.	10%	15%	20%	Mensual
	Desarrollar el proceso de ventas con potenciales biotiempos y bioferias	Índice de reuniones con clientes B2B de VF: # reuniones con clientes prospectados B2B	Número	Realizar una investigación comercial que permita identificar las biotiempos existentes en Lima Metropolitana y coordinar reuniones comerciales.	7	7	7	Anual
Índice de incentivos en punto de venta: # de activaciones en clientes B2B		Número	Desarrollar incentivos de ventas dentro de las biotiempos, tales como activaciones.	4	5	6	Anual	
Índice de reuniones con bioferias: # reuniones con bioferias prospectadas		Número	Realizar una investigación comercial que permita identificar las bioferias existentes en Lima metropolitana y coordinar reuniones comerciales.	5	5	5	Anual	

**Tabla AP1: Cuadro de Mando Integral (continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 1	META 2	META 3	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	Mejorar la precisión del pronóstico de la demanda	# reportes que cumplieron las metas de venta, costo y rentabilidad/ # de reportes proyectados de venta, costo y rentabilidad	Porcentaje	Aumentar la eficacia en la elaboración de reportes de ventas, costo y rentabilidad.	70%	75%	75%	Mensual
	Aumentar el abastecimiento de leche cruda	# de ganaderos que cultivan las semillas/ # total de ganaderos en Ayas y Collana	Porcentaje	Promover el incremento de producción del cultivo de semillas en la comunidad de Ayas y Collana, mediante charlas del encargado de desarrollo rural sobre los beneficios de producir alimento en lugar de comprarlo.	36%	57%	85%	Anual
		# de ganaderos que usan la máquina de ensilado/ # de ganaderos que cultivan las semillas	Porcentaje	- Adquirir una máquina de ensilado para que los ganaderos puedan alimentar a sus ganados en época de sequía.	-	88%	92%	Anual
<b>HABILIDADES Y CAPACIDADES</b>	Incrementar la satisfacción del equipo de trabajo	Puntaje obtenido en una encuesta anual a los trabajadores	Puntaje	Realizar encuestas de satisfacción de personal.	70 puntos	75 puntos	80 puntos	Anual
		# de dinámicas al año	Número	Realizar dinámicas integrativas y que promuevan la cooperación de equipo de VF.	1	2	2	Anual
	Incrementar el desempeño laboral	% de cumplimiento de los objetivos designados por área	Porcentaje	Realizar mediciones de desempeño según los objetivos designados a cada área.	70%	75%	80%	Semestral

**Tabla AP1: Cuadro de Mando Integral (continuación)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	INICIATIVA ESTRATÉGICA	META 1	META 2	META 3	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
		% de nuevos trabajadores de fuerza de ventas que recibieron inducción	Porcentaje	Realizar inducciones a la fuerza de ventas acerca de la misión, visión, filosofía, valores y productos de la organización. Asimismo, se les enseñará un speech de ventas.	100%	100%	100%	Semestral
	Mejorar el conocimiento de los objetivos estratégicos	#Trabajadores que participa en las reuniones para conocer los objetivos estratégicos/#total de trabajadores	Porcentaje	Realizar reuniones donde se comunica los objetivos estratégicos de la organización y se definen los objetivos operativos de cada área.	75%	80%	85%	Anual
		#Trabajadores que participan de las reuniones para definir objetivos de su área/#total de trabajadores del área	Porcentaje		80%	85%	90%	Semestral
	Capacitar a los responsables del área de ventas en gestión comercial	Nota final obtenida del curso	Número	Inscribir a los 2 encargados de ventas en cursos de gestión comercial para lograr una formación estratégica en ventas.	>15	-	-	Anual

## ANEXO AQ: Presupuestos de las Iniciativas

Tabla AQ1: Flujo de presupuesto

Presupuesto de iniciativas							
Estrategia	Actividades	Cantidad	Unidades	Costo unitario	Flujo de inversión año 1	Flujo de inversión año 2	Flujo de inversión año 3
Estrategia de Marketing	Agencia sobre campaña de marketing	1	número	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ -	S/ -
	Encargado de marketing	1	número	S/ 950.00	S/ 7,600.00	S/ 11,400.00	S/ 11,400.00
	Agencia de implementación de publicidad	12	mensual	S/ 250.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
Producción	Coolers 46 L	6	número	S/ 329.00	S/ -	S/ 1,974.00	S/ -
	Congeladoras 170 L	1	número	S/ 889.00	S/ -	S/ 889.00	S/ -
	Refrigerador 400 L	2	número	S/ 1,450.00	S/ -	S/ 2,900.00	S/ -
	Combustible para la nueva ruta	50	semanas	S/ 30.00	S/ 1,500.00	S/ 2,500.00	S/ 4,000.00
	Empleo en la comunidad de Ayas	12	mensual	S/ 1,000.00	S/ -	S/ 12,000.00	S/ 24,000.00
	Talleres para los ganaderos	2	número	S/ 150.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
	Máquina de Ensilado de 800 kg/h	1	número	S/ 2,380.00	S/ -	S/ 2,380.00	S/ -
Estrategia de penetración de biotiemdas y bioferias	Capacitar a los responsables del área de ventas en gestión comercial	2	número	S/ 500.00	S/ 1000.00	S/ -	S/ -
	Personal de bioferias	2	número	S/ 400.00	S/ 1,600.00	S/ 9,600.00	S/ 14,400.00
	Reunión con potenciales biotiemdas	1	número	S/ 20.00	S/ 140.00	S/ 140.00	S/ 140.00
	Reunión con potenciales bioferias	1	número	S/ 50.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00
	Incentivo en las biotiemdas	1	número	S/ 100.00	S/ 400.00	S/ 500.00	S/ 600.00
	Alquiler de bioferia	50	semanas	S/ 80.00	S/ 1,280.00	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00
<b>Total</b>					<b>S/ 21,070.00</b>	<b>S/ 55,833.00</b>	<b>S/ 66,090.00</b>

**Tabla AQ2: Proyecciones de Venta**

Proyecciones de ventas							
Estrategia	Actividades	Cantidad 1er año	Cantidad 2do año	Cantidad 3er año	Flujo de ingreso año 1 (últimos 6 meses)	Flujo de ingreso año 2	Flujo de ingreso año 3
Estrategia de penetración de biotiemdas y bioferias	Contratos con biotiemdas	3	3	3	S/ 32,625.00	S/ 114,750.00	S/ 180,000.00
	Contratos con bioferias	1	1	1	S/ 23,080.00	S/ 83,720.00	S/ 121,490.00
<b>Total</b>					<b>S/ 55,705.00</b>	<b>S/ 198,470.00</b>	<b>S/ 301,490.00</b>

