



# **Universidad Nacional de Cajamarca**

Facultad de Ciencias Económicas, Contables y  
Administrativas  
Escuela Académico Profesional de  
Administración

## **TESIS**

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA  
PRODUCCIÓN DE LECHE FRESCA Y CARNE EN LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES AGROPECUARIOS “VERDE CONCHÁN”, 2013

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

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:  
EVER CORONEL VÁSQUEZ**

**ASESOR:  
DR. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ**

CAJAMARCA, MAYO DE 2017

## **DEDICATORIA**

A mis Padres, por su apoyo incondicional brindado día a día enseñándome a ser fuerte y a afrontar las dificultades de la vida; a los profesores, que contribuyeron a forjarme como profesional en la especialidad de administración; a mi pequeña hija Samy por ser mi motivación y esmero en el día a día.

**EL AUTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Por sobre todas las cosas a Dios quien me dio la fuerza y la sabiduría para poder desarrollar con éxito mi proyecto de investigación.

A los profesores mi sincero agradecimiento por guiarme en este trabajo para poder ampliar mi conocimiento así mismo a quienes me proporcionaron la información y ayuda desinteresada durante la preparación del presente trabajo.

A la Asociación de productores agropecuarios Verde Conchán, por brindarme la oportunidad de realizar mi Tesis.

**EL AUTOR**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad, presentar un plan de negocios, con la finalidad de mejorar la producción de leche y carne en la asociación de productores Agropecuarios Verde Conchán para el 2016.

El plan de negocios será desarrollado de la siguiente manera: primero se describirá los antecedentes de la organización, se determinará la problemática mediante un análisis interno; de procesos, productos, la organización y recursos humanos actuales para realizar la propuesta de mejora a través del programa. Se realizará un análisis externo de la organización: de mercado, precios, comercialización, competidores, regulación y normatividad para formular un plan estratégico tomando en cuenta las diferentes variables mencionadas.

Además, se realizará un estudio económico financiero para determinar la rentabilidad del plan de negocios utilizando indicadores como: TIR, VAN Y PRI.

**Palabras claves: plan de negocios, producción, comercialización, leche fresca, asociación, productores agropecuarios.**

## (ABSTRAC)

The present investigation has been done so as to present a business plan, the goal is to improve the production of milk and meat in the Agricultural producers association of Verde Conchán for the 2016.

The business plan will be developed in the following way: firstly the antecedents of the organization will be described and the problem will be determined by doing an internal analysis of processes and products and, of the organization as well as of currently human resources. Secondly, an improvement proposal of the program will be stated. Finally, an external analysis of the organization of market, of commercialization and competitors and prices as well as regulation and will be carried out to formulate a strategic plan taking into account the mentioned variables.

Besides a financial and economic study will be carried out so as to determine the profitability of the business plan by using indicators such as TIR, VAN AND PRI

**Key words: plan of business, production, commercialization, fresh milk, association, agricultural producers.**

## INTRODUCCIÓN

En la presente tesis se propone un plan de negocios para el mejoramiento de la producción de leche fresca y carne en la asociación de productores agropecuarios Verde Conchán.

Para la realización del presente trabajo de investigación se ha utilizado bibliografía especializada en cada tema en específico, por otro lado, se dedicó horas de esfuerzo al trabajo de campo: visitas a parcelas, toma de encuestas al total de productores varones y mujeres de dicha asociación.

**En el capítulo I**, se describe y formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr, la importancia de la investigación y las limitaciones que se ha presentado durante el desarrollo.

**En el capítulo II**, se presenta los antecedentes generales de la empresa.

**En el capítulo III**, se describe los antecedentes de estudio, bases teóricas, términos básicos, hipótesis de investigación y variables.

**En el capítulo IV**, se describe el planteamiento metodológico: tipo de investigación, diseño, método, alcance, técnica e instrumento de recolección de datos, técnica de procedimiento y análisis de información.

**En el capítulo V**, análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas, las cinco fuerzas de Porter, análisis internos, análisis externos, análisis FODA.

**En el capítulo VI**, propuesta de plan de negocios, plan de investigación de mercado, plan de mercadotecnia, plan operacional, plan de inversión y financiamiento, plan financiero, plan de organización, plan de impacto ambiental, conclusiones y recomendaciones.

## INDICE GENERAL

Carátula	
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Abstrac	iv
Introducción	v
Índice de contenido	vi
Índice de cuadros	xv
Índice de tablas	xvi
Índice de gráficos	xvii
Índice de figuras	xviii
Capítulo I .....	1
1. Planteamiento del problema .....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2 Formulación del problema .....	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 General .....	3
1.3.2 Específico .....	3
1.4 Delimitación y Justificación de la investigación .....	4
1.4.1 Delimitación: Geográfica, Temporal y Socio-demográfica.....	4
1.4.2 Justificación de la investigación.....	4
1.5 Limitaciones de la investigación.....	5
Capítulo II .....	6
2. Antecedentes generales de la empresa .....	6
2.1 La Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán .....	6
2.2 Filosofía empresarial .....	6
<b>2.2.1</b> Visión.....	6
<b>2.2.2</b> Misión.....	6
<b>2.2.3</b> Valores .....	7

2.3 Reseña histórica.....	7
2.4 Clasificación de áreas .....	8
2.5 Estructura orgánica de la asociación de productores agropecuarios Verde Conchán .....	9
Capítulo III: Marco teórico.....	10
3 Antecedentes del estudio .....	10
<b>3.1.1</b> A Nivel Internacional.....	10
<b>3.1.2</b> A Nivel Nacional .....	12
<b>3.1.3</b> A Nivel Local .....	13
3.2 Bases teóricas .....	15
3.2.1 Administración por objetivos .....	15
3.2.1.1. Características de la administración por objetivos.....	15
3.2.1.2 Fijación de objetivos .....	16
3.2.1.3 La planeación .....	17
3.2.1.3.1 La planeación estratégica en las empresas actuales .....	18
3.2.1.3.2 La planeación estratégica en las empresas ganaderas .....	18
3.2.1.4 Diagnóstico a partir del análisis del sector y la empresa .....	19
3.2.1.4.1 Evaluación externa .....	19
1. Fuerzas económicas .....	20
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales .....	20
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	20
4. Fuerzas tecnológicas.....	21
5. Fuerzas competitivas.....	21
3.2.1.4.2 Evaluación interna .....	22
1. Factores gerenciales .....	23
2. Factores de mercadotecnia.....	23
3. Factores financieros .....	24
4. Factores de producción.....	24
5. Factor talento humano .....	24
6. Factores de gestión ambiental.....	25
7. Factores de investigación y desarrollo .....	25



8. Matriz FODA .....	25
9. Las cinco fuerzas de Porter.....	26
9.1 El ingreso potencial de nuevos competidores.....	27
9.2 La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales .....	28
9.3 La presión de productos sustitutos .....	29
9.4 El poder de negociación que ejercen los proveedores .....	29
9.5 El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.....	30
3.2.2 El Plan de Negocios.....	31
3.2.2.1 Introducción .....	31
3.2.2.2 ¿Qué es un plan de negocios?.....	31
3.2.2.3 ¿Para qué sirve un plan de negocios?.....	32
3.2.2.4 Tipos de planes de negocios.....	35
1 Plan de negocios para empresa en marcha .....	35
2 Plan de negocios para nuevas empresas .....	35
3 Plan de negocios para inversionistas .....	36
3.2.2.5 Estructura del plan de negocios .....	36
3.2.2.5.1 Resumen Ejecutivo .....	37
3.2.2.5.2 Formulación de la idea de negocio.....	38
1. Para una empresa en marcha .....	39
2. Para una nueva iniciativa empresarial.....	39
3.2.2.5.3 Análisis del entorno .....	41
1. Factores económicos .....	41
2. Factores socioeconómicos .....	42
3. Factores políticos y legales .....	42
4. Factores tecnológicos .....	43
5. Factores ambientales .....	43
3.2.2.5.4 Sondeo de mercado .....	44
3.2.2.5.5 Análisis de la industria .....	46
1. ¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular? .....	47
1.1 Las barreras de ingreso más comunes son: .....	47
1.2 ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa? .....	48

1.3 ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores? .....	48
1.4 ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos? .....	49
2. ¿Cuáles son las barreras de salida en la industria? .....	49
2.1 El monto de la inversión.....	49
2.2 Obligaciones que se han generado con los trabajadores .....	49
2.3 Contratos firmados con los clientes .....	50
2.4 Barreras legales o administrativas .....	50
3.2.2.5.6 Plan estratégico de la empresa.....	50
1. Visión .....	50
2. Misión .....	51
3. Objetivos estratégicos .....	51
4. Estrategia del negocio.....	52
4.1 La estrategia de liderazgo en costos, suele ser efectiva cuando .....	52
4.2 La estrategia de diferenciación.....	53
4.3 La estrategia de enfoque .....	53
4.4 Estrategia de enfoque en costos .....	53
4.5 Estrategia de enfoque en diferenciación.....	54
3.2.2.5.7 Plan de marketing.....	54
1. Objetivos de marketing .....	55
2. La mezcla del marketing .....	55
2.1 Descripción de producto o servicio .....	56
2.2 Estrategia de precio.....	56
2.3 Estrategia de distribución o plaza .....	57
2.4 Estrategia de promoción.....	58
2.5 Estrategia de posicionamiento.....	59
3.2.2.5.8 Plan de operaciones .....	60
1. Objetivos de operaciones .....	60
2. Actividades previas al inicio de la producción.....	61
3. Diseño y prueba del producto o servicio .....	61
4. Aspectos técnicos del producto o servicio.....	62

5. Diseño y distribución de las instalaciones .....	63
6. Proceso de producción del bien o servicio .....	63
7. Flujo de producción del bien o servicio .....	64
8. Estándares de calidad.....	64
3.2.2.5.9 Diseño y estructura del plan de recursos Humanos .....	65
1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	65
2. El reclutamiento interno tiene como ventajas.....	66
3. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación personal .....	67
4. ¿Cómo se puede llevar a cabo el proceso de capacitación? .....	68
5. Estrategias de motivación y desarrollo del personal .....	69
6. Políticas de remuneración y compensaciones .....	71
3.2.2.5.10 Plan financiero .....	72
1. Plan de ventas de la nueva unidad de negocio .....	72
2. Análisis de costos .....	72
2.1 ¿Cómo determinar los costos de producción?.....	72
2.2 El costo de producción está conformado por .....	73
3. Los costos variables .....	74
4. Los costos Fijos .....	74
5. Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio.....	75
6. Inversión inicial .....	76
7. Capital de trabajo .....	77
8. Fuentes de financiamiento .....	77
9. Proyección de flujo de caja.....	78
10. Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto .....	81
10.1 Valor actual neto .....	81
10.2 Periodo de recuperación .....	83
10.3 La tasa interna de retorno.....	83
3.2.2.5.11 Responsabilidad social empresarial .....	84
1. Con la comunidad.....	86
2. Con el medio ambiente .....	87
3. Con los colaboradores .....	87

4. Stakeholders .....	87
3.2.3 Ganadería lechera en el mundo .....	88
3.2.3.1 Producción de leche en el Perú.....	89
1. Razas destinadas a la producción de leche .....	91
1.1 Holstein.....	91
1.2 Brown Swiss .....	91
1.3 Jersey.....	92
1.4 Cebú.....	92
1.5 El ganado criollo del Perú.....	92
2. Principales productos .....	93
3. Sistemas de producción.....	93
1. Extensiva .....	93
2. Intensiva .....	94
3. Semi – Intensivas .....	95
3.3 Términos básicos .....	95
3.4 Hipótesis de la investigación.....	97
3.5 Variables.....	97
3.6. Operacionalización de las variables.....	98
Capítulo IV: Planteamiento Metodológico.....	99
4.1 Tipo de investigación.....	99
4.2 Diseño de investigación .....	99
4.3 Método de investigación .....	99
4.4 Alcance de la investigación .....	100
4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos .....	100
4.6 Técnicas de Procesamiento y Análisis de información.....	101
4.7 Técnica de análisis e interpretación de los resultados .....	101
Capítulo V: Análisis e interpretación de resultados .....	102
Capítulo VI: Propuesta de Plan de Negocios .....	115
Resumen ejecutivo .....	115
1. Definición del negocio .....	115
2. Ubicación de la propuesta en la cadena productiva .....	116

3. Referencias de las propuestas productivas .....	117
4. Experiencia .....	118
5. Alianzas estratégicas y oportunidades de negocio .....	118
Investigación de mercado.....	120
1. Recolección de información secundaria y primaria.....	120
1.1 Realidad del mercado de leche y derivados en el Perú .....	120
1.2 Realidad del mercado de leche y derivados en Cajamarca .....	122
2. Realidad del mercado de leche y carne de la AEO.....	122
2.1 Análisis de la demanda .....	123
2.2 Análisis de la oferta .....	124
2.3 Determinación de la brecha demanda – oferta .....	125
Plan estratégico.....	127
1. Objetivos del negocio .....	127
1.1 Objetivo general .....	127
1.2 Objetivos específicos.....	127
2. Visión .....	127
3. Misión.....	127
4. Valores.....	128
5. Las cinco fuerzas de Porter.....	128
5.1 Riesgo de entrada de competidores potenciales.....	129
5.2 Rivalidad entre compañía establecidas.....	129
5.3 El poder de negociación de los compradores .....	129
5.4 El poder de negociación de los proveedores .....	130
5.5 Productos sustitutos .....	130
6. Análisis interno .....	131
7. Análisis externo .....	132
8. Análisis FODA .....	133
8.1 El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa .....	133
Plan de mercadotecnia .....	137
1. Estrategia del producto .....	137
1.1 Para la presentación de los productos .....	137

1.2	Características del producto que se planea ofrecer .....	137
2.	Estrategia de precios .....	138
3.	Estrategia de promociones .....	138
4.	Distribución del producto .....	138
	Plan de operaciones .....	139
1.	Requerimiento operacional de los AEO .....	139
2.	Explicaciones técnicas y diseño del producto .....	143
3.	Definición del proceso productivo .....	144
4.	Dimensionamiento de materia prima e insumos .....	144
5.	Dimensionamiento de equipos y herramientas .....	145
6.	Localización del negocio .....	146
7.	Planeación de la distribución del área de trabajo .....	147
8.	Requerimiento de mano de obra .....	147
	Plan de inversiones y financiamiento .....	148
1.	Plan de inversión.....	148
1.1	Justificación del cofinanciamiento .....	148
1.2	Mejoramiento del producto o servicio .....	149
1.3	Asistencia técnica y/o capacitación requerida.....	150
2.	Plan financiero .....	151
2.1	Gastos pre operativos .....	152
2.2	Costos de operación y mantenimiento .....	152
2.3	Análisis del punto de equilibrio.....	153
2.4	Evaluación de la rentabilidad .....	155
2.5	Indicadores de impacto de la propuesta productiva .....	156
	Plan de organización.....	158
1.	Ubicación de la AEO .....	158
2.	Composición de la junta directiva de la AEO .....	158
3.	Participantes de la AEO.....	159
4.	Estructura de la distribución de utilidades .....	159
5.	Medidas para evitar una mala administración de los AEO .....	160
6.	Estructura de trabajo en la AEO.....	160

7. Organigrama .....	162
Plan de impacto ambiental .....	162
Conclusiones .....	164
Recomendaciones .....	166
Referencias .....	167
Anexos	

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Estructura de un plan de negocio .....	37
Cuadro N° 2: Información para identificar ideas de negocios .....	40
Cuadro N° 3: Producción Mundial de Leche Fresca 2014 .....	89
Cuadro N° 4: Ubicación de la propuesta en la cadena productiva .....	116
Cuadro N° 5: Alianzas estratégicas de la AEO .....	151
Cuadro N° 6: Análisis de la demanda .....	123
Cuadro N° 7: Análisis de la oferta .....	124
Cuadro N° 8: Brecha oferta-demanda .....	125
Cuadro N° 9: Análisis FODA .....	134
Cuadro N° 10: Capacitación y asistencia técnica para la AEO .....	140
Cuadro N° 11: Diseño del producto .....	144
Cuadro N° 12: Materiales e insumos para el cofinanciamiento .....	145
Cuadro N° 13: Materiales y herramientas para el cofinanciamiento .....	146
Cuadro N° 14: Inversiones y cofinanciamiento .....	151
Cuadro N° 15: Gastos pre-operativos .....	152
Cuadro N° 16: Gastos de operación y mantenimiento .....	152
Cuadro N° 17: Beneficios del plan .....	153
Cuadro N° 18: Costos de producción unitarios .....	154
Cuadro N° 19: Determinación de costos (fijos y variables) .....	154
Cuadro N° 20: Punto de equilibrio .....	154
Cuadro N° 21: Flujo de Caja y evaluación de rentabilidad .....	155
Cuadro N° 22: Flujo de caja simplificado .....	156



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Operacionalización de variables .....	98
Tabla N° 2. Sexo del productor agropecuario .....	102
Tabla N° 3. ¿Cuántos años tienes? .....	103
Tabla N° 4. ¿Cuántas cabezas de ganado tiene actualmente? .....	104
Tabla N° 5. ¿Cuántos litros de leche produce en la actualidad? .....	105
Tabla N° 6. ¿Cuánto es el precio de venta por litro de leche fresca? .....	107
Tabla N° 7. ¿Cuántos años hace que se dedica a la crianza de ganado vacuno? .....	108
Tabla N° 8. ¿Qué cantidad de terreno lo dedica a la crianza de ganado vacuno lechero? .....	109
Tabla N° 9. ¿Cuántos cortes de pasto al año producen sus parcelas? .....	110
Tabla N° 10. ¿Tiene usted conocimientos sobre sanidad animal? .....	111
Tabla N° 11. ¿Conoce Ud. programas de apoyo a productores? .....	112
Tabla N° 12. ¿Qué programas de apoyo a productores conoce? .....	113
Tabla N° 13. Matriz EFI análisis interno .....	131
Tabla N° 14. Matriz EFI análisis externo .....	132
Tabla N° 15. Matriz FODA .....	135
Tabla N° 16. Plan de acción.....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Sexo del productor agropecuario .....	103
Gráfico N° 2. Edad del productor agropecuario .....	104
Gráfico N° 3. Cantidad de ganado vacuno .....	105
Gráfico N° 4. Años que se dedica a la crianza de ganado lechero .....	108
Gráfico N° 5. Tiene Ud. conocimiento de sanidad animal.....	112
Gráfico N° 6. Programas de apoyo a productores .....	113
Gráfico N° 7. Programas que conoces .....	114
Gráfico N° 8. Participación porcentual en el Valor de la Producción Agropecuaria, Año 2005 .....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigrama de la AEO .....	9
Figura N° 2: Flujo grama de producción de leche fresca .....	144
Figura N° 3: Ubicación del proyecto .....	147

## CAPÍTULO I:

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La Asociación de Productores Agropecuarios “Verde Conchán”, es una organización que agrupa a pequeños productores de **leche fresca** en el ámbito distrital de Conchán, provincia de Chota, región Cajamarca.

Los APAVECO, actualmente vienen desarrollando actividades de manera individual, aplicando conocimientos empíricos en gestión, sanidad animal, producción de pastos y producción de leche.

La falta de asociatividad les está negando la posibilidad de crecimiento porque no se está aprovechando los programas de gobierno tales como: programa de compensación para la competitividad (Agroideas); PROCOMPITE, AGROBANCO, etc.; además al desarrollarse individualmente no les permite acceder al sistema financiero, debido a las trabas que tiene este como son: la falta de garantías, historial de crédito, y las altas tasa de interés.

Actualmente todos son productores agropecuarios individuales; por ejemplo, la producción por vaca lechera es de 6.32 litros/día los cuales son vendidos a las empresas Gloria, Nestlé y a una pequeña planta quesera, el precio por litro de leche fresca cruda es de S/0.90 los cuales están fijados por las grandes industrias.

El pastoreo de sus animales en todos los productores es la principal forma de crianza, pastando estos en prados naturales, la escasez de pastos se ve muy notoriamente en los meses de agosto a diciembre; las vacunas,

desparasitación al ganado vacuno se realiza en periodos muy extensos, no existe ningún manejo técnico al hato ganadero.

Es por esta razón que se ha creído conveniente realizar la presente investigación para solucionar los problemas de administración y asociatividad que tienen y que le impide mejorar su competitividad en Cajamarca.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se podría mejorar la producción de leche fresca y carne de la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo el diseño del plan estratégico ayudará a mejorar la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán?
- ¿Cómo el diseño del plan de marketing ayudará a mejorar la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán?
- ¿Cómo el diseño del plan de operaciones ayudará a mejorar la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán?
- ¿Cómo el diseño del plan de finanzas ayudará a mejorar la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán?
- ¿Cómo el diseño del plan de organización ayudará a mejorar la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 General**

Diseñar el plan de negocios para mejorar la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán.

### **1.3.2 Específicos**

- Diseñar el plan estratégico para la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán.
- Diseñar el plan de marketing para la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán.
- Diseñar el plan de operaciones para la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán.
- Diseñar el plan de finanzas para la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán
- Diseñar el plan de organización para la producción de leche fresca y carne en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán.

## **1.4 Delimitación y Justificación de la investigación:**

### **1.4.1 Delimitación: Geográfica, Temporal y Socio-demográfica.**

- **Delimitación Geográfica**

El área de investigación comprende el distrito de Conchán, provincia de Chota, región Cajamarca.

- **Delimitación temporal**

El estudio se desarrolló en el periodo comprendido entre Diciembre (2015)- Febrero (2016)

- **Delimitación socio-demográfica**

El estudio tiene como unidad de análisis a La Asociación de productores agropecuarios “Verde Conchán”. Y sus 28 productores agropecuarios.

### **1.4.2 Justificación de la investigación:**

- **Teórica**

El presente trabajo de investigación se justifica, en los aportes de la misma que tienen por finalidad desarrollar un marco referencial, de indicadores técnicos y económicos de producción de leche fresca en la región Cajamarca que amplíe el horizonte para formular planes de negocios viables y aplicables para ser desarrollado en diferentes organizaciones dedicadas a la misma actividad.

- **Metodológica**

La presente investigación es, relevante porque dicho análisis de indicadores técnicos y económicos de producción de leche fresca ayudan a formular planes de negocio que pueden constituirse en

un modelo que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema ganadero, y a su vez servir de antecedente para otros estudios con variables similares.

- **Práctica**

La presente investigación, adquiere relevancia porque pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la producción de leche de La asociación de productores agropecuarios “Verde Conchán” y lograr que estos obtengan los insumos y herramientas tecnológicas necesarias para cumplir idóneamente con sus objetivos establecidos.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

- La poca disponibilidad de tiempo para la elaboración del presente estudio.
- El elevado costo que implica trasladarse al lugar de estudio.
- También la poca predisposición de los socios para ofrecer información fidedigna y confiable.



## **CAPITULO II:**

### **2. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA**

#### **3.1 La Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán**

Razón social	: Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán.
Giro del negocio	: Producción pecuaria
R.U.C.	: 20570501951
Ubicación	: Jr. Ernestina Rodríguez N° 306 distrito de Conchán, provincia de Chota, región Cajamarca.

#### **3.2 Filosofía empresarial**

##### **3.2.1 Visión**

"Ser la Asociación pecuaria líder en venta de leche fresca y carne en el norte del país, en términos de productividad, servicio al consumidor, compromiso social, y conservación del medio ambiente."

##### **3.2.2 Misión**

Somos una Asociación pecuaria productora de leche fresca y carne, que desarrollamos actividades con calidad y excelencia, con el mejor y comprometido talento humano, para satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes con responsabilidad social y ambiental.

### 3.2.3 Valores

- **Compromiso:** Aceptamos el reto con el desarrollo empresarial, comunitario.
- **Entusiasmo:** Trabajamos con amor y alegría para el logro de objetivos, de nuestra asociación.
- **Transparencia:** Actuamos siempre con integridad y honestidad en todos nuestros procesos y clientes.
- **Respeto:** Exaltamos el trato digno con nuestro entorno.
- **Amabilidad:** Tratamos con reconocimiento y decoro a los demás.
- **Lealtad:** Somos fieles a los principios que fundamentan nuestra actividad.
- **Cultura ambiental:** Preservar el medio ambiente promoviendo el uso racional de los recursos naturales.
- **Trabajo en equipo:** Conjugamos criterios y opiniones de actores multidisciplinares para alcanzar un objetivo común.
- **Ética:** Hacer lo correcto en nuestras transacciones y pactos con nuestros clientes y proveedores.

### 3.3 Reseña histórica

La Asociación de Productores Agropecuarios “Verde Conchán”, es una asociación de productores agropecuarios, que agrupa a pequeños productores de **leche fresca** en el ámbito distrital de Conchán, provincia de Chota, región Cajamarca.

La APAVECO, fue constituida el 27 de febrero del año 2013, está legalmente inscrita en Registros Públicos desde el 04 de abril del 2013 con 28 socios activos, criadores de ganado vacuno.

El objetivo de la APAVECO, es de mejorar la calidad de vida de sus asociados a través de la incorporación de pastos cultivados, kit de ordeño para mejorar la presentación de la leche fresca.

Cabe recalcar que los integrantes de la asociación tienen muchos años de experiencia en la crianza de ganado vacuno desde sus antepasados, pero dichas prácticas no son las más adecuadas, debido a esto, sus indicadores técnicos productivos son muy deficientes, la producción promedio por vaca es de 6.32 l. de leche diarios que son vendidos a las empresas: GLORIA Y NESTLE y a una pequeña planta productora de queso fresco a un precio de 0.90 soles por litro.

La Asociación cuenta en la actualidad con un hato ganadero de 99 cabezas de ganado en una extensión de 28 Ha. con pastos naturales.

### **3.4 Clasificación de áreas**

Asamblea general

Junta directiva

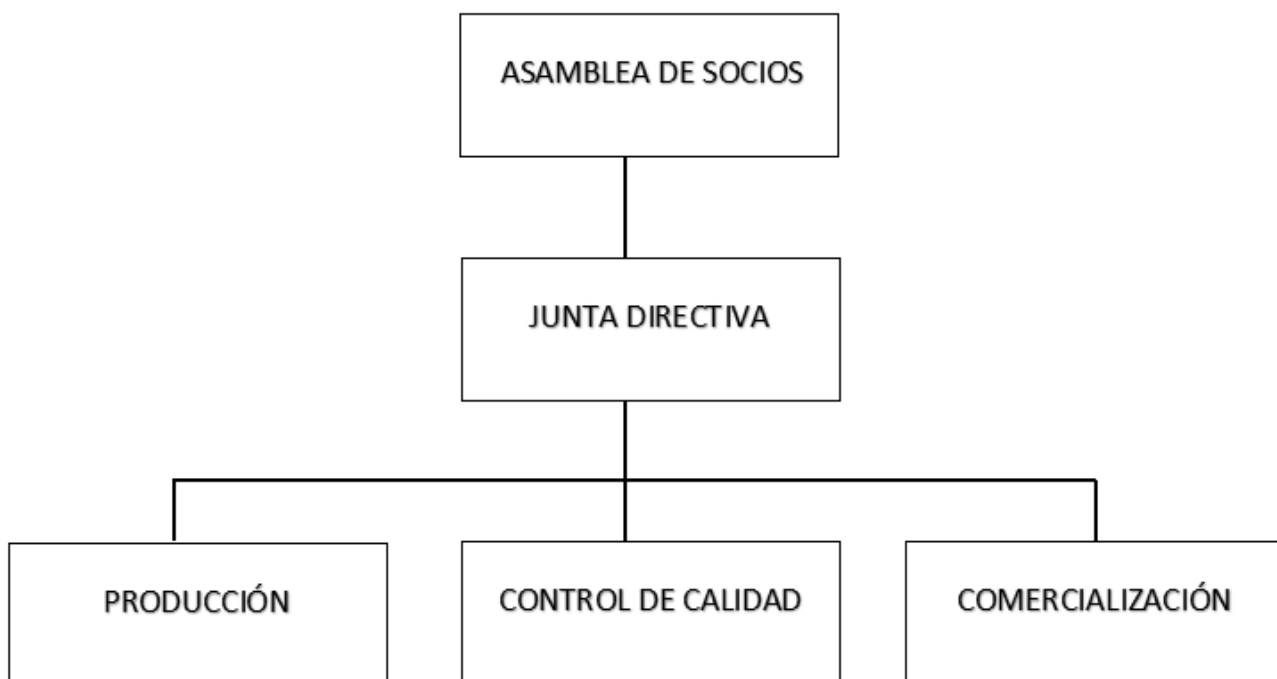
Producción

Control de calidad

Comercialización

### 3.5 Estructura orgánica de la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán

Figura N° 1  
Organigrama de APAVECO



Fuente: [www.asociacionproductores agropecuarios@verdecochan.com](http://www.asociacionproductoresagropecuarios@verdecochan.com)

## CAPÍTULO III:

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.2 Antecedentes del estudio

Para el desarrollo del proyecto de investigación se tomó como referencia estudios a nivel internacional, nacional y local que tiene una temática afín con el objeto de estudio de la investigación a realizar:

##### 3.2.1 A Nivel Internacional

- ✓ **Ulloa, P (2002):** “Análisis económico y estratégico de la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A. comuna de Los Lagos, Décima Región”. Tesis presentada como parte de los requisitos para optar al grado de Licenciado en Agronomía en la Universidad Austral de Chile.

Llegó a la conclusión de que, al estudiar la evolución de la rentabilidad financiera de la organización, se pudo determinar que las rentabilidades del capital propio y del capital total, han sido muy variables los últimos cuatro años, con tendencia a disminuir. Esto se debe principalmente, a que los costos de la empresa se han incrementado en comparación con sus ingresos brutos han sido cada vez menores. Sin embargo, los valores obtenidos se encuentran dentro de los rangos estimados normales para este tipo de empresas en el sur del país.

- ✓ **Toro, P. (2011):** “Análisis técnico, económico y social del sistema ovino lechero ecológico en castilla la mancha: eficiencia y sustentabilidad” Tesis presentada por Paula Macarena Toro Mujica para optar al grado de Doctor por la Universidad de Córdoba (España).

Llegó a la conclusión de que en el sistema ovino lechero ecológico, el carácter familiar de la mano de obra evita el abandono del mundo rural y potencia la continuidad de la actividad. Destaca la eficacia en la gestión de los recursos del sistema Familiar Comercial lo que implica menor vulnerabilidad económica.

El sistema Familiar de Subsistencia, presenta baja rentabilidad, derivada de la escasa inversión en infraestructura y mejora de praderas, que impiden niveles de carga adecuados y generan baja eficiencia técnica. La mejora de la carga ovina, la inversión por superficie y la productividad lechera, permitirían elevar la sustentabilidad a través del aumento de la productividad de la mano de obra y de la optimización de la alimentación suplementaria especialmente en el último tercio de gestación y lactancia.

Asimismo, los productores deben incorporarse a programas de mejora racial dentro del esquema de Selección de la Raza Ovina Manchega (ESROM) (Pérez-Guzmán, 2010), y otros programas de mejora.

El sistema Comercial Semi-Intensivo (Grupo II), presenta una ineficiente gestión de recursos, ya que su alta productividad por hectárea se deriva de una elevada carga ovina y un excesivo nivel de suplementación por animal. Cambios estructurales son requeridos para mejorar el manejo de ambos recursos, además de un aumento del grado de especialización de la mano de obra.

- ✓ **Pardo, M. (2001):** “Medidas de eficiencia en la producción de leche: el caso de la provincia de Córdoba” Tesis presentada por Dña. María Loreto Pardo Sempere Para optar al grado de Doctor en Veterinaria en la Universidad de Córdoba (España).

Llegó a la conclusión de que La mejora de la rentabilidad se lograría mediante los siguientes pasos:

- ❖ Reduciendo los costes relevantes a su nivel de asignación óptimo, lo que debe lograrse incrementando su productividad o eficiencia de uso.
- ❖ Incrementando la productividad hasta un mínimo de 7.600 litros/vaca, con lo que se logra minimizar el coste unitario total de producción maximizando por tanto los márgenes de explotación.
- ❖ Reduciendo las inversiones a su nivel de asignación eficiente.
- ❖ Una vez logrados los pasos anteriores, se podrá analizar la posibilidad de incrementar la escala de producción, invirtiendo más capital al objeto de lograr mayores márgenes y rentabilidad.

### 3.2.2 A Nivel Nacional

- ✓ **Ramos, L. (2012):** “Estudio económico de rentabilidad de la producción de leche en el distrito de Locumba” tesis presentada por Litman Ramos Ortega para optar el Título de Ingeniero en Economía Agraria en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna. Llegó a la conclusión de que el rendimiento promedio para los pequeños productores llegan a 15, 46 litro/vaca/día, sin embargo el rendimiento para los medianos productores llega a 26,58 litros/día/vaca, en costo unitario promedio calculado para los pequeños productores es 1.00 soles por litro y 0.80 soles por litro para los medianos productores, esta diferencia de costos unitarios está sustentada en el manejo de las variables de producción (alimentación, sanidad, reproducción y manejo ganadero) y a la producción de leche producto de los rendimientos.

El precio promedio de 0.89 soles por litro no compensa el costo de 1.00 soles por litro, habiendo una diferencia negativa de 0.11 soles por litro, situación distinta ocurre con los medianos productores en donde

el precio promedio es de 0.93 soles por litro que compensa al costo de 0.80 soles por litro con una diferencia positiva de soles por litro.

- ✓ **Ordinola, A. (2008):** “Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora del sistema de planeamiento y control de operaciones de una empresa del sector pecuario” tesis presentada por Ana Rita Ordinola Galván para optar el Título de Ingeniero Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Llegó a la conclusión de que al igual que cualquier propuesta de mejora, su total desarrollo en un Sistema como el EBS presenta ahorros económicos en la gestión de compras de insumos como el maíz, que fue desarrollado en particular dentro de un capítulo, pues dicho sistema facilitará la proyección de demanda del maíz en un período mayor al que se viene elaborando, por lo tanto esto permitirá que el volumen de compra varíe en periodos de tiempo mayores obteniendo así una mejor negociación con los proveedores de este insumo.

### **3.2.3 A Nivel Local**

- ✓ **Terán y Cerna (2010):** “Modelo de optimización de la producción lechera de un predio en un contexto de actividad minera en Hualgayoc-Cajamarca” tesis presentada por: Wualter Terán Ramirez y Corpus Cerna Cabrera en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Se llegó a la conclusión de que el modelo de minimización de costos de formulación de raciones muestra que se minimiza la función objetivo, cumpliendo con todas las restricciones, esta tiene un valor de S/. 0.0362 por Kg. Además, el análisis de sensibilidad aplicado a la minimización de costos de la formulación de raciones indica que los



costos de reducen en S/. 0.0072, siempre que se adicione en 1% de extracto etéreo.

El modelo de optimización de beneficios económicos, que permite conocer el nivel óptimo de producción lechera, no ha sido posible la obtención de su solución y por ende su análisis de sensibilidad. Puesto que, algunas variables como, por ejemplo: el componente genético, temperatura, humedad no han sido considerados en el modelo o la vida útil del ganado lechero no es lineal, sino que se asemeja a una parábola que tiene la concavidad hacia abajo, en virtud de ello no sería factible asumirla como lineal, salvo, en un determinado punto en el tiempo.

- ✓ **Cerna, C. (2012):** “Elaboración, aplicación y validación de un software para el manejo reproductivo de bovinos lecheros” tesis presentada por Corpus Cerna Cabrera en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.  
Llegó a la conclusión de: es posible diseñar, aplicar y validar un software de manejo reproductivo para ganaderías lecheras de la cuenca de Cajamarca, así como para las otras zonas del país.  
A partir de esta información es posible medir la eficiencia reproductiva de un establo y tomar decisiones fundamentales sobre las acciones a implementar.
  
- ✓ **Piedra, Tapia y López (2012),** “Comportamiento de la curva de la lactancia y producción lechera de ganado Holstein y Brown Swiss en el valle de Cajamarca, Perú” tesis presentada por: Jorge Piedra Flores, Eduardo Alberto Tapia Acosta y Natalia Luz María López Salvo en la escuela de Posgrado de la Universidad nacional de Cajamarca.  
Concluyó que existe una relación entre raza e inicio de época de lactancia, los vacunos de raza Holstein son más susceptibles a los cambios climáticos, de manejo y forraje, así en épocas lluviosas donde

hay una mejor disponibilidad de forraje expresan con más facilidad su potencial productivo, por tanto las curvas de lactancia tienen un pico más elevado, que se asocia una mayor producción por campaña, en cambio en los vacunos de raza Brown Swiss tiene una producción más pareja ya sea en épocas de lluvias o secas por su nivel de rusticidad y de adaptabilidad a climas extremos, deficiencias de forraje y mayor resistencia a algunas patologías comparado con la raza Holstein; en comparación con la curva de lactancia de las vacas Holstein, los vacunos Brown Swiss tienen un pico de lactancia más elevado por tanto una producción más alta.

### **3.3 Bases teóricas**

#### **3.3.1 Administración por objetivos**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición ocurrió en 1954, cuando Peter F. Drucker, considerado como padre de la APO, publicó un libro sobre administración por objetivos. (Chiavenato, 2006, p. 198)

##### **3.2.1.1 Características de la administración por objetivos**

Es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de

desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente y del subordinado puede evaluarse objetivamente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados.

### **3.2.1.2 Fijación de objetivos**

Según (Chiavenato, 2006, p. 199), La “administración por objetivos es un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada periodo, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa y en consonancia con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección”. Un “objetivo es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. El objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible. Lo más posible en números. La importancia de los objetivos puede evaluarse por los siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos proporcionan una directriz o una finalidad común.
- ✓ Permiten el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- ✓ Sirven de base para evaluar planes y evitan errores debido a la omisión.
- ✓ Mejoran las posibilidades de previsión de futuro. La organización debe dirigir su destino, en el lugar de someterse a las fatalidades o a la casualidad.
- ✓ Cuando los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

### 3.2.1.3 La planeación

Según Charles W.L. Hill y Gareth. J. (2009), La planeación estratégica surge en el siglo IV A.C gracias al más antiguo de los estrategas modernos, Sun Tzu, este estratega, que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar, no conoció el término “planeación estratégica”. SunTzu, sin esperar que se acuñara el término años más tarde, habló de la estrategia ofensiva. Él en el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias”.

Por lo anterior, el autor Fuentes (2007) explica que durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste. Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado.

Según David F. (2008), la planeación estratégica formal con sus características modernas se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. Para esa época el mundo corporativo de Estados Unidos estuvo “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, al pasar el auge, en la década de 1980 el concepto dejó de usarse ya que no se reportaron los altos rendimientos que estaban esperando. (Chávez, 2003)

Al llegar la década de 1990, reaparece este concepto y actualmente se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

### **3.2.1.3.1 La planeación estratégica en las empresas actuales**

Según David F. (2008), el éxito o el fracaso de una organización, depende principalmente de la gestión del líder o gerente de esta. La buena gestión de un gerente se puede medir por la eficacia y eficiencia al determinar objetivos estratégicos y brindar herramientas que faciliten la consecución de estos.

Por otra parte, garantizar el éxito de una empresa, también depende del desempeño que tengan las personas vinculadas a ésta, en la cual se debe medir que tan eficaz y eficientemente llevan a cabo todos los procesos de la organización y en qué grado han alcanzado los objetivos propuestos (Guerra, 2002, citado en Drucker, 1995).

### **3.2.1.3.2 La planeación estratégica en las empresas ganaderas**

Según Fedegán (2012) comenta en su plan estratégico al 2019, que la ganadería colombiana ha venido mostrando dinamismo en su producción lo que la ha llevado a un crecimiento continuo si se visualiza desde el sector agropecuario y lo que éste aporta a la economía del país.

Por otra parte, es importante dar por hecho que la empresa ganadera (perteneciente al sector económico primario) debe ajustarse a los esquemas actuales de integración al mercado mundial, por consiguiente, no se puede pretender seguir los mismos modelos administrativos aplicados cuando la política proteccionista fue la que se manejó alguna vez en el país para este sector.

Los tratados de libre comercio pactados en los últimos años, han obligado de alguna manera a este tipo de empresas un cambio en su

visión e incluso en la misión y políticas, bajo este contexto, se hace necesario el diseño de planes estratégicos, implementación, verificación y control del mismo, con el propósito de lograr una posición competitiva, sostenida y sostenible en el tiempo.

Para Fedegán (2012), con la planeación estratégica se pretende que los empresarios ganaderos centralicen sus esfuerzos y los recursos de la organización en la búsqueda y el logro de las mejores oportunidades de negocios y dediquen su tiempo a los asuntos fundamentales que influyen en mayor medida sobre los resultados y el desempeño de la empresa ganadera.

#### **3.2.1.4 Diagnostico a partir del análisis del sector y la empresa**

##### **3.2.1.4.1 Evaluación externa**

Según David F. (2008), precisa la importancia de realizar un análisis crítico del sector y de la propia empresa, por lo tanto, es necesario realizar una evaluación externa cuyo objetivo es desarrollar una lista finita de los posibles factores que pudieran influir en la empresa, es decir, se identifican las oportunidades que la podrían beneficiar o las amenazas que esta debería evitar.

Las fuerzas externas claves que constituyen el entorno de la organización son las fuerzas económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas y competitivas. A continuación, se explica brevemente cada una:

## **1º. Fuerzas económicas**

Los autores Michael A., Hitt J., Stewart y Porter W. (2006), expresan que en el ambiente externos hay una gran variedad de fuerzas económicas que influyen de manera significativa en las organizaciones. Con lo que puede determinar los factores específicos que ejercen mayor influencia en una organización particular.

Adicionalmente, David F. (2008), define esta fuerza como aquellos factores críticos relacionados con el comportamiento de la economía regional, nacional e internacional. Para esto, es importante tener en cuenta cuáles son los niveles de crecimiento, como es la variación de la inflación en un periodo de tiempo, cuanto son los ingresos per cápita, entre otros.

## **2º. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales pueden ejercer fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos servicios, mercados y clientes. Estos cambios pueden determinar la manera en que viven las personas, trabajan, producen y consumen; un cambio de estos factores puede hasta generar un tipo distinto de consumidor. Esta fuerza puede afectar el bienestar y valores de la población, como son educación, salud, empleo, seguridad, acceso a los servicios públicos, cultura, recreación, entre otros (Fedegán, 2012).

## **3º. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

El autor David F. (2008) expresa que los gobiernos nacionales, departamentales y locales son los encargados de regular, liberalizar y auxiliar en gran parte todas las actividades económicas. Por lo tanto,

las empresas e industrias que dependen en gran parte de auxilios gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen un elemento importante en la auditoría externa. Los cambios en la legislación, tasas de impuestos, entre otras afectan significativamente a las empresas. Por otra parte, la creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

#### **4º. Fuerzas tecnológicas**

Los cambios y hallazgos tecnológicos están teniendo un efecto drástico en las organizaciones.

La fuerza tecnológica puede influir de dos maneras a la empresa, la primera es la forma como interviene la aplicación de los conocimientos y las técnicas para la producción de bienes y servicios y para ejecutar diversos trabajos. La segunda es la inversión que hace la administración para aplicar desarrollos tecnológicos más recientes e incorporarlos a los procesos para conservar la competitividad (Da Silva O., 2002)

#### **5º. Fuerzas competitivas**

Las empresas que se consideran competitivas, deben comprender y recordar con toda precisión cuál es su negocio. Es por esto que reconocen cuáles son sus oportunidades para marcar la diferencia y garantizar a los clientes (directos o indirectos) que no existe sustituto para la calidad; pero a su vez, las empresas competitivas deben considerar cuáles son sus amenazas para actuar de manera eficiente



y eficaz ante ésta para disiparla y terminar aprovechándola como una oportunidad. (David, F. 2008)

Para el caso de las empresas ganaderas, sucede algo particular, éstas carecen de manipulación de precios por parte del productor, por tanto, la variación de oferta y demanda determinan los precios de la leche y la carne. Es por esto que, las empresas ganaderas sólo se preocupan por la búsqueda de mayores beneficios asociados a la combinación más eficiente y rentable de los factores productivos y a la modernización tecnológica, de esta forma se tiende a minimizar costos y maximizar el beneficio (Da Silva R. (2002).

Una de las amenazas de más peso para el sector ganadero en Perú es la importación de la leche y la carne por parte de países como Argentina, Chile y Bolivia, ya que los precios y costos del transporte del país de origen a la fábrica son más bajos que los ofrecidos por los productores nacionales.

Finalmente, en este sentido, se entiende que la empresa no se encuentra aislada del mundo exterior y que mientras mayor sea el nivel de conocimiento de esas fuerzas y se logre comprender como afecta el desarrollo de la producción, mayor será el grado de éxito en las decisiones que se tomen y por ende en los resultados del proceso de planeación de la empresa ganadera (Fedegán, 2012).

#### **3.2.1.4.2 Evaluación interna**

Según el autor David F. (2008), tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas acompañadas de una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de estos, los cuales son

establecidos con la intención de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades.

Para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, es necesario involucrar todas las áreas de la empresa, por eso se determinan unos factores que se acomodan a la empresa ganadera:

## **1º. Factores gerenciales**

Este factor consta de cinco actividades básicas (David F. 2008):

**Planeación:** Consiste en todas las actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro.

**Organización:** Incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad.

**Dirección:** Se describe como los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano (liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, entre otros)

**Integración de personal:** Se centra en los empleados o en la administración de recursos humanos.

**Control:** Se refiere a las actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.

## **2º. Factores de mercadotecnia**

Para el autor David F. (2008), define el marketing o mercadotecnia como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades de los clientes. El autor propone unas funciones básicas del marketing:

- a. Análisis de clientes
- b. Ventas de productos y servicios
- c. Planeación de productos y servicios

- d. Fijación de precios
- e. Distribución
- f. Investigación de mercados
- g. Análisis de oportunidades

### **3º. Factores financieros**

Da Silva R. (2002), la condición financiera, normalmente es considerada como la mejor medida de posición frente a la competencia y termina siendo el atractivo general de los que están invirtiendo. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es esencial para la formulación eficaz de las estrategias (David, 2008).

### **4º. Factores de producción**

Según el autor David F. (2008), éste factor identifica todas las actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Son evaluadas por lo tanto las siguientes funciones:

**Proceso:** Decisiones específicas sobre el sistema de producción doble propósito (mejoramiento genético, manejo animal, de praderas y nutricional, nivel tecnológico, entre otras).

**Capacidad:** Tiene que ver con la determinación de los niveles óptimos de producción.

**Calidad:** Está orientado al aseguramiento de la producción de leche y carne de alta calidad.

### **5º. Factor talento humano**

Este factor concierne a la administración de empleados calificados, no calificados y administrativos.

## **6º. Factor de gestión ambiental**

Según Da Silva R. (2002), para las empresas ganaderas, consideradas en algún tiempo como una de las mayores destructoras de la biodiversidad, por la tala de árboles para siembra de pasturas, resulta indispensable hacer un seguimiento (a ésta empresa en particular) para controlar y evitar que este tipo de incidentes sigan ocurriendo.

## **7º. Factor de investigación y desarrollo**

El autor David F. (2008), expresa que las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la investigación y desarrollo (I+D). Las organizaciones invierten en I+D porque creen que tal inversión las conducirá hacia un producto o servicio superior, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo están dirigidos a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de producción para reducir costos.

## **8º. Matriz FODA**

El autor David F. (2008), define la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) como una herramienta muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- ✓ Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas

en fortalezas y cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- ✓ Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- ✓ Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
  
- ✓ Las estrategias DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

## **9º. Las cinco fuerzas de Porter.**

Charles W.L. Hill y Gareth J. (2009), la metodología de Las cinco fuerzas de Porter, permite conocer la estructura de un sector teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos.

Factores que nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

## 9.1 El ingreso potencial de nuevos competidores.

Charles W.L. Hill y Gareth J. (2009), hace referencia al deseo que tiene una empresa por ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras de entrada que determinan si el mercado es o no atractivo, según Porter estas barreras pueden estar representadas por:

- ✓ Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio.
- ✓ Diferenciación del producto. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes.
- ✓ Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria.
- ✓ Costos Cambiantes. Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro.
- ✓ Acceso a los canales de distribución. Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante (Thompson 2001).
- ✓ Desventajas de costos, independientemente de la escala. Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

- ✓ Política gubernamental. Las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales.

Las industrias o segmentos donde hay barreras de entrada importantes tienden por lo general a ser más rentables, más consolidadas y a tener una competencia menos intensa.

## **9.2 La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (Hoskisson 2004). La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales. La rivalidad se intensifica cuando:

- ✓ Cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados.
- ✓ Hay un crecimiento lento de la industria.
- ✓ Cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados, es decir existe un exceso de capacidad en relación a la demanda.
- ✓ Por falta de diferenciación o costos cambiantes.
- ✓ Cuando hay más competidores diversos, es decir cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes (falta de comunicación).

- ✓ Volumen de órdenes elevado e infrecuente.
- ✓ La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida.

Es necesario recalcar que, aunque las barreras de entrada sean altas, las ganancias serán bajas si la rivalidad es alta, tomando en cuenta que la competencia en precios afecta las ganancias al reducir los márgenes y la competencia no basada en precios erosiona las ganancias al aumentar los costos fijos o los costos marginales.

### **9.3 La presión de productos sustitutos.**

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño, esperando frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto (Nicholson, 1997).

### **9.4 El poder de negociación que ejercen los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más



débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. Con base a esta metodología, los proveedores son poderosos cuando:

- ✓ Proveen un insumo único.
- ✓ Hay pocos proveedores.
- ✓ La industria compradora no es un cliente importante.
- ✓ Existen elevados costos de cambio.
- ✓ Los proveedores se pueden integrar verticalmente hacia adelante.

### **9.5 El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Un comprador es poderoso cuando:

- ✓ Tiene una porción relativamente grande de las compras totales del proveedor.
- ✓ Puede integrarse verticalmente hacia atrás.
- ✓ Tiene acceso a toda la información referida a costos, tecnología y niveles de demanda de la industria proveedora.
- ✓ Tiene el acceso al consumidor final.
- ✓ Productos del proveedor no son diferenciados.
- ✓ Bajos costos asociados a cambio de proveedor.
- ✓ Insumos no determinan la calidad del producto final del comprador.

(Chiavenato, 2006, p.195-213)

### **3.3.2 El Plan de Negocios**

#### **3.2.2.1. Introducción**

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Weinberger K. 2009, p.33)

#### **3.2.2.2. ¿Qué es un plan de negocios?**

Weinberger K. (2009), El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

Asimismo, señaló: “Propuesta sobre cómo llevar a la práctica una idea de negocio en el que evidencia la rentabilidad, así como las estrategias a seguir para alcanzar el objetivo en la toma de decisiones”.

**Malca O. (2010)** opina que “Son estudios detallados que evalúan las posibilidades de inversión luego de la identificación de necesidades insatisfechas y oportunidades del entorno”.

Son un medio a través del cual se pueden comunicar nuestras ideas a otras personas ajenas a la empresa.

### **3.2.2.3. ¿Para qué sirve un plan de negocios?**

Weinberger K. (2009), el plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa.

**Desde el punto de vista interno, el plan de negocios sirve para:**

- ✓ Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- ✓ Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- ✓ Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
- ✓ Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
- ✓ Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
- ✓ Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.

- ✓ Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
- ✓ Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- ✓ Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- ✓ Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- ✓ Tener un presupuesto maestro y presupuesto por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- ✓ Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
- ✓ Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.

Con cierta frecuencia se olvidan los aspectos de administración y control que tiene un plan. Cuando se inicia una empresa, el entusiasmo y optimismo nos llevan hacia el “día a día” y muchas veces dejamos de lado la revisión y control del plan desarrollado.

Seguramente usted habrá invertido valioso tiempo y dinero en escribir un plan de negocios. Por lo tanto, úselo como una herramienta de gestión en su día a día y sin perder la visión del largo plazo.

En resumen, el plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes. Weinberger K. (2009, p.34-35)

**Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:** Weinberger K. (2009),

- ✓ La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- ✓ Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- ✓ Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.
- ✓ Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.
- ✓ En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), que la empresa:
- ✓ Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
- ✓ Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- ✓ Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario. (p.35)

### **3.2.2.4. Tipos de planes de negocios**

#### **1. Plan de negocios para empresa en marcha**

Weinberger K. (2009), Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa.

Por eso, todo crecimiento debe ser planificado... ¡sin ser burocrático!

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

#### **2. Plan de negocios para nuevas empresas**

Weinberger K. (2009), Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma

y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

### **3. Plan de negocios para inversionistas**

Weinberger K. (2009), el plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. Por lo general, un plan de negocios para potenciales inversionistas, no supera las 30 páginas.

#### **3.2.2.5. Estructura del Plan de Negocios**

Weinberger K. (2009), desde mediados de los años noventa se ha escrito mucho sobre la importancia de los planes de negocios para el desarrollo de nuevas experiencias empresariales exitosas. Es considerable el número de libros y páginas en Internet que muestran la estructura de un plan de negocios, e inclusive muchos concursos nacionales e internacionales determinan la estructura que debe tener

el plan de negocios a presentar. Pero no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante.

**Cuadro N° 1: estructura de un plan de negocio**

<b>Plan de negocios para empresas en marcha</b>	<b>Plan de negocios para nuevas empresas</b>
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa</li> <li>• Análisis de la industria</li> <li>• Productos y servicios ofrecidos</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Equipo gerencial</li> </ul>	Formulación de la idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda
<b>Planeamiento estratégico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Estrategias de crecimiento y expansión</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>	<b>Planeamiento estratégico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategia genérica</li> <li>• Fuentes de ventajas competitivas</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambio en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: Weinberger K. (2009)

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los elementos de los planes de negocios. Weinberger K. (2009).

### **3.2.2.5.1 Resumen Ejecutivo**

Según Weinberger K. (2009, todo plan de negocios debe comenzar con una primera carátula con el nombre de la empresa, el nombre de los participantes en la formulación del plan de negocios y el período durante



el cual se desarrolló el plan. Inmediatamente después, debe presentar el índice del documento y el resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista.

En el caso de los concursos de planes de negocios, que se realizan a nivel nacional e internacional con la finalidad de premiar ideas innovadoras y viables, o financiar proyectos rentables, el jurado calificador hará una primera selección de planes de negocios sobre la base de la revisión de los resúmenes ejecutivos. Por ello, un buen resumen ejecutivo le abrirá las puertas al empresario y puede marcar la diferencia entre tener la posibilidad de competir o ser rechazado. Un excelente proyecto con un mal resumen ejecutivo tiene pocas probabilidades de ganar concursos de planes de negocios o atraer la atención de potenciales inversionistas.

#### **3.2.2.5.2 Formulación de la idea de negocio**

Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.

## **1º. Para una empresa en marcha**

Cuando el plan de negocios se realiza para una empresa que ya está funcionando, el primer capítulo del plan de negocios es la descripción de la empresa.

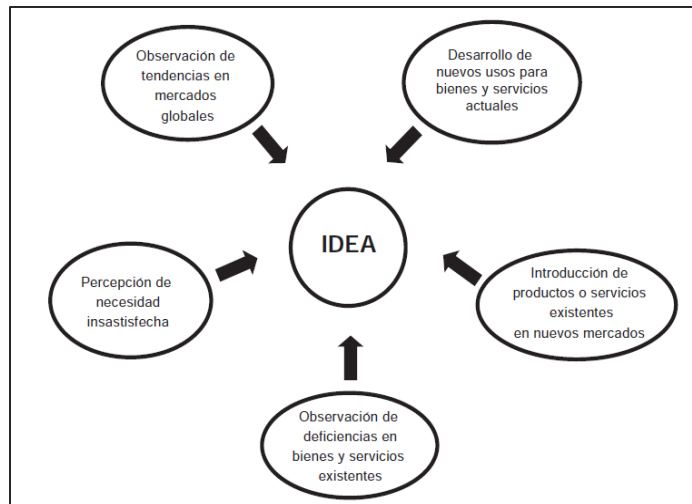
- ✓ **Historia de la empresa: Este acápite buscará responder a las siguientes preguntas.**
- ✓ **Análisis de la industria.**
- ✓ **Productos y servicios ofrecidos.**
- ✓ **Información económica y financiera.**
- ✓ **Equipo empresarial y gerencial.**

## **2º. Para una nueva iniciativa empresarial**

Cuando el plan de negocios se desarrolla para evaluar la posibilidad de poner una nueva empresa, éste comienza con la formulación de la idea de negocio. La idea de negocio surge, generalmente, como resultado de dos procesos de innovación que se inician de manera distinta. Uno de ellos, comienza por un análisis del entorno, mientras que el otro se inicia con un análisis de las fortalezas de los miembros del equipo empresarial.

En el primero de los casos, el empresario recopila, sintetiza y analiza información del entorno, con el deseo de detectar una oportunidad que le permita desarrollar una nueva empresa. Suele comenzar su análisis con el estudio de algún sector de la industria que esté en franco crecimiento o donde se pueda visualizar una oportunidad de negocio en el corto plazo.

## Cuadro N° 2: información para identificar ideas de negocios.



Fuente: Weinberger K. (2009)

En este caso, el empresario comienza su análisis estudiando lo que sucede en el entorno, con la finalidad de identificar alguna necesidad insatisfecha. Identificada la necesidad, el empresario utilizará su capacidad de innovar y crear para convertir esa necesidad insatisfecha en una oportunidad de mercado.

En general, las ideas de negocio pueden provenir de una mirada al entorno o un análisis del empresario. Pero cualquiera sea el caso, estamos hablando de una idea de negocio.

El modelo de negocio se refiere a los medios que utiliza una empresa para entregar valor a sus clientes y generar una utilidad de esa actividad. Incorpora la selección de clientes, la diversidad de sus productos o servicios, las tareas que se harán internamente, las que se contratarán y la forma en que se lograrán las utilidades. Además, abarca lo que la empresa incluirá o no en su cadena de valor y cómo se diferenciará de los competidores para crear una posición única en el mercado.

### **3.2.2.5.3 Análisis del entorno**

Weinberger K. (2009), el análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa.

Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. En el caso de empresas exportadoras es indispensable estudiar los efectos de estos factores en todos los países involucrados. El análisis del entorno se debe hacer pensando en: ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?

A continuación, se presentan los factores que generalmente se analizan en un plan de negocios y algunos de los indicadores que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño de una nueva empresa.

#### **1º. Factores económicos**

##### **El empresario debe conocer:**

- ✓ Los niveles de empleo y desempleo, así como los índices de empleabilidad, entre otros.
- ✓ El ingreso promedio familiar y la capacidad de ahorro de la población.
- ✓ El comportamiento y la tendencia del tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés, el crecimiento de la producción nacional por sectores.

## **2º. Factores socioeconómicos.**

**Los factores socioeconómicos de mayor impacto en las empresas son:**

- ✓ El tamaño de la población y la distribución de personas en los niveles socioeconómicos, de los países donde se encuentra su mercado objetivo.
- ✓ La estructura de edad de la población y su distribución geográfica.
- ✓ La calidad de la mano de obra disponible y la capacidad técnica y profesional de los trabajadores.
- ✓ El nivel de educación y cultura de la población y el porcentaje de pobres y analfabetos.
- ✓ La disposición de compra del público objetivo y los hábitos de consumo.
- ✓ Los cambios en la estructura social y demográfica del país.

## **3º. Factores políticos y legales**

Es importante analizar los factores políticos y legales:

- ✓ Los impuestos directos e indirectos que deberá pagar.
- ✓ Leyes antimonopolio.
- ✓ Preferencias arancelarias.
- ✓ Las políticas de promoción a la inversión en ciertas zonas del país.
- ✓ Los cambios que se den en las estructuras políticas de los países a los que exporta.
- ✓ Las disposiciones nacionales e internacionales sobre lo que se puede o no se puede hacer en cada país.
- ✓ Las regulaciones y desregulaciones locales.
- ✓ La burocracia local e internacional y los niveles de corrupción.

#### **4º. Factores tecnológicos**

Los cambios en la tecnología han afectado sustancialmente todas las industrias desde la década de los setenta. En algunos casos los impactos han sido muy positivos aumentando sustancialmente la competitividad de las empresas, pero en otros, las empresas han quebrado por incapacidad de adecuarse a los cambios tecnológicos. La tecnología es fundamental para analizar las amenazas u oportunidades que pueden darse en una industria.

#### **5º. Factores ambientales**

En la actualidad existe una gran preocupación por el impacto de la producción en las condiciones ambientales del planeta. A continuación, se presentan algunos de los impactos que el desarrollo mundial ha generado:

- ✓ El calentamiento global.
- ✓ La escasez de agua.
- ✓ El cambio de cultivos orientados a la alimentación, por cultivos orientados a la generación de energía.
- ✓ La contaminación de las aguas.
- ✓ Los cambios climáticos que vienen generando grandes desastres naturales.
- ✓ La contaminación del espacio.
- ✓ La transformación de grandes áreas forestales en áreas agrícolas.
- ✓ La transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas.

El análisis del entorno es fundamental para detectar las oportunidades y amenazas y por lo general se hace sobre la base de entrevistas en profundidad a expertos en el sector. Además, gracias a la diversidad y gran calidad de fuentes secundarias tales como revistas especializadas,

informes de mercado e Internet, este análisis puede hacerse rápidamente y con un buen nivel de profundidad.

Todos estos factores e indicadores deben analizarse en la medida que tenga un impacto, positivo o negativo, sobre el desempeño del negocio. Este análisis no debe extenderse más allá de la información necesaria para tomar decisiones, pues no se trata de hacer un análisis sectorial, sino de identificar aquellas variables o factores que podrían influir en la empresa. Es importante mencionar las fuentes de información consultadas. Si usted va a basar sus proyecciones y estimación de la demanda en algunos de estos datos, es fundamental que indique la fuente. Caso contrario, el potencial inversionista podría perder credibilidad en el plan de negocios.

#### **3.2.2.5.4 Sondeo de mercado**

El empresario es una persona que disfruta tomar decisiones y hace todo lo posible para contar con información oportuna, veraz y confiable. Ciertamente, hay información secundaria muy valiosa que está al alcance de muchas personas y suele ser de dominio público. Pero los empresarios suelen tener muchas preguntas, cuyas respuestas no siempre están disponibles en las fuentes secundarias que existen en el mercado.

Con la finalidad de responder a ciertas interrogantes como ¿Cuál es el perfil de su potencial cliente? ¿Cuánto cree que el potencial cliente le comprará en los próximos meses?

¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido? ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio por los que el cliente estaría dispuesto a pagar más o dejar a su actual proveedor?, entre otras, el empresario debe realizar un sondeo o estudio del mercado.

**Por lo general, el equipo empresarial realizará el sondeo de mercado o encargará el estudio a un consultor o una empresa especialista en estudios de mercado que generalmente realiza:**

- ✓ Entrevistas en profundidad a expertos para conocer los aspectos más importantes de la industria.
- ✓ Grupos de enfoque para conocer la percepción de los potenciales clientes con respecto al nuevo producto o servicio.
- ✓ Encuestas con la finalidad de conocer la disposición de compra de los potenciales clientes y así estimar la demanda por el bien o servicio.

**Los dos primeros instrumentos de investigación: el cuestionario de entrevistas y la guía de discusión de los grupos de enfoque, son adecuados para investigaciones de tipo cualitativo.**

**Estas herramientas sirven para:**

- ✓ Generar hipótesis de investigación que posteriormente puedan probarse cuantitativamente.
- ✓ Generar información útil para la elaboración de los cuestionarios de las encuestas.
- ✓ Evaluar el concepto de productos nuevos sobre los que existe poca o ninguna información.
- ✓ Generar ideas nuevas con respecto a productos ya existentes.
- ✓ Interpretar resultados cuantitativos previamente obtenidos.
- ✓ Conocer y comprender diferentes reacciones emocionales hacia las marcas.

Es importante resaltar que antes de aplicar cualquier técnica de investigación, usted debe establecer claramente los objetivos de la investigación o del sondeo; porque los resultados deben responder a cada una de las preguntas que inicialmente se plantearon en el sondeo de mercado y éstos serán la base para tomar decisiones con mayor certeza.



Los objetivos, la metodología y los resultados del sondeo de mercado podrán presentarse como un anexo al plan de negocios. Sin embargo, gran parte de los resultados serán incluidos en el análisis del entorno de la industria y se emplearán para hacer los presupuestos y las proyecciones financieras.

**Son muchas las interrogantes del empresario y por ello, cuando se trata del lanzamiento de nuevos productos o servicios, es recomendable hacer un sondeo de mercado que permita conocer cómo se comportan:**

- ✓ Los clientes.
- ✓ Los competidores.
- ✓ Los proveedores.

#### **3.2.2.5.5 Análisis de la industria**

Cuando se habla de industria, se entiende que es el conjunto de empresas que fabrican productos que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos.

El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa.

- ✓ Los competidores actuales.
- ✓ Los competidores potenciales.
- ✓ Los productos o servicios sustitutos.
- ✓ Los clientes.
- ✓ Los proveedores.

Este análisis debe llevar al empresario a tomar decisiones, por eso no debe ser una descripción de variables, sino un profundo análisis, que permita responder a las siguientes cinco preguntas.

## **1. ¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular?**

Cuando las barreras de ingreso a una industria son altas, el negocio que está en esa industria, de alguna manera está protegido. Esto significa que ingresar será difícil, pero una vez dentro de la industria, habrá limitaciones para el ingreso de nuevos competidores.

### **1.1 Las barreras de ingreso más comunes a una industria son:**

- ✓ Altas economías de escala, lo que impide competir de manera individual a un empresario de la pequeña empresa.
- ✓ Difícil diferenciación de productos o servicios existentes, en este sentido, cualquier cambio que la empresa proponga con respecto al producto o servicio ofrecido, no será reconocida ni valorada por el cliente. Recuerde que no hay peor negocio que darle algo adicional al cliente, y que éste beneficio no sea valorado por él.
- ✓ Altos requerimientos de capital, las empresas que son intensivas en maquinaria e infraestructura requieren fuertes inversiones de capital inicial.
- ✓ Difícil acceso a los canales de distribución, cuando la cantidad producida es pequeña y no se tiene un alto poder de negociación, ingresar a ciertas industrias o mercados es muy difícil.
- ✓ Regulaciones gubernamentales, regionales o municipales, que impiden el ingreso de nuevos competidores a una industria en particular. En este caso, no es el mercado el que regula la industria, sino el Estado o los gobiernos regionales o locales.

## **1.2 ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?**

A una nueva empresa, le conviene que el poder de negociación de los proveedores (de materia prima, de productos o servicios) sea bajo para que se pueda asegurar mejores condiciones de negociación. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores es generalmente alto cuando:

- ✓ El mercado de proveedores está dominado por pocos, pero grandes proveedores.
- ✓ No es fácil, para la nueva empresa, encontrar bienes sustitutos en el mercado de proveedores.
- ✓ La nueva empresa es un cliente poco importante para el proveedor y por lo tanto, no tiene gran interés en proveerlo.
- ✓ La nueva empresa se ve obligada a comprarle a un determinado proveedor porque la calidad de ese insumo es crítica para el éxito de la empresa.
- ✓ El costo de cambiar de proveedor es alto, porque los procesos entre ambas empresas ya fueron estandarizados.

El empresario podrá tener una gran idea, podrá tener clientes esperándolo, pero si sus proveedores no cumplen, él no podrá cumplir con sus clientes y por tanto no habrá negocio.

## **1.3 ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?**

Como empresario, su deseo es satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, pero debe estar atento a no ser una víctima de ellos.

En líneas generales, el poder de negociación de los compradores o clientes es alto cuando:

- ✓ Compran gran parte de la producción total de la industria.
- ✓ El producto que se compra en una industria representa una parte importante de las ventas del proveedor.
- ✓ Cuando puede cambiar de proveedor a un costo muy bajo.

#### **1.4 ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos?**

En algunas ocasiones la industria está muy fragmentada y es difícil identificar y precisar cuáles son los competidores directos de la empresa. Por ello, se propone hacer un análisis de grupos estratégicos, con la finalidad de identificar qué empresas tienen características similares y cuáles se acercan a sus clientes con estrategias parecidas. Así, todas las empresas con características y estrategias similares serán consideradas competidores directos.

**Por lo tanto, para analizar y comparar a los competidores es muy útil identificar cuáles son las características relevantes del producto o servicio, para el éxito competitivo de la empresa.**

#### **2. ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?**

**2.1 El monto de la inversión,** suele ser la mayor barrera de salida para la mayoría de las empresas. Las empresas suelen endeudarse, por lo que no podrán retirarse de la industria sin haber cumplido con sus obligaciones.

**2.2 Obligaciones que se han generado con los trabajadores.** Si bien la empresa se encuentra en la obligación de hacer las provisiones necesarias para el pago de beneficios y compensaciones laborales, muchas veces, por problemas de caja, las empresas pierden la capacidad de enfrentar esas obligaciones.

**2.3 Contratos firmados con los clientes**, que obligan a la empresa a brindar productos o servicios en un tiempo determinado.

**2.4 Barreras legales o administrativas**, cuando la empresa se compromete a funcionar por un período determinado, a cambio de recibir algún beneficio legal o tributario.

### **3.2.2.5.6 Plan estratégico de la empresa**

Charles W.L. Hill y Gareth J. (2009), el plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.

Cuando se trata de una nueva empresa ¿cómo evaluamos las fortalezas y debilidades y su relación con el desarrollo de las oportunidades y el control de las amenazas? Si la empresa aún no está, ¿cómo podemos evaluar los factores internos de una organización inexistente? En este caso, la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas.

## **1º. Visión**

Lo que la empresa quiere ser en el futuro. Por lo general, la visión de la empresa responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a los tres años.

## **2º. Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿En qué creemos?

Si bien son siete preguntas que nos permitirán establecer la misión, la idea es que su redacción sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores.

## **3º. Objetivos estratégicos**

No hay consenso en cuanto a cuáles son las áreas en las que las empresas competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

- ✓ Establecerse para toda la organización.
- ✓ Establecerse de manera permanente.
- ✓ Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.

## **4º. Estrategia del negocio**

Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?

Las MYPE, es decir las empresas que tienen una unidad de negocio, sólo tienen cuatro opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él.

Estas son:

- ✓ Estrategia de liderazgo en costos.
- ✓ Estrategia de diferenciación.
- ✓ Estrategia de enfoque en costos.
- ✓ Estrategia de enfoque en diferenciación.

La estrategia de liderazgo en costos, generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado y éste no valora la diferenciación. En este caso, el precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado. Este tipo de empresas están muy enfocadas en el análisis y control de los costos, pues la eficiencia en su trabajo es una de las características fundamentales para el éxito.

### **4.1 La estrategia de liderazgo en costos, suele ser efectiva cuando:**

- ✓ El mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios.
- ✓ Existen pocas posibilidades de lograr las diferencias entre productos.
- ✓ Los compradores no valoran las diferencias entre una y otra marca.
- ✓ Cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.

## **4.2 La estrategia de diferenciación**

Las empresas están en una lucha constante por mantener las características o atributos que muestran su diferencia. Las empresas que optan por este modelo, deben continuar siendo eficientes, pero además buscarán diferenciarse constantemente, por lo que deberán tener un buen presupuesto de marketing, para dar a conocer a los clientes las características que hacen único su producto o servicio. La empresa estará orientada a brindar un producto o servicio con características y atributos distintivos, que sean valoradas por el cliente y que por lo tanto esté dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado.

## **4.3 La estrategia de enfoque**

En este caso, la empresa se “enfocara” sólo en una porción o segmento de mercado que ha definido claramente. Esto puede ser porque al empresario NO le interesa abarcar una gran proporción del mercado ni tampoco darse a conocer a muchos potenciales clientes; o, sus recursos, capacidades y aptitudes centrales no le permiten llegar a una parte importante del mercado. Esta estrategia de enfoque tiene a su vez dos opciones: enfoque en costos y enfoque en diferenciación.

## **4.4 Estrategia de enfoque en costos**

Es cuando el objetivo se orienta sólo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad de controlar los costos con altos estándares de eficiencia.



## **4.5 Estrategia de enfoque en diferenciación**

Cuando el objetivo sigue orientado sólo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad para diferenciar el producto o servicio y presentarlo como único.

En general, cuando se trata de una nueva empresa, con una sola unidad de negocio, el objetivo fundamental es ingresar al mercado y a través de una de las cuatro estrategias que acabamos de presentar, competir en busca de una posición en la industria.

### **3.2.2.5.7 Plan de marketing**

Kotler P. y Armstron G. (2014): Antes de dar inicio a la elaboración del plan de marketing, es importante que el empresario haya terminado con el sondeo de mercado y tenga respuestas claras y precisas a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ✓ ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ✓ ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ✓ ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ✓ ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ✓ ¿Cuál es el número de potenciales clientes?

Una vez que el empresario haya definido el público o mercado objetivo y el posicionamiento deseado, el siguiente paso es establecer los objetivos de marketing.

## **1º. Objetivos de marketing**

Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios.

**Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a:**

- ✓ La diversificación de productos o mercados.
- ✓ Los niveles de satisfacción de los clientes.,
- ✓ El objetivo de participación en el mercado.
- ✓ El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

## **2º. La mezcla de marketing**

La mezcla de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. La mezcla de marketing se define como las 4 P: producto y servicio, precio, promoción y plaza. Es importante remarcar que al desarrollar la mezcla de marketing el empresario debe definir:

- ✓ ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ✓ ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ✓ ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ✓ ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ✓ ¿Cómo se brindará el servicio?

- ✓ ¿En qué condiciones ambientales se desarrollará el servicio, es decir cuál es la evidencia física del producto o servicio?

Todos estos elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

## **2.1 Descripción de producto o servicio**

El primer elemento de la mezcla de marketing es el producto o servicio. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.

Hoy se habla del producto aumentado, pues el producto incluye todos los servicios relacionados con él, incluyendo los servicios de pre y postventa, como puede ser la garantía o un curso de capacitación para su adecuado uso. Además, el concepto incluye la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se brindó el producto o servicio.

## **2.2 Estrategia de precio**

Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario. Recuerde que sus ventas representan los ingresos de la empresa.

Además de las estrategias de precio, es posible emplear algunas tácticas de precio como, por ejemplo: “precio por docena”, “docenas de catorce”, 3 X 2 es decir tres unidades por el precio de 2, precios psicológicos como 1.99 ó 99.99 ó 159.99 y algunos precios de descreme cuando se quiere obtener el máximo excedente del consumidor.

**En general, el precio del bien se establece en función a:**

- ✓ La percepción que se tiene del bien o servicio.
- ✓ La intensidad de la necesidad insatisfecha.
- ✓ El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores.
- ✓ El poder adquisitivo del cliente.
- ✓ La estructura de costos del producto o servicio.
- ✓ El precio de los productos competidores o sustitutos.

**2.3 Estrategia de distribución o plaza**

La estrategia de distribución o plaza, también conocida como la estrategia de lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final. En este punto, es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene, es decir:

- ✓ ¿Se vende directamente a los clientes?
- ✓ ¿Se utiliza representantes de ventas, distribuidores o agentes?
- ✓ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar a terceros para vender?
- ✓ ¿Cómo accede a clientes “valiosos”?
- ✓ ¿Cuántos distribuidores hay y cómo están distribuidos geográficamente?
- ✓ ¿Los distribuidores tienen algún poder de negociación?

✓ ¿Los distribuidores están asociados?

El canal de distribución puede ser intensivo cuando se utilizan todos los canales de distribución; puede ser selectivo cuando se usan algunos de los intermediarios y puede ser exclusivo cuando se llega directamente del productor al consumidor o usuario final.

Sea cual fuere el canal que se seleccione, hay que determinar los costos en los que se incurran y evaluar si es conveniente o no para el empresario.

En la actualidad, gracias a la Internet y a otras herramientas de marketing existe una tendencia a volver los canales de distribución más selectivos y exclusivos, lo que permitirá reducir los costos de distribución y estar más cerca de los clientes.

## **2.4 Estrategia de promoción**

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.

Las estrategias de promoción están relacionadas con:

- ✓ Actividades de publicidad.
- ✓ Marketing directo.
- ✓ Venta personal.
- ✓ Promociones de ventas.
- ✓ Cupones.
- ✓ Sorteos.
- ✓ Promociones conjuntas.
- ✓ Programas de fidelidad.
- ✓ Relaciones públicas.

Vender significa convencer a los clientes para que compren el producto o servicio y para ello, hay que demostrarles que son buenos. Por eso, es

necesario entrenar profesionalmente a los vendedores y hay que definir quiénes coordinarán, supervisarán y controlarán el esfuerzo de los vendedores. También hay que definir qué capacitación se dará a cada vendedor y cómo se les transferirá los conocimientos necesarios del producto o servicio y desarrollar sus habilidades de ventas. El empresario debe definir qué incentivos piensa establecer para motivar a los vendedores a alcanzar sus metas y qué porcentaje de su remuneración será fija y cuál será variable.

Independientemente de la estrategia o táctica de venta, usted debe asignarle a cada vendedor un objetivo muy claro y preciso, definiendo la cantidad de unidades a vender y el total de ingresos que debe generar. Cada vendedor debe saber muy bien su objetivo en términos de cantidad y tiempo. Es función del empresario determinar estos objetivos y asegurarse de que los vendedores los tengan claramente establecidos.

## **2.5 Estrategia de posicionamiento**

Con la finalidad de ocupar un lugar en la mente del consumidor o cliente, el empresario buscará diferenciarse para poder ser recordado por algún atributo en particular. Por lo general, se utiliza alguno de los elementos de la mezcla de marketing para lograr un posicionamiento diferenciado. Estas diferencias deben ser significativas para que puedan ser fácilmente percibidas y recordadas por el público objetivo. Es importante remarcar que para lograr un posicionamiento y ser recordado, debe existir una demanda lo suficientemente grande, que valore el beneficio adicional y que sea capaz de reconocer una mejora sustancial respecto a los productos o servicios ofrecidos por la competencia.

Lo fundamental del plan de marketing, es mostrar con claridad qué hace al producto o servicio diferente a los demás, y en qué medida satisface de mejor manera las necesidades de los clientes.

### **3.2.2.5.8 Plan de operaciones**

Según D'Alessio F. (2012), En las secciones anteriores de su plan de negocios, el empresario puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlos a un precio justo. Pero los inversionistas saben que, si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio.

El plan de operaciones, tiene como fin establecer:

- ✓ Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing.
- ✓ Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio.
- ✓ Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- ✓ El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

#### **1º. Objetivos de operaciones**

Los objetivos del proceso de producción deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de producción disponible. Para ello, se establecerán procesos e indicadores que permitan programar las operaciones de la empresa.

Los objetivos de operaciones generalmente están en función a:

La cuota o meta de producción, que tiene como base la proyección de ventas y la capacidad productiva.

- ✓ El nivel de inventarios de seguridad: ¿Cada cuánto tiempo se repondrán inventarios? La falta de materia prima puede paralizar toda la empresa.
- ✓ Los estándares de productividad: Incrementar el número de unidades producidas en un tiempo determinado.
- ✓ El nivel de satisfacción del cliente: Tiempo que se demora un vendedor en atender a un cliente.
- ✓ Los estándares de calidad.
- ✓ Los tiempos de entrega de productos terminados.
- ✓ La reducción de residuos.

En producción, se debe tener como base el concepto de calidad. Pero, ¿qué significa calidad del producto? La definición tiene su origen tanto en la percepción del consumidor, como en el concepto del productor. Para el consumidor, la calidad se basa en que el producto o servicio cumple o excede sus expectativas. Para el productor, la calidad se logra cuando el producto o servicio cumple con una serie de estándares y normas que conducen a su funcionamiento eficiente y efectivo.

## **2º. Actividades previas al inicio de la producción**

Para una empresa en marcha o una nueva empresa, es necesario planificar todas aquellas actividades que deben desarrollarse antes de iniciar la producción de bienes y servicios, como son:

## **3º. Diseño y prueba de producto o servicio**

Una vez que la empresa posee toda la información de mercado requerida, se hace un diseño preliminar del producto. Luego se crean prototipos, es



decir, varios modelos que se parezcan al producto final que se desea elaborar. Posteriormente se harán todas las pruebas y ensayos para determinar los estándares técnicos y de calidad requeridos.

Finalmente, se desarrolla el producto o servicio que se utilizará para hacer el plan de producción.

El diseño de un producto o servicio es una actividad permanente, pues al monitorear el nivel de satisfacción del cliente y los movimientos de la competencia, la empresa debe estar innovando constantemente para buscar el liderazgo en su industria y la fidelización de sus clientes. Cabe resaltar la importancia del empresario en el proceso de desarrollo o innovación del producto o servicio, porque su percepción e intuición, apoyados en un estudio o sondeo del mercado, son fundamentales en esta etapa.

**Cuando diseñe un producto debe tener en cuenta las siguientes variables:**

- ✓ La calidad, es decir, que cumpla con los estándares establecidos por el cliente, en apariencia y rendimiento.
- ✓ La fiabilidad, es decir, que el producto no falle.
- ✓ La simplicidad, es decir, que a pesar de su complejidad sea de fácil uso.

**4º. Aspectos técnicos del producto o servicio**

El aspecto técnico de un producto es el conjunto de especificaciones de producción y presentación que este posee. Estos aspectos son:

- ✓ Especificaciones técnicas del producto: fórmula, dimensiones, pesos, tallas, medidas, información nutricional, ingredientes o materiales empleados.

- ✓ Marca del producto: nombre, logotipo, símbolo, diseño o cualquier signo visible.
- ✓ Características del envase: dimensiones, peso, posibilidad de que el producto sea apilado, requisito de protección, instrucciones y condiciones de uso, contraindicaciones, garantías, condiciones de almacenamiento o proceso de eliminación, código de barras entre otros.
- ✓ Lugar de fabricación, distribuidora, dirección, teléfono y cualquier medio de comunicación con el fabricante o distribuidor / importador.
- ✓ Registros y permisos legales: Registro Único del Contribuyente (RUC), Registros
- ✓ Sanitarios, entre otros.
- ✓ Certificaciones de calidad, si los hubiera.

## **5º. Diseño y distribución de las instalaciones**

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo y transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal.

## **6º. Proceso de producción del bien o servicio**

El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo. Un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios

técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos.

**Para establecer un proceso de producción es necesario:**

- ✓ Definir el flujo de operación del bien o servicio.
- ✓ Establecer los estándares de calidad.
- ✓ Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

**7º. Flujo de producción del bien o servicio**

El flujo grama es la representación gráfica del proceso productivo de un bien o servicio.

El flujo grama es un medio sencillo y claro para informar a los trabajadores de los procesos y permite ver los cuellos de botella que puede tener el proceso, ayudando a establecer las mejoras requeridas.

**8º. Estándares de calidad**

Los indicadores de calidad son necesarios para medir los problemas que pudieran presentarse durante la producción y determinar la mejor forma de superarlos. Como ya se ha explicado, un indicador de calidad está relacionado básicamente con la satisfacción que puede alcanzar un cliente al adquirir un producto o servicio, es decir, que funcione tal y como se espera...y mejor. Esto es lo que en marketing llamamos: superar las expectativas de los clientes.

### **3.2.2.5.9 Diseño de estructura y plan de recursos humanos**

Weinberger K. (2009), Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

#### **El plan de recursos humanos debe considerar:**

- ✓ Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- ✓ Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- ✓ Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- ✓ Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
- ✓ Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- ✓ El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- ✓ Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- ✓ La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

#### **1º. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal**

En función a los objetivos y requerimientos de personal, el empresario diseñará estrategias para atraer y retener a las personas más adecuadas para su organización.

Para reclutar personal, primero, debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él. Asimismo, debe detallar las especificaciones que se adecuen al puesto que está ofreciendo, es decir, las características que debe tener el profesional que se responsabilice de las tareas que le serán encomendadas. Aquí es elemental considerar los conocimientos y la experiencia previa que pudiera tener la persona en un puesto de trabajo similar, así como las referencias personales y profesionales. Sin embargo, hay tareas que no requieren poseer conocimientos previos, porque la tarea o su aprendizaje suele ser bastante sencillo. En este caso, lo importante es conseguir personas con valores y talento.

Reclutar implica convocar a personas para un determinado puesto de trabajo. Cuando se trabaja un plan de negocios para una empresa en marcha, el reclutamiento pueda hacerse dentro de la misma empresa, como una opción para que los trabajadores roten de posiciones o asciendan. El reclutamiento interno para cubrir plazas vacantes, puede hacerse mediante la convocatoria dentro de la empresa. De esto se desprenden dos posibilidades: una, que algún trabajador cambie de puesto, ya sea porque decide probar en otra área o porque asciende a un puesto con más responsabilidades; dos, que alguno de los actuales trabajadores de la empresa recomiende a otra persona.

## **2º. El reclutamiento interno tiene como ventajas:**

- ✓ El tener referencias directas, porque se conoce al trabajador.
- ✓ Es motivador para los trabajadores, porque significa que la empresa promueve el desarrollo laboral.
- ✓ Es menos costoso para la empresa, en cuanto a tiempo de aprendizaje de las normas, tareas y cultura organizacional.

Para el caso de una nueva empresa, el reclutamiento externo consiste en atraer fuerza laboral fuera de la empresa, por ejemplo, con avisos periodísticos solicitando personal para determinados puestos. ¿Qué ventaja tiene el contratar a una persona “nueva”? La mayor ventaja para la empresa es que el nuevo empleado trae consigo conocimientos y herramientas que pueden “refrescar” y enriquecer el trabajo.

**Una vez que se tiene la lista de candidatos, la empresa debe evaluar quién es apto para ocupar la vacante ofrecida. La evaluación puede basarse en:**

- ✓ El currículum personal.
- ✓ La entrevista personal, oportunidad que sirve para corroborar la información descrita en el currículum y evaluar actitudes y valores subjetivos.
- ✓ Una evaluación psicológica, que permite evaluar la salud mental del candidato y su capacidad para adecuarse a la cultura de la organización.

Luego de evaluar a los candidatos, es necesario tomar la decisión de seleccionar a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto. Durante el proceso de selección es fundamental que el candidato sea evaluado por quien será su jefe inmediato, para que dé su visto bueno. Finalmente, el trabajador seleccionado firmará un contrato laboral de acuerdo con las condiciones fijadas por la empresa y negociadas con él.

### **3º. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal**

Ahora que la empresa cuenta con nuevo personal, es importante establecer los mecanismos que le permitirán al empresario adaptar,

desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador. Para ello, la empresa debe establecer pautas y estrategias que guíen al trabajador para que se concentre en los objetivos que desea alcanzar la empresa.

En un inicio, el trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos, sus obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado. Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores; así, se evita que el trabajador pierda tiempo tratando de averiguarlo todo por sus propios medios, y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y presentarlo a los demás miembros del equipo.

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

#### **4º. ¿Cómo se puede llevar a cabo el proceso de capacitación?**

El empresario puede involucrar a los jefes o directivos para que transfieran sus conocimientos a un grupo de trabajadores; puede invitar a personas calificadas para que dicten cursos o talleres dentro de la empresa; puede pagar cursos en instituciones educativas especializadas, según las necesidades detectadas.

Sin embargo, esto no significa que la empresa capacite siempre y al mismo tiempo a todos sus trabajadores. Es indispensable que se detecten las necesidades actuales y las proyecciones futuras, se evalúen las posibilidades y se estime cómo podrán cubrirse de acuerdo a un plan de capacitación, que cuente con un presupuesto.

Luego del proceso de inducción y capacitación, el siguiente paso es evaluar el desempeño del trabajador. Este proceso no sólo orienta al empresario para que premie o aplique medidas correctivas a su empleado, sino también para proponer cambios y mejoras en el trabajo mismo.

Además, la evaluación de personal permite determinar quiénes pueden obtener mejoras salariales, quienes pueden ascender y ocupar otros puestos, quiénes deben salir de la empresa, qué necesidades de capacitación y entrenamiento requieren los trabajadores y qué aspectos del trabajo motivan o desmotivan a las personas.

### **5º. Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

La alta rotación de personal es uno de los costos más importantes de las MyPE, no tanto en términos económicos, sino más bien en tiempo y calidad de productos y servicios. Para evitar esta alta rotación, el empresario definirá claramente cuáles son las estrategias que le permitirán motivar, desarrollar y retener a su mejor personal.

A continuación, se presentan algunas estrategias que ayudarán a retener a personal más valioso de la empresa:

- ✓ Crear un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la empresa, estableciendo un cronograma de reuniones periódicas en la que todos los trabajadores y jefes compartan problemas, experiencias y conocimientos.
- ✓ Incentivar a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones, en aspectos relacionados con su trabajo y para los cuales están capacitados.
- ✓ Establecer mecanismos de participación directa, que alienten a los trabajadores a dar sugerencias y opiniones acerca del desarrollo de su puesto y de la empresa.



- ✓ Premiar los aportes y contribuciones, que signifiquen una mejora en la gestión y/o el desarrollo de nuevas ideas.
- ✓ Evaluar el desempeño de manera constante, felicitando al trabajador por su buen trabajo o explicándole qué medidas correctivas debe asumir cuando no se han alcanzado los objetivos o no se ha realizado la tarea de manera correcta.
- ✓ Desarrollar programas de rotación laboral, para que el trabajador se familiarice con otras áreas de la empresa y pueda orientar mejor su desarrollo personal y profesional dentro de la misma.
- ✓ Fomentar la participación de los trabajadores, en diversas actividades que complementen su desarrollo profesional y personal, por ejemplo, en cursos y talleres.
- ✓ Establecer una escala de pagos, que valore el aporte del trabajador y cubra sus necesidades, además de premiar su productividad y alto desempeño.
- ✓ Tener un horario que no exceda las ocho horas laborales, de ser necesario un mayor tiempo por día, pagar las horas extras correspondientes. El trabajador debe descansar lo necesario para tener un óptimo desempeño. El exceso de trabajo puede traer problemas físicos y psíquicos.
- ✓ Establecer mecanismos para que los trabajadores puedan lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal y familiar.
- ✓ La clave está en considerar al trabajador como un “cliente interno”, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes. El trabajador es un elemento muy importante en la satisfacción de su cliente final, sobre todo si se trata de una empresa de servicios.

## **6º. Políticas de remuneraciones y compensaciones**

La política de remuneraciones y compensaciones es el programa que implementa la empresa para el pago de remuneraciones y beneficios.

Estas políticas sirven para:

- ✓ Atraer personal calificado y mantener al personal talentoso.
- ✓ Mantener la equidad entre los trabajadores actuales y lograr su satisfacción.
- ✓ Motivar a los trabajadores, premiando su esfuerzo y mejora en el trabajo, de manera justa y equitativa en todos los niveles de la empresa, según las políticas que se establezcan.

Las remuneraciones son los pagos mensuales o quincenales, por el desarrollo de las funciones de un puesto determinado. Por lo general, las remuneraciones se fijan de acuerdo al mercado laboral, al tipo de tarea asignada y al nivel de responsabilidad otorgado.

Además de la remuneración, el empresario debe pagar compensaciones que son fijadas por ley y es obligación de las empresas cumplirlas, tales como el seguro de salud, el pago de gratificaciones (en julio y diciembre), el pago por compensación de tiempo de servicios (CTS), entre otras.

El recurso humano es una pieza fundamental para el éxito de su empresa, por lo tanto, destine los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral competitiva y talentosa.

Las empresas podrán diferenciarse por el talento de su gente, pues la tecnología es accesible a todas ellas por igual, en la medida que tengan los recursos económicos para adquirirla.

### **3.2.2.5.10 Plan financiero**

Weinberger K. (2009). Hasta el momento, usted le ha demostrado a los inversionistas que ha sido capaz de identificar un producto o servicio, con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes; ha demostrado que es posible producir el bien o servicio y que se puede contar con el personal adecuado; pero aún no ha podido demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio, le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que usted ha tomado a lo largo de su desarrollo.

#### **1º. Plan de ventas de la nueva unidad de negocio**

Cuando se elabore el flujo de caja de la nueva unidad de negocio, es fundamental que el empresario proyecte los ingresos de manera independiente y no los sume a los ingresos actuales de la empresa.

#### **2º. Análisis de costos**

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio.

##### **2.1 ¿Cómo se determinan los costos de producción?**

Las dos formas más comunes de visualizar los costos son las siguientes:

**Costo total** = Total de costos de producción + Total de costos de administración + Total de costos de comercialización (ventas)

**Costo total** = Total de costos variables + Total de costos fijos

## 2.2 El costo de producción está conformado por:

**Los materiales directos**, que son aquellos bienes o insumos que pasan a formar parte de la fabricación del producto o servicio, así como los fletes de compra, el almacenamiento y el manejo o cualquier materia prima transformada antes de ingresar al proceso de producción.

Además, incluye el costo del envase y de las etiquetas que forman parte del producto final.

**La mano de obra directa**, es aquella que se utiliza para la transformación de la materia prima en producto terminado. Por ejemplo, el operario que maneja la máquina de transformación de una materia prima en un producto terminado.

**Los costos indirectos de fabricación**, son aquellos costos que contribuyen con la fabricación del bien o servicio, pero de manera indirecta.

**Los costos de administración**, son aquellos costos en los que se incurre para la conducción general de la empresa. Incluyen los gastos de personal administrativo, financiamiento, depreciación de muebles y equipos dedicados a la administración del negocio, seguros, alquileres, arbitrios, entre otros.

**Los costos de comercialización**, son aquellos en que se incurren para vender el producto. Incluyen los costos de gestión y ampliación de cartera de clientes, costos de negociación y comisión de ventas, costo de distribución y entrega del producto, costos de promoción del producto y cualquier otro costo para convencer al cliente de los beneficios del producto y entregárselo donde lo requiera.

**La suma de los costos de producción, costos administrativos y costos de comercialización, dan como resultado los costos totales.**

**3º. Los costos variables**, son parte del costo total que varía proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción; son los costos por “producir” o “vender”. Los principales costos variables son: mano de obra empleada en la elaboración del bien o servicio directo, materias primas directas, envases, embalajes, etiquetas, comisiones por ventas, gastos de transporte, entre otros.

**4º. Los costos fijos**, son aquellos que permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción. Es decir, aunque no se produzca o venda, igual hay que pagarlos. Por ejemplo, los alquileres del local, los seguros, los gastos de administración, el pago de arbitrios municipales, el pago de intereses de una deuda, el mantenimiento de las oficinas, una proporción del pago de luz y agua, depreciación, sueldos del personal fijo, entre otros.

Cuando una empresa maneja sólo una unidad de negocio, todos los costos fijos son asignados a esa única unidad. Sin embargo, cuando una empresa maneja más de una unidad de negocios, el empresario o el

responsable de la contabilidad, debe distribuir el total de los costos fijos entre las distintas unidades de negocios. Generalmente, el costo fijo será distribuido o asignado en función al uso del bien.

### **5º. Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio**

Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante que el empresario conozca cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que la empresa no pierda dinero, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

El punto de equilibrio normalmente se establece en unidades físicas o unidades monetarias, y es sumamente útil para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender para que los gastos fijos de la empresa y los gastos variables de las unidades producidas estén cubiertos.

El empresario tiene que estar muy atento a esta información, pues muchas veces operar la empresa con bajos niveles de producción genera pérdidas en lugar de ganancias. El empresario realizará todos los esfuerzos necesarios para alcanzar su punto de equilibrio en el menor tiempo posible. Sólo cuando los costos fijos y costos unitarios variables hayan sido cubiertos, se comenzará a generar ganancias.

Para hallar el punto de equilibrio, es importante definir el margen de contribución, que es la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los costos unitarios variables en los que se ha incurrido para su producción.

**Margen de contribución por unidad producida = precio de venta – costo variable unitario**

**El punto de equilibrio se calcula resolviendo:**

$$\text{Punto de equilibrio del periodo} = \frac{\text{Total de costos fijos del periodo}}{\text{Margen de contribuci3n unitaria}}$$

### **Adquisici3n de materiales e insumos para la producci3n**

Un punto cr3tico del plan de producci3n que afecta directamente el plan financiero, es la adquisici3n de materiales o insumos necesarios para transformarlos en productos y/o servicios que los clientes esperan. Esta funci3n debe realizarse teniendo en cuenta los recursos que posee la empresa, para lo cual deben tomarse decisiones conjuntas, que ayuden a optimizar los recursos y al mismo tiempo den origen a un producto que satisfaga las expectativas de los clientes.

Es importante llevar registros de todas las actividades y acciones que realiza la empresa. Por lo tanto, adem3s de los registros de ingresos y egresos, deben registrarse las compras y las materias primas o productos terminados. S3lo as3 podr3 haber un control riguroso del capital y los recursos que la empresa posee y evitar gastos innecesarios.

En l3neas generales, una adecuada planificaci3n lo ayudar3 a reducir sustancialmente sus costos.

### **6°. Inversi3n inicial**

El presupuesto de inversi3n inicial incluir3 todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. Algunos activos fijos pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, mientras que algunos activos intangibles pueden ser licencias de computaci3n, patentes, transferencias de tecnolog3a, entre otros.

Dado que esta inversión inicial suele ser alta, el empresario buscará estrategias para asociarse con proveedores de bienes de capital o alquilar algunos activos en lugar de comprarlos. En este punto, el empresario desarrollará toda su creatividad y todas sus redes de contactos para conseguir los recursos necesarios para la inversión inicial.

### **7º. Capital de trabajo**

El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. El capital de trabajo servirá para financiar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con ciertos gastos que implica el negocio.

Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo, que puede ser semanal, quincenal o mensual. Para un empresario que está comenzando sus operaciones es fundamental que estime el capital de trabajo requerido para no quedarse sin caja.

### **8º. Fuentes de financiamiento**

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

En líneas generales, el financiamiento puede venir de:



Por lo general, los préstamos iniciales son otorgados por familiares, amigos y proveedores.

Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y muy bajas o nulas tasas de interés. Sin embargo, los préstamos suelen ser reducidos y no siempre están disponibles en el momento preciso.

Otra fuente de financiamiento interesante al inicio de las operaciones son las ayudas del Estado.

Por lo general el dinero está disponible, pero es indispensable hacer un plan de negocios y a veces el proceso es largo y burocrático.

Si se trata de financiar terrenos, las hipotecas son la mejor alternativa, en términos económicos, mientras que el leasing es la mejor alternativa para financiar maquinarias, equipos y vehículos.

Los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación. Son muy flexibles, pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién comienza sus actividades, difícilmente podrá acceder a créditos bancarios. Sin embargo, el empresario podría financiarse con su propia tarjeta de crédito, pero es un financiamiento muy caro y riesgoso.

Otra alternativa de financiamiento es el capital de riesgo. Suele ser empleada por negocios muy innovadores y de alto riesgo. Para acceder a este financiamiento es indispensable la presentación de un plan de negocios muy sólido y los beneficios del negocio serán compartidos con la entidad que dio el capital de riesgo.

## **9º. Proyección de flujo de caja**

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos.

**Sirve para:**

- ✓ Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- ✓ Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- ✓ Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- ✓ Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- ✓ Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar, se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

- ✓ Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- ✓ Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.
- ✓ Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un periodo de tiempo determinado.

**Para elaborar el flujo de caja es recomendable trabajar con los siguientes presupuestos:**

- ✓ Presupuesto de ventas.
- ✓ Presupuesto de producción.
- ✓ Presupuesto de materiales directos.
- ✓ Presupuesto de mano de obra directa.
- ✓ Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
- ✓ Presupuesto de costos administrativos y de comercialización.
- ✓ Inversión inicial
- ✓ Amortización de préstamos.

El flujo de caja debe indicar el tipo de moneda en la que se está trabajando y el periodo que está consignando. Los nuevos planes de negocios deben incluir una columna que detalle el “mes 0” o periodo inicial de operaciones detallando todas las inversiones y gastos que se hicieron para poner en marcha el negocio, antes de empezar a producir y vender.

El horizonte de las proyecciones dependerá de cada caso en particular. Sin embargo, existen algunos principios:

- ✓ Si el proyecto será financiado, la proyección deberá ser al menos por el periodo del financiamiento.
- ✓ Si se trata de una empresa con alto nivel de inversión, la proyección será al menos a cinco años.
- ✓ Si se trata de un negocio de rápido crecimiento, en una industria muy competitiva, una proyección a tres años podría ser suficiente.
- ✓ Si se trata de proyectos con altos niveles de innovación, el periodo de evaluación no será mayor a cinco años.

## 10º. Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto

### 10.1 Valor actual neto

A partir de esta evaluación se tomará la decisión de llevar a cabo o no el proyecto. El análisis más importante es el cálculo del valor actual neto (VAN). El VAN deberá hallarse a partir del flujo de caja económico (sin financiamiento). En general, los primeros periodos serán de inversión pura, es decir, de flujos negativos de efectivo (desembolsos). Sin embargo, esto no siempre ocurre. Se debe considerar varios escenarios para realizar el cálculo del VAN.

El concepto de dicho cálculo se basa en el valor del dinero en el tiempo; por lo cual, para hallarlo, se deberá descontar los flujos de efectivo que proporcione el proyecto a través del tiempo, a una tasa de descuento que deberá representar el costo de oportunidad del capital (COK). Dicha tasa será la tasa de rentabilidad mínima requerida por los inversionistas y estará representada por la tasa de rentabilidad de inversiones de riesgo similar al del proyecto. Es decir, será la tasa que el inversionista estará dispuesto aceptar dado un nivel de riesgo. El proyecto deberá tomarse si el VAN hallado resulta mayor que cero. La fórmula del valor actual neto es el siguiente:

$$\text{VAN} = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} - I_0 \dots \dots \dots (1)$$

Dónde:

- B<sub>t</sub>: Beneficios del periodo (t)
- C<sub>t</sub>: Costo del periodo (t)
- BN<sub>t</sub>: Beneficios netos del periodo (t)

i: Tasa de descuento (tasa de interés o costo de oportunidad del capital)

lo: Inversión en el periodo cero.

n: Vida útil del proyecto.

**El VAN** es considerado como el mejor método de evaluación económica, pues considera toda la vida del proyecto y pondera los flujos de efectivo de acuerdo con el momento en el que se producen, gracias al exponente del denominador de la fórmula. La desventaja de este método es la dificultad para determinar el COK, existiendo proyectos que son muy sensibles a dicha tasa, lo cual puede ocasionar que se tome decisiones erradas. Este problema se puede subsanar realizando el cálculo con un rango de tasas de descuento entre las cuales podría fluctuar el COK.

### **Interpretación del van y criterio de decisión**

La realización o no de un proyecto dependerá del valor que este obtenga. Así, un proyecto debe ser aceptado cuando su VAN sea mayor que cero y debe ser rechazado cuando este sea menor que cero. Los intervalos relevantes que puede tomar este indicador son los siguientes:

**VAN > 0.** Si el VAN es mayor que cero es recomendable realizar la inversión en el proyecto analizado. Un valor mayor que cero indica que se obtendrá una ganancia respecto a la inversión en la mejor alternativa.

**VAN = 0.** Si el valor actual neto es igual a cero para el inversionista es indiferente realizar la inversión en el proyecto u optar por la mejor alternativa.

**VAN < 0.** Si el valor actual neto es menor que cero el proyecto no resultará mejor que su alternativa por lo que el inversionista deberá decidir no llegar a cabo.

### 10.2 Periodo de recuperación

Consiste en la determinación del número de periodos que han de transcurrir para que la acumulación de flujos de tesorería desconectados previstos se iguale a la inversión inicial (flujo de tesorería negativo). Es decir, a partir de qué momento el proyecto; una vez cubierta la inversión inicial, empieza a generar utilidades.

### 10.3 La tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa porcentual que indica la rentabilidad promedio anual que genera el capital que permanece invertido en el proyecto. Es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero. Luego un proyecto será conveniente si su TIR es mayor al costo de oportunidad del capital. El cálculo de la TIR se realiza mediante un procedimiento de prueba y error. Una computadora o calculadora financiera pueden ayudar mucho, al realizar este trabajo de manera muy rápida. En realidad, este criterio es también bastante bueno, pero tiene ciertos defectos que no resaltan tan obviamente como los de los demás criterios. La fórmula de la TIR es la siguiente:

$$\text{TIR} = \sum_{t=0}^n \frac{Bt - Ct}{(1 + \text{TIR})^{\Delta t}} - I_0 = 0 \dots \dots \dots (1)$$

## **Criterios de decisión de la TIR**

El criterio de decisión de la TIR consiste en aceptar un proyecto cuando éste tenga un TIR mayor al costo de oportunidad del capital (COK); es decir, cuando la rentabilidad que tenga el capital en el proyecto sea mayor que la ofrecida por la mejor alternativa. De manera similar al costo del VAN, tenemos tres intervalos relevantes.

**TIR > COK.** Si la tasa interna de retorta es mayor al costo de oportunidad del capital, el rendimiento sobre el capital que el proyecto genera es superior al mínimo aceptable para la realización de un proyecto. Entonces, el proyecto debería ser aceptado.

**TIR = COK.** Si la TIR es igual al costo de oportunidad del capital, el rendimiento sobre el capital que el proyecto genera es igual al interés que recibirá al invertir dicho capital en la mejor alternativa. Por lo tanto, para el inversionista es indiferente entre invertir en el proyecto o en la mejor alternativa de inversión, pues ambos generan igual rentabilidad.

**TIR < COK.** Si la TIR es menor al costo de oportunidad del capital, el proyecto se rechaza pues su rendimiento es menor al de la mejor alternativa posible. (Weinberger, 2009, p.44-112)

### **3.2.2.5.11 Responsabilidad social empresarial**

Weinberger K. (2009). El proceso de constitución de toda organización se inicia con la definición de una misión que las legitimase ante las sociedades: crear valor y riqueza a través de los bienes o servicios que produce. Ello supone que la sociedad donde se encuentra inmersa esta organización obtendrá los suficientes

cambios positivos como para poder afirmar que dicha sociedad se encontrará mejor después de la intervención de la empresa.

Una empresa, como ente económico y participante activo de la sociedad, no sólo debe preocuparse por generar ingresos de manera constante, brindar bienestar y cubrir las necesidades de sus consumidores, sino que también deberá preocuparse y ocuparse de su entorno de manera responsable.

En este contexto surge la responsabilidad social empresarial (RSE), la cual puede definir, de acuerdo con el Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas, como una “visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente”. La RSE implica un nuevo modelo de gestión que no solo genera beneficios para la comunidad, sino que, al mismo tiempo creará un valor agregado para la empresa. Este último colaborará con la productividad y la eficiencia de la empresa, puesto que, un mundo donde la tecnología está al alcance de todos, el desarrollo de intangibles constituye un instrumento importante para el desarrollo de ventajas competitivas que ayudarán a la diferenciación del producto y a la fidelización de los clientes.

Para que la empresa sea un actor socialmente responsable debe ir más allá del desarrollo de un programa que beneficie a la comunidad; esta debe reconocer la importancia de este tema y, por lo tanto, incorporarlo en cada una de las operaciones de la empresa, por ejemplo, en el momento de la toma de decisiones, brindándole a este modo el espacio necesario para desarrollarse.

Empezaremos por conocer las áreas en las que debemos actuar con responsabilidad social, luego conoceremos a nuestros stakeholders, y en seguida procederemos a la implementación de la responsabilidad social en cada uno de los pasos del plan de negocios.



## **Nuestra responsabilidad**

Área que muestra lo que la empresa entiende por responsabilidad social y el modelo de normas y lineamientos sobre planes de acción social que debe seguir. Aquí se observa el compromiso de sus directores, accionistas y gerentes, ya que el establecimiento de políticas no solo implica la imposición de ciertas normas, si no que va más allá: se refiere al cambio de conducta de modo tal que se reconozcan todos los aspectos de la RSE, y estos sean asumidos e incorporados en la cultura organizacional, de manera que puedan ser expresados en un conjunto de políticas y procedimientos establecidos por la compañía. “Es importante considerar y evaluar como punto de partida los aspectos que definen la capacidad estratégica de una compañía y sus prioridades. Está es oportuna en función de marcar de manera global la situación y las necesidades de la empresa. Como una etapa posterior se determinan los modelos o programas que se ajustan con mayor precisión a sus objetivos”. La contribución hacia las diferentes áreas puede tomar la forma de dinero, tiempo, servicios, etc; esto será determinado por la compañía de acuerdo con las necesidades que presente cada una de las áreas y el impacto que se espere alcanzar a través de estas contribuciones.

### **1º. Con la comunidad**

Se refiere a las diferentes acciones sociales que serán tomadas por la empresa en favor de las comunidades para disminuir el impacto negativo de sus actividades, de manera que se satisfagan las necesidades y algunos requerimientos de las áreas de influencia de las organizaciones; su meta principal será ayudarlas alcanzar una mejor calidad de vida. Es necesario indicar, puntualmente cuáles

serán las áreas beneficiadas y de qué modo va a intervenir la organización.

## **2º. Con el medio ambiente**

Se requiere identificar las necesidades y las prioridades de las comunidades en materia de medio ambiente para poder desarrollar el tipo de proyecto sostenible que se desea en la zona. Las políticas desarrolladas pueden referirse al compromiso de la empresa en cuanto a la disminución de su impacto ambiental a través de la mejora de su proceso productivo o proyectos que fomenten el cuidado del medio ambiente, como algunos referidos a la educación ambiental.

## **3º. Con los colaboradores**

Puesto que los trabajadores constituyen una pieza fundamental en el desarrollo organizacional, es necesario brindarles los instrumentos que les permitan desarrollarse de una manera adecuada al interior de la empresa, y que hagan posible una proyección que beneficie a la sociedad. Se precisa fomentar un clima en el cual el colaborador se sienta parte de la empresa, escuchando, y donde sepan que su familia es un factor importante para alcanzar su bienestar: se mostrará el tipo de compromiso que quiere afrontar y la manera en qué lo logrará.

## **4º. Stakeholders**

Los stakeholders son individuos y/o grupos con una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas en cuanto a lo que debe proporcionar una empresa a la sociedad. Están relacionados con la empresa de manera directa o indirecta.

**Stakeholders básicos:** son todos aquellos esenciales para la sobrevivencia de la empresa (clientes, proveedores, empleados, etc.).

**Stakeholders estratégicos:** son vitales para la organización. Identifican las amenazas y oportunidades de la organización con su entorno (accionistas, administradores, etc.).

**Stakeholders del entorno:** son todos los otros participantes en el entorno de la organización (comunidad, gobierno, etc.).

### 3.3.3 Ganadería lechera en el mundo

Según la FAO, Organización de Naciones Unidas para la Agricultura en el año 2005 se registró una producción mundial de 528,212 miles de toneladas métricas de producción leche fresca, donde Europa Occidental concentra 23%, Asia 23%, EE.UU. 16%, Sudamérica 9%, África 2%, Australia 2%, México 2%, Canadá 2% y Otros países 19%. Como se puede apreciar la **producción** lechera está concentrada en Europa Occidental, Asia y E.E.U.U.

**Cuadro N° 3:  
Producción Mundial de Leche Fresca 2014**

Continentes y/o País	Producción Mundial (Miles de t)	% Participación
Europa Occidental	125,742	23
Asia	119,312	23
EE. UU.	85,475	16
Sudamérica	47,427	9
África	21,242	2
Australia	10,125	2
México	9,873	2
Canadá	8,000	2
Otros	101,016	19
<b>Total</b>	<b>528,212</b>	<b>100</b>

**Fuente: FAO – Organización de Naciones Unidas  
para la Agricultura**

### **3.2.3.1 Producción de leche en el Perú.**

Según el Ministerio de agricultura del Perú, en la última década la producción lechera ha sufrido múltiples variaciones ocasionado por factores como los fenómenos sociales, desastres naturales, falta de integración entre los agentes económicos de su cadena productiva, entre otros. Es así como en el último quinquenio, el consumo per-cápita de leche en el Perú fue de 58 Lts/hab/año, cifra que representa casi el 50% de lo recomendado por la FAO (120 Lts/hab/año) y muy inferior al consumo per-cápita de leches en países del MERCOSUR, la Unión Europea y Estados Unidos.

Otro de los problemas que afectó el desarrollo del sector de ganadería lechera, en las décadas pasadas, fue la importación de leche en polvo subsidiada en sus países de origen, la que fue

utilizada por los programas sociales del estado, y que a mediano plazo se convirtieron en causa del cierre de muchos establos lecheros.

En relación a la población vacuna (*Bos taurus*) tenemos aproximadamente 4 977 504 cabezas, de los cuales el 11% son vacas en producción distribuidas en las principales cuencas lecheras de Lima, Arequipa y Cajamarca. Además, entre los años del 2000 a 2001 se observa un incremento en la producción lechera del 13.96 y 16.62 % en las cuencas del Centro y Norte del Perú respectivamente. Por otro lado, se ha observado que durante el período de 1990 a 1999 la producción y productividad de leche se incrementaron en 30 y 49 % respectivamente. Así también si comparamos la producción de leche fresca del periodo enero-mayo del 2002 con relación al mismo periodo en el 2001, observamos un incremento del 5%. Las cifras nos indican una tendencia de crecimiento de la ganadería lechera en el Perú, tal es así que existe un interés por la importación de vientres Holstein a nivel de los ganaderos de las cuencas lecheras.

El uso de leche fresca nacional en la industria se ha incrementado en un 10%, observándose también una mayor producción de leche evaporada y pasteurizada entre Enero y Mayo del presente año con valores de 23% y 2% respectivamente en relación al año 2001( Revista Vida láctea, Julio 2002).

Un hecho que favoreció al sector de la ganadería lechera nacional fue la reducción de la importación de leche en polvo entre los años 1995 a 2001, la cual se estima en un 50% (De 40 a 20 mil tm). Sin embargo, para el año 2002 se espera un incremento de 26% en la importación de derivados lácteos como Yogurt, mantequilla, queso y otros, mientras que la fabricación nacional de estos productos disminuirá en un 9%.

Por otro lado, las políticas de apoyo al sector lechero están orientadas a fortalecer la estructura de la cadena productiva del sector lechero, mediante el establecimiento de convenios y programas entre los productores, acopiadores e industriales. El Estado cumple una función promotora a través del Ministerio de Agricultura para la formación de las cadenas productivas y el desarrollo de programas sociales como los desayunos escolares. También el Ministerio de Agricultura a través de la Dirección de Promoción Agraria está promoviendo el desarrollo de nuevas cuencas lecheras como el caso del departamento de Ayacucho.

## **1º. Razas destinadas a la producción de leche**

**1.1 Holstein.-** Es originaria de Holanda, se caracteriza por el color de pelaje blanco y negro. En el Perú es la principal raza de producción de leche representando alrededor del 60% de la población bovina en los sistemas de producción lechera. Una vaca adulta en producción debe pesar por lo menos 680 Kg, mientras que un toro adulto en condiciones de servicio debe pesar alrededor de 1,000 Kg. aproximadamente. Además, pueden llegar a producir hasta 6,000 litros de leche por campaña, con un porcentaje de 3.5% de grasa, en condiciones de estabulación.

**1.2 Brown Swiss.-** Es originaria de Suiza, también es conocida como Pardo Alemán y/o Pardo Suizo. El color de su pelaje pasa por todas las tonalidades del marrón. Los ejemplares de esta raza provenientes de Europa son principalmente de doble propósito al contrario de las provenientes de Norteamérica donde han venido seleccionándose sobre la base exclusivamente de su producción lechera, llegándose a obtener entre 5,000 a 6,000 litros por campaña. Tenemos que una vaca adulta pesa entre 650 a 800 kg.

Mientras que el toro adulto en condiciones de servicio pesa entre 1,100 a 1,200 kg. En condiciones de estabulación en sistemas intensivos llega a producir 6029 kg con 4.2% de grasa y 3.09% de proteína. Esta raza también es importante en nuestro país, es la más adaptada a la altura y de ahí su importancia en la sierra peruana, su población se concentra principalmente en el Departamento de Junín (45.7%) y su producción de leche promedio es entre 1,500 a 3,500 litros/vaca/ campaña en condiciones de altitud y alimentación en base a pastos naturales y cultivados.

**1.3 Jersey.-** Esta raza es de origen de la isla de Jersey, su color característico es canela claro a rojizo o marrón, con o sin manchas blancas. Tiene aptitud para las zonas cálidas además la composición de su leche presenta un alto porcentaje de grasa (alrededor de 5.30 %) y proteína (3.77%) lo cual es muy apropiado para la producción de derivados lácteos como el queso y la mantequilla. Su producción de leche alcanza los 5 512 kg por campaña.

**1.4 Cebú.-** Las razas adaptadas a los trópicos son importantes por su capacidad para sobrevivir en las condiciones de clima calurosos gracias a su rusticidad, resistencia al calor y garrapatas. A pesar de que la producción promedio de la leche es baja, algunas razas cebuínas como la Gir, Guzerá y otras, han sido seleccionadas para la producción de leche con niveles de alrededor 2000 kg. en 305 días de lactación. Actualmente en el Perú el cebú se viene cruzando con las razas Holstein y Brown Swiss para mejorar la producción lechera en los departamentos de la región amazónica.

**1.5 El Ganado Criollo del Perú.-** Tiene una gran importancia por ser considerado el pie de Cría o la población base de nuestra

ganadería a la cual debemos mejorar genéticamente, pero conservando sus características de rusticidad y de adaptación a la altura, además puede ser usado para triple propósito: carne, leche y trabajo (Rosemberg, 2000). El vacuno criollo puede llegar a pesos vivos de 300 kg. los machos y 195 kg las hembras. La producción de leche por lactación puede llegar a 350 kg. En los últimos años, viene realizándose el cruce entre el vacuno criollo con las razas Holstein y Brown Swiss, denominándose al animal cruzado como Criollo Mejorado.

## **2º. Principales Productos**

Leche Fresca. Para ser luego procesada como leche Pasteurizada, Evaporada, quesos y otros derivados.

## **3º. Sistemas de producción**

A nivel nacional se identifican tres sistemas de producción, el sistema extensivo que predomina en la sierra y selva, el sistema intensivo que predomina a nivel de los valles costeros y el sistema semi-intensivo que predomina a nivel de los valles interandinos.

### **1. Extensiva**

- ✓ Se presenta una alimentación al pastoreo con pastos naturales y cultivados como el cultivo de alfalfa, phalaris y la asociación de gramíneas como el Rye grass con leguminosas como trébol blanco y trébol rojo.
- ✓ Bajos Costos de producción.
- ✓ Utilización de mano de obra familiar.



- ✓ No requiere de costosas instalaciones (Mangas de manejo, corrales de ordeño, comederos, etc.).
- ✓ El pastoreo es mixto, es decir en conjunto con otras especies como ovinos.
- ✓ Este tipo de explotación representan el 15.4% del total nacional de sistemas de producción lechera, con una superficie promedio de 59.2 hectáreas.
- ✓ Predomina el sistema de reproducción por monta natural.

## **2. Intensiva**

- ✓ Mayores costos de producción, debido al uso de concentrados en la alimentación, aplicación de programas sanitarios y uso de instalaciones para la estabulación y ordeño.
- ✓ Mayor uso de mano de obra calificada, como veterinarios, zootecnistas, administradores, etc.
- ✓ Requiere de costosas instalaciones y maquinarias como las salas de ordeño, cunas, salas de cura y/o reposo, salas de maternidad, etc.
- ✓ Este tipo de explotación representa el 46.2% del total nacional de establos lecheros y la superficie promedio de la explotación es 9 ha.
- ✓ Los establos lecheros se concentran principalmente en la costa, representando en Lima un 17,7%, en La Libertad, 24.3% y Piura con un 8.5% del total de nacional de sistemas de producción.
- ✓ La producción puede alcanzar hasta más de 6,000 Lt. /vaca/campaña.
- ✓ Predomina el sistema de reproducción por Inseminación Artificial.

### 3. Semi – Intensivas

- ✓ Es un sistema de alimentación basado en el pastoreo, pero complementado con concentrados elaborados con insumos agroindustriales.
- ✓ Se mantiene a los animales en un encierro parcial, en el día pastorean y en la noche son llevados a confinamiento.
- ✓ Representan al 38.4% del total nacional de establos lecheros, con una superficie promedio de 68.3 ha.
- ✓ Mediana producción de leche, puede presentar alrededor de 3,500 Lt./vaca/campaña
- ✓ Son pequeñas explotaciones con venta de leche al porongueo y la manufacturación de quesos.

#### 3.3 Términos básicos

**Administrar:** Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

**Agroideas:** El Programa nacional de gobierno que ofrece financiamiento no reembolsable, es decir no tendrá que devolver este dinero (porque no es un crédito), pero deberá utilizarlo de forma transparente.

**AEO:** Agente económico organizado.

**Análisis:** Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.

**APAVECO:** Asociación de productores Agropecuarios Verde Conchán.

**Asociación:** Unión de varias personas o cosas para lograr un objetivo en común.

**Calidad:** La calidad es una determinación del cliente, no una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparando con sus requerimientos establecidos o no establecidos, consientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos.

**Cliente:** Es toda aquella persona (natural o jurídica) que posee una necesidad que pueda ser satisfecha por nuestro producto o servicio, para lo cual se posee todos los recursos necesarios que permitan satisfacer dicha necesidad.

**Costo:** Es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.

**CODELAC:** Coordinadora de derivados lácteos Cajamarca.

**Emprendedor:** Es aquella persona que tiene la capacidad de concebir ideas para crear o desarrollar una empresa.

**Financiamiento:** Un plan de negocio está financiado cuando ha pedido capital en calidad de préstamo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas.

**Ganado lechero:** ganado vacuno es el nombre común de los mamíferos herbívoros domesticados del género Bos, perteneciente a la familia Bóvidos, que tienen gran importancia para el hombre, pues de la cría de los mismos se provee de carne, leche, cuero, cola, gelatina y otros productos comerciales.

**Indicador:** Es aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

**Leche fresca:** es una secreción nutritiva de color blanquecino opaco producida por las células secretoras de las glándulas mamarias o mamas de las hembras de los mamíferos.

**Minagri:** Ministerio de agricultura y riego.

**Plan de negocios:** Propuesta sobre cómo llevar a la práctica una idea de negocio en el que se evidencian la rentabilidad, así como las estrategias a seguir para alcanzar el objetivo en la toma de decisiones.

**PROCOMPITE:** Es un fondo concursable que nace para apoyar la competitividad productiva con el objetivo de mejorar la misma con los sectores productivos; mediante el desarrollo, adaptación o transferencia tecnológica, donde la inversión privada sea insuficiente para desarrollar el desarrollo competitivo y sostenido de las cadenas productivas.

**Producto pecuario:** Producto de la producción animal: leche, huevos, miel de abeja, pollos, codornices.

**U.A.** Unidad agropecuaria.

### **3.4 Hipótesis de la investigación**

La propuesta del plan de negocio en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán, del distrito de Conchán, provincia de Chota, región Cajamarca, y su posterior implementación le permitirá mejorar los niveles de producción de leche fresca, alcanzando la rentabilidad.

### **3.5 Variables**

- ✓ **Variable independiente:** plan de negocios
- ✓ **Variable dependiente:** nivel de producción de leche fresca y carne.

### 3.6. Operacionalización de las variables

**Tabla N° 01**

<b>VARIABLES</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Plan de negocios</b>	Propuesta sobre cómo llevar a la práctica una idea de negocios en el que se evidencie la rentabilidad, así como las estrategias a seguir para alcanzar el objetivo en la toma de decisiones.	Aplicación de una encuesta elaborada en función a las actividades que se desarrollan en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan estratégico</li> <li>✓ Plan de marketing.</li> <li>✓ Plan de operaciones.</li> <li>✓ Plan económico, financiero.</li> <li>✓ Plan de recursos humanos.</li> </ul>	Misión visión Demanda Oferta Rentabilidad Calidad Innovación TIR VAN	Encuesta por cuestionario
<b>Nivel de producción de leche fresca y carne.</b>	Potencial máximo de producción de una empresa, cuando utiliza las técnicas de producción más avanzadas al máximo su espacio físico y equipo.	Aplicación de técnicas de recolección de datos como la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producción actual de leche fresca.</li> <li>✓ Costo de producción.</li> <li>✓ Precio de venta por litro de leche.</li> <li>✓ Periodos de pago.</li> </ul>	Eficiencia Eficacia Producción Productividad	Encuesta por cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV:

### 4. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 4.8 Tipo de investigación

Este tipo de investigación es de carácter descriptivo por que pretende describir lo elementos y característica del problema de investigación poniendo de manifiesto sus peculiaridades y las relaciones de asociación entre ellas sin la manipulación de las mismas.

Además, contiene una propuesta de un plan de negocios orientado a mejorar la producción de leche y carne en la asociación de productores agropecuarios APAVECO.

#### 4.9 Diseño de investigación

Este proyecto de investigación está considerado dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de las variables y no la manipulación de esta. De la misma manera este estudio tiene las características de diseño transversal porque se estudia y describe los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.

#### 4.10 Método de investigación

La investigación se realizó a través de los métodos de investigación que a continuación se indican.

- ✓ **Método inductivo:** Se procedió a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que permitan elaborar la propuesta de plan de negocios.

- ✓ **Método deductivo:** se inició con la observación y descripción de las variables en forma general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en el problema de investigación.
- ✓ **Método analítico:** se identificó cada una de las partes que constituyen las variables, así mismo se establecerá sus relaciones entre ellas basado en el objetivo del trabajo de investigación.
- ✓ **Método sintético:** se partió de lo simple a lo complejo de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir, vamos a analizar cada una de las variables, establecer su relación o asociación para arribar a conclusiones.

#### 4.11 Alcance de la investigación

##### **Población y muestra:**

**Población:** Se tomó como unidad de análisis a los 28 productores agropecuarios de la Asociación.

**Muestra:** Se encuestó a los 28 productores agropecuarios de la Asociación.

#### 4.12 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### **Técnicas de recopilación de información.**

- ✓ **Análisis bibliográfico:** referidos a la bibliografía básica de profundización relaciona con planes de negocios.
- ✓ **Encuestas:** para la presente investigación se aplicaron encuestas por cuestionario, las mismas que fueron aplicados a los productores agropecuarios de APAVECO y la información obtenida sirvió para la comprobación de la hipótesis.

- ✓ **Internet:** para la presente investigación se utilizó esta técnica puesto que mediante ella se puede recabar amplia información lo que complementara el cuerpo de mi investigación

#### **4.13 Técnicas de procesamiento y análisis de información**

- ✓ Una vez efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación de los instrumentos primeramente se procedió a trabajar de forma manual revisando que las encuestas estén llenas y conformes, para luego, proceder a la codificación y registrar datos con lápiz y papel, realizando el conteo respectivo de los resultados obtenidos por cada respuesta
- ✓ En una segunda fase a través de una computadora y con la ayuda del procesador de textos Excel, se ingresó cada uno de los datos en un cuadro resumen, para luego, mediante las herramientas de este programa, insertar los gráficos correspondientes a cada una de las preguntas realizadas, obteniendo a través de este sistema información rápida y confiable.

#### **4.14 Técnica de análisis e interpretación de los resultados**

Se utilizaron las siguientes formas de análisis:

- ✓ El análisis de resultados se realizó en base a los resultados obtenidos en los gráficos del Excel, mediante la observación y análisis de los mismos.
- ✓ Se analizó y evaluó cada una de las preguntas, obteniendo la información que sirvió para determinar resultados de acuerdo a las variables e indicadores establecidos.



## CAPÍTULO V:

### 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.

#### 5.1 Resultados de la encuesta aplicada

Para complementar el diagnóstico, se ha elaborado una encuesta por cuestionario que se ha aplicado a todos los socios de la asociación de productores agropecuarios a través de estos instrumentos aplicados se procedió a la tabulación y agrupación de la misma para representar con mayor facilidad los resultados en los gráficos. Posteriormente los datos recolectados se analizaron y se interpretaron por medio de la estadística descriptiva.

A continuación, se presenta de forma secuencial los resultados obtenidos en cada uno de los ítems del instrumento.

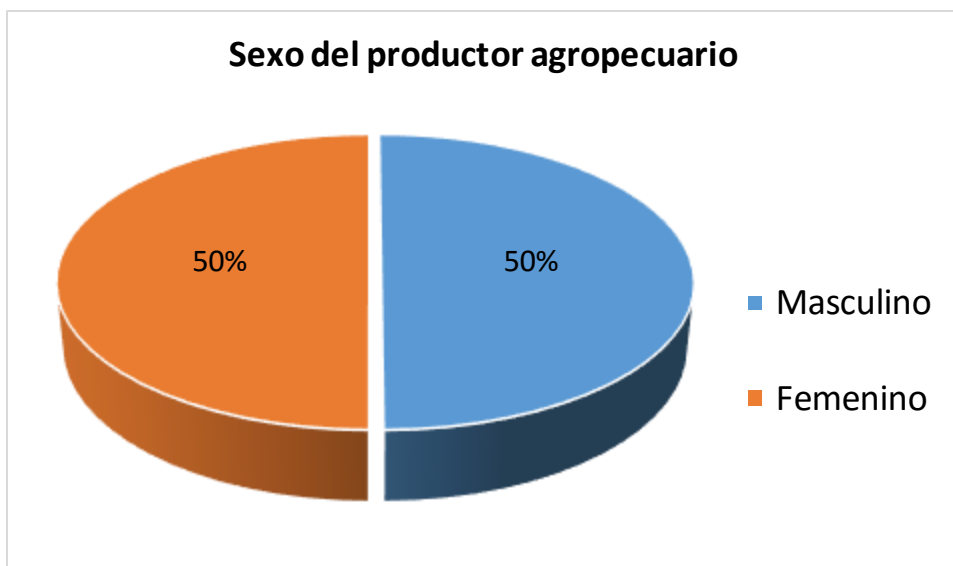
#### A. Resultados de la encuesta aplicada a los socios de la asociación de productores agropecuarios de Verde Conchán.

**Tabla N° 2. Sexo del productor agropecuario**

<b>Alternativas</b>	<b>N° de respuesta</b>	<b>Porcentaje %</b>
Masculino	14	50
Femenino	14	50
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los socios

**Gráfico N° 1.**



Fuente: Tabla N° 2

### **Análisis e interpretación**

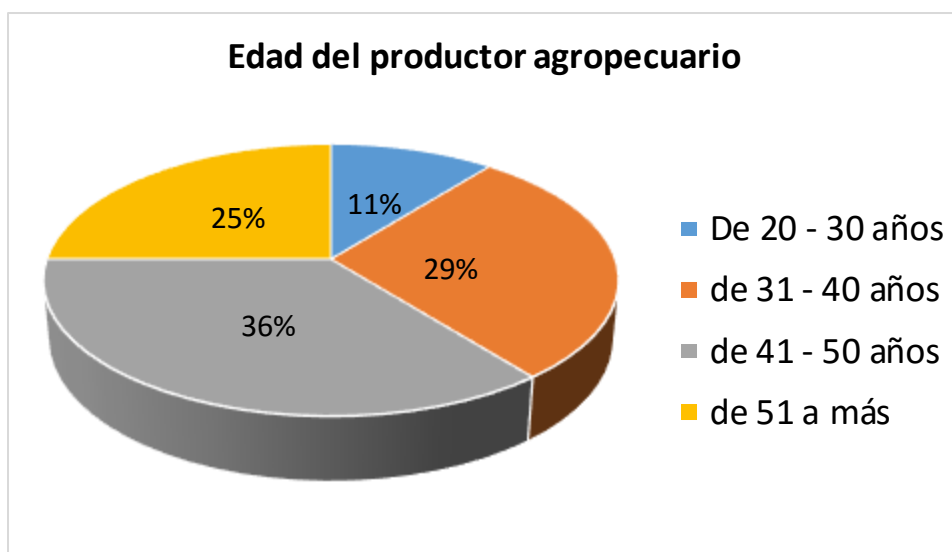
Según el gráfico podemos apreciar que esta asociación de productores agropecuarios está conformada por el 50% de productores varones y el 50% de productores mujeres comprometidas en el crecimiento y desarrollo de esta asociación.

**Tabla N° 3. ¿Cuántos años tienes?**

<b>Alternativas</b>	<b>N° de respuesta</b>	<b>Porcentaje %</b>
De 20 - 30 años	3	11
de 31 - 40 años	8	29
de 41 - 50 años	10	36
de 51 a más	7	25
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los socios

**Gráfico N° 2.**



Fuente: Tabla N° 3

### **Análisis e interpretación**

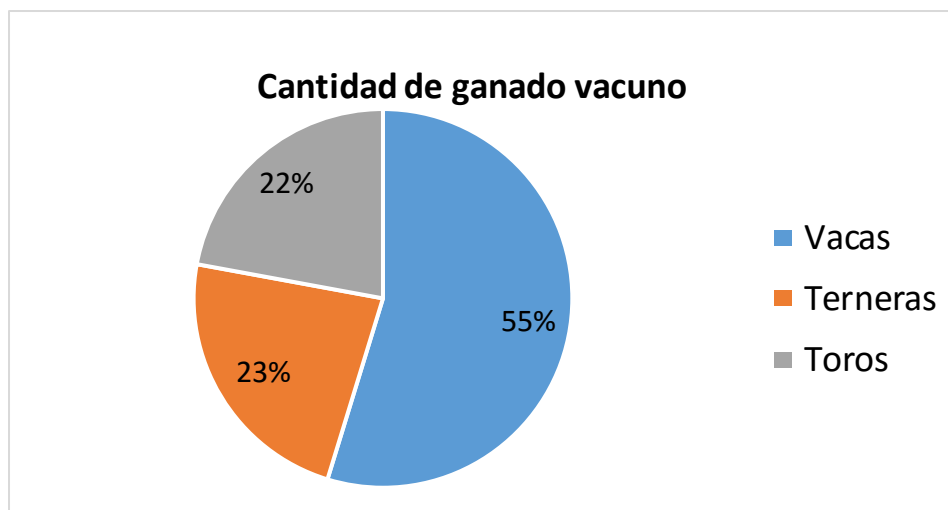
Esta gráfica refleja que la edad promedio de los socios, que realizan este emprendimiento es de: 20 a 30 años son un total de 3 socios realizando un porcentaje de 11%; de 31 a 40 años 8 realizando un porcentaje de 29%; de 41 a 50 años son un total de 10 socios realizando un porcentaje de 36% y de 51 a más son un total de 7 socios realizando un porcentaje de 25%.

**Tabla N° 4. ¿Cuántas cabezas de ganado tiene actualmente?**

<b>Alternativas</b>	<b>N° de respuesta</b>	<b>Porcentaje %</b>
Vacas	52	55
Terneritas	22	23
Toros	21	22
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a los socios*

**Gráfico N° 3.**



Fuente: Tabla N° 4

### **Análisis e interpretación**

De esta gráfica se puede determinar cómo está compuesto el hato de la asociación de productores agropecuarios Verde Conchán del 100% de ganado vacuno 52 son vacas que hacen un porcentaje del 55%, 22 son terneras que hacen un porcentaje de 23% y 21 son toretes que realizan un porcentaje del 23%.

**Tabla N° 5 ¿Cuántos litros de leche produce en la actualidad?**

Productor	Vacas en producción	Producción por productor	% leche ternero (25%)	Total de leche para venta
Julio Lara Rubio	2	10.00	2.50	7.50
Felicita Benavides Días	2	9.00	2.25	6.75
Fanny del Rocío Lara Benavides	1	9.00	2.25	6.75
Luis Lara Rubio	2	8.00	2.00	6.00
Luzmila Lara Rubio	2	7.50	1.88	5.63
Susana Vásquez Lara	2	8.00	2.00	6.00
Eusebio Coronel Tapia	3	8.00	2.00	6.00
Liduvina Lara Rubio	2	7.50	1.88	5.63

Mavila Coronel Tapia	2	8.00	2.00	6.00
Eladio Lara Rubio	1	8.00	2.00	6.00
Rosa Lara Rubio	1	7.00	1.75	5.25
Humberto Delgado Irigoín	2	9.00	2.25	6.75
Santiago Lara Rubio	2	9.00	2.25	6.75
Filomena Gonzales Colunche	1	8.00	2.00	6.00
José Félix Lara Idrogo	3	8.00	2.00	6.00
Piedad Rubio Mejia	2	8.00	2.00	6.00
Mavila Gallardo Rafael	1	9.00	2.25	6.75
Alberto Benavides Diaz	2	8.50	2.13	6.38
Edelmira Coronel Tapia	2	8.50	2.13	6.38
Willan Vásquez Bustamante	2	8.00	2.00	6.00
Humberto Gonzales Colunche	2	8.00	2.00	6.00
Edelmira Lara Rubio	1	9.00	2.25	6.75
Leovigildo Irigoín Campos	1	9.00	2.25	6.75
Wilson Vásquez Lara	1	8.00	2.00	6.00
Teonila Lara Rubio	2	8.00	2.00	6.00
Félix Cieza Guevara	2	8.00	2.00	6.00
Emilio Coronel Tapia	2	10.00	2.50	7.50
Mara Irene Cieza Lara	2	10.00	2.50	7.50
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>236.00</b>	<b>59.00</b>	<b>177.00</b>
<b>Promedio</b>	<b>1.79</b>	<b>8.43</b>	<b>2.11</b>	<b>6.32</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los socios

### **Análisis e interpretación**

De la tabla podemos determinar que la producción actual de leche fresca es de 236 litros diarios de los cuales el 25% está destinado a la alimentación por amamantamiento a terneros un total de 59 litros diarios de leche fresca; y el 75% se destina a la venta un total de 177 litros diarios, la producción promedio de leche fresca es de 6.32 litros/vaca/diario.

**Tabla N° 6 ¿Cuánto es el precio de venta por litro de leche fresca?**

<b>Productor</b>	<b>Total de leche para venta</b>	<b>Precio en S/.</b>	<b>Total en S/.</b>
Julio Lara Rubio	7.50	0.90	6.75
Felicita Benavides Diaz	6.75	0.90	6.08
Fanny Del Rocio Lara Benavides	6.75	0.90	6.08
Luis Lara Rubio	6.00	0.90	5.40
Luzmila Lara Rubio	5.63	0.90	5.06
Susana Vasquez Lara	6.00	0.90	5.40
Eusebio Coronel Tapia	6.00	0.90	5.40
Liduvina Lara Rubio	5.63	0.90	5.06
Mavila Coronel Tapia	6.00	0.90	5.40
Eladio Lara Rubio	6.00	0.90	5.40
Rosa Lara Rubio	5.25	0.90	4.73
Humberto Delgado Irigoin	6.75	0.90	6.08
Santiago Lara Rubio	6.75	0.90	6.08
Filomena Gonzales Colunche	6.00	0.90	5.40
Jose Felix Lara Idrogo	6.00	0.90	5.40
Piedad Rubio Mejia	6.00	0.90	5.40
Mavila Gallardo Rafael	6.75	0.90	6.08
Alberto Benavides Diaz	6.38	0.90	5.74
Edelmira Coronel Tapia	6.38	0.90	5.74
Willan Vasquez Bustamante	6.00	0.90	5.40
Humberto Gonzales Colunche	6.00	0.90	5.40
Edelmira Lara Rubio	6.75	0.90	6.08
Leovigildo Irigoin Campos	6.75	0.90	6.08
Wilson Vasquez Lara	6.00	0.90	5.40
Teonila Lara Rubio	6.00	0.90	5.40
Felix Cieza Guevara	6.00	0.90	5.40
Emilio Coronel Tapia	7.50	0.90	6.75
Mara Irene Cieza Lara	7.50	0.90	6.75
<b>Total</b>	<b>177.00</b>		<b>159.30</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los socios

### Análisis e interpretación

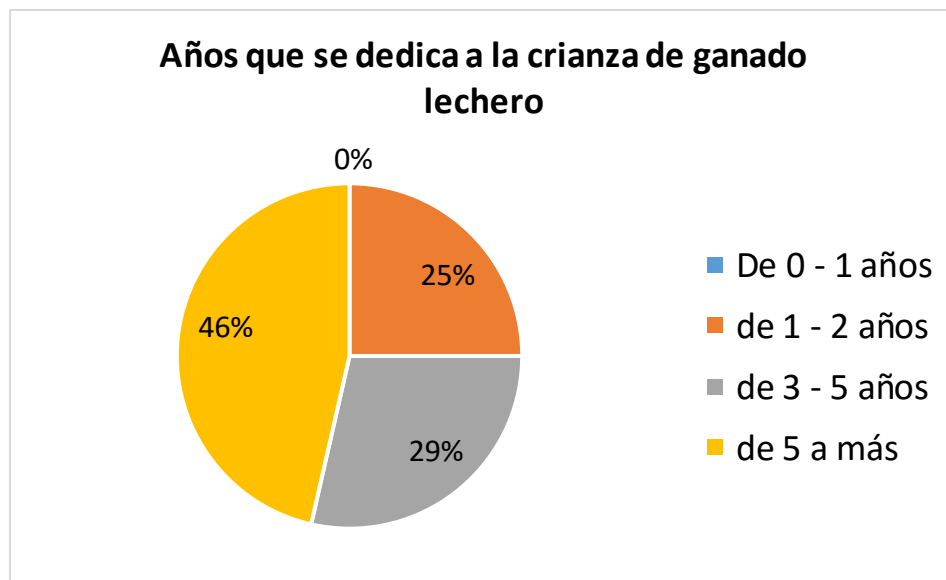
De la tabla podemos determinar que el precio de venta por litro de leche es de S/ 0.90 soles.

**Tabla N° 7 ¿Cuántos años hace que se dedica a la crianza de ganado vacuno?**

Alternativas	N° de Respuesta	Porcentaje %
De 0 - 1 años	0	0
de 1 - 2 años	7	25
de 3 - 5 años	8	29
de 5 a más	13	46
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los socios

**Gráfico N° 4.**



Fuente: Tabla N° 10

### Análisis e interpretación

Del gráfico podemos determinar que de los 28 socios que se dedican a la crianza de ganado lechero es como se detalla a continuación: de 0 a 1 año es de 0%; de 1 a 2 años es de 7 productores haciendo un porcentaje de 25%;

3 a 5 años 8 productores haciendo un porcentaje de 29%; y de 5 años a mas es 13 productores haciendo un porcentaje del 46% lo que demuestra que todos los productores tienen experiencia en el sector.

**Tabla N° 8. ¿Qué cantidad de terreno lo dedica a la crianza de ganado vacuno lechero?**

<b>Productor</b>	<b>Total de Has para vacunos</b>
Julio Lara Rubio	3.00
Felicita Benavides Diaz	2.00
Fanny Del Rocio Lara Benavides	1.50
Luis Lara Rubio	2.00
Luzmila Lara Rubio	1.50
Susana Vásquez Lara	2.00
Eusebio Coronel Tapia	3.00
Liduvina Lara Rubio	2.00
Mavila Coronel Tapia	1.50
Eladio Lara Rubio	1.00
Rosa Lara Rubio	1.00
Humberto Delgado Irigoín	2.00
Santiago Lara Rubio	1.50
Filomena Gonzales Colunche	1.50
Jose Felix Lara Idrogo	4.00
Piedad Rubio Mejia	3.00
Mavila Gallardo Rafael	1.00
Alberto Benavides Diaz	3.00
Edelmira Coronel Tapia	2.00
Willan Vásquez Bustamante	1.50
Humberto Gonzales Colunche	1.50
Edelmira Lara Rubio	2.00
Leovigildo Irigoín Campos	2.00
Wilson Vasquez Lara	1.00
Teonila Lara Rubio	2.00



Felix Cieza Guevara	2.00
Emilio Coronel Tapia	2.00
Mara Irene Cieza Lara	1.00
<b>Total</b>	<b>53.50</b>
<b>Promedio</b>	<b>1.91</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los socios

### **Análisis e interpretación**

De la tabla podemos determinar que la asociación está destinando un total de 53.5 hectáreas de terreno para la crianza de su ganado vacuno, haciendo un promedio de 1.91 hectáreas por cada productor agropecuario.

### **Tabla N° 9 ¿Cuántos cortes de pasto al año producen sus parcelas?**

<b>Productor</b>	<b>Cortes de pasto al año</b>
Julio Lara Rubio	3.00
Felicita Benavides Diaz	3.00
Fanny Del Rocio Lara Benavides	3.00
Luis Lara Rubio	3.00
Luzmila Lara Rubio	3.00
Susana Vasquez Lara	3.00
Eusebio Coronel Tapia	3.00
Liduvina Lara Rubio	3.00
Mavila Coronel Tapia	3.00
Eladio Lara Rubio	3.00
Rosa Lara Rubio	3.00
Humberto Delgado Irigoien	3.00
Santiago Lara Rubio	3.00
Filomena Gonzales Colunche	3.00
Jose Felix Lara Idrogo	3.00
Piedad Rubio Mejia	3.00

Mavila Gallardo Rafael	3.00
Alberto Benavides Diaz	3.00
Edelmira Coronel Tapia	3.00
Willan Vasquez Bustamante	3.00
Humberto Gonzales Colunche	3.00
Edelmira Lara Rubio	3.00
Leovigildo Irigoín Campos	3.00
Wilson Vásquez Lara	3.00
Teonila Lara Rubio	3.00
Felix Cieza Guevara	3.00
Emilio Coronel Tapia	3.00
Mara Irene Cieza Lara	3.00
<b>Promedio</b>	<b>3.00</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a los socios*

### **Análisis e interpretación**

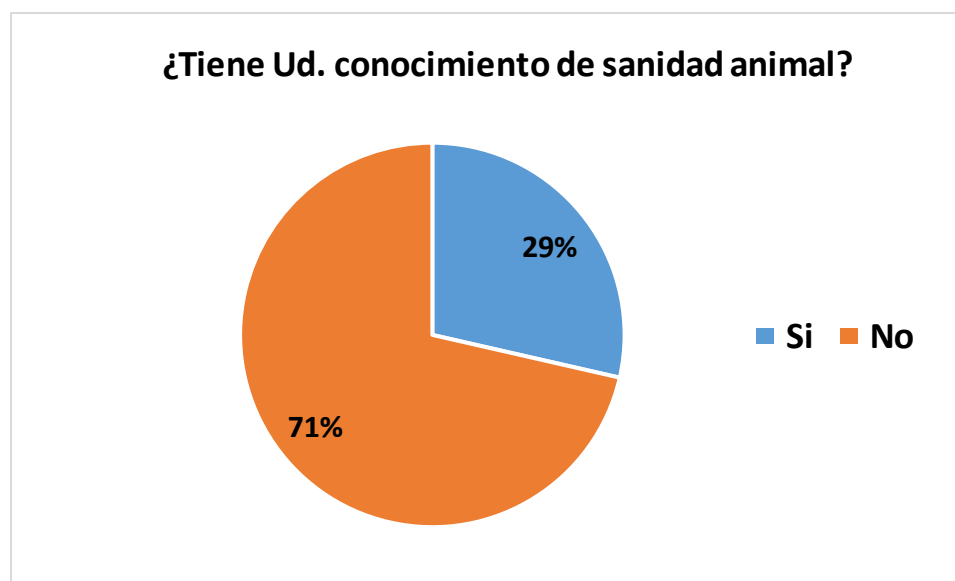
De la tabla podemos determinar que los productores agropecuarios realizan 3 cortes de pasto al año.

**Tabla N° 10 ¿Tiene usted conocimientos sobre sanidad animal?**

<b>Alternativas</b>	<b>N° de Respuesta</b>	<b>Porcentaje %</b>
Si	8	29
No	20	71
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los socios

**Gráfico N° 5.**



Fuente: Tabla N° 10

### **Análisis e interpretación**

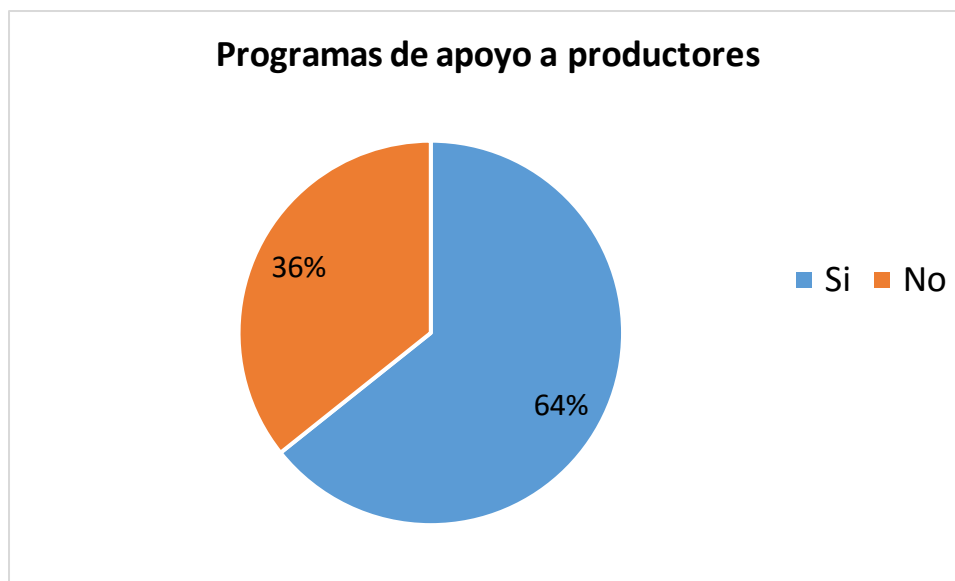
Del gráfico podemos determinar que el 29% de productores es decir 8 tienen conocimiento de sanidad animal y el 71% es decir 20 socios no conocen el tema.

**Tabla N° 11 ¿Conoce Ud. programas de apoyo a productores?**

Alternativas	N° de Respuesta	Porcentaje %
Si	18	64
No	10	36
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los socios

**Gráfico N° 6.**



Fuente: Tabla N° 11

### **Análisis e interpretación**

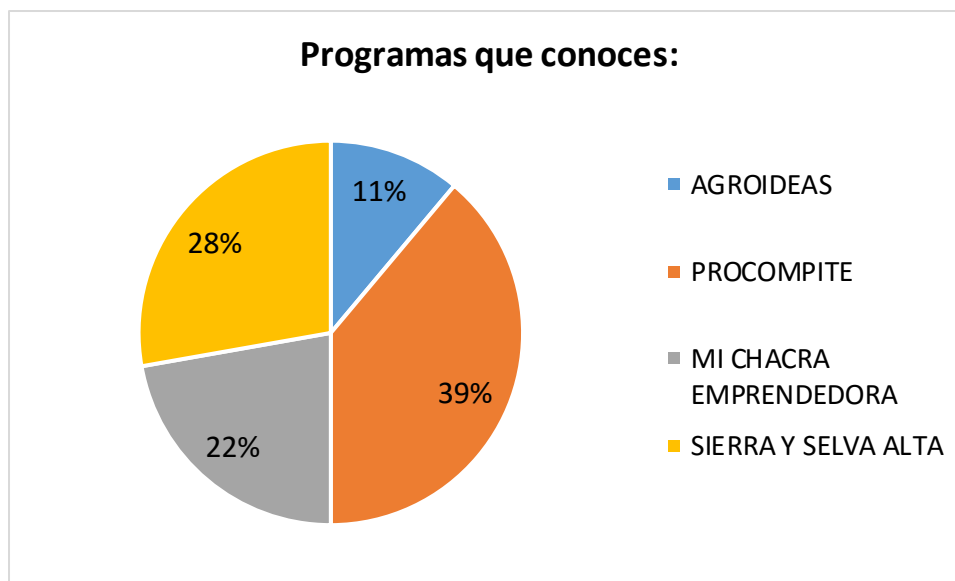
Del gráfico podemos determinar que del 100% de productores el 36% es decir 10 no conocen programas de apoyo a productores y el 64% es decir 18 conocen programas de apoyo a asociaciones de productores agropecuarios.

**Tabla N° 12 ¿Qué programas de apoyo a productores conoce?**

<b>Alternativas</b>	<b>N° de Respuesta</b>	<b>Porcentaje %</b>
AGROIDEAS	2	11
PROCOMPITE	7	39
Mi Chacra Emprendedora	4	22
Sierra y Selva Alta	5	28
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fuente: *Elaboración propia en base a los socios*

**Gráfico N° 7.**



Fuente: Tabla N° 12

### **Análisis e interpretación**

Del gráfico podemos determinar que de los 18 productores agropecuarios que conocen programas de apoyo a productores el 11% es decir 2 conocen el programa de compensación para la competitividad AGROIDEAS, 39% es decir 7 conocen el fondo concursable PROCOMPITE, 22% es decir 4 conocen el fondo Mi Chacra Emprendedora, y el 28% es decir 5 conocen al programa Sierra y Selva Alta.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS**

#### **Resumen ejecutivo**

##### **1º. Definición del negocio**

La Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán, Distrito de Conchán, provincia de Chota, región Cajamarca; fue legalmente constituida en el 27 de febrero del año 2013, agrupando a 28 pequeños productores rurales de leche fresca del distrito; con la finalidad de promover y desarrollar la producción agropecuaria en todos sus aspectos como fin superior; y dentro de los muchos objetivos se encuentra la producción y distribución de leche fresca a las diferentes instituciones públicas y privadas; como lo indica el estatuto de dicha asociación.

La asociación cuenta en su mayoría con ganado Bronw Swiss y criollo, el manejo de su ganado lechero lo realizan en prados con pastos naturales los cuales ofrecen tres cortes al año y avena forrajera (las cuales se siembran después de la cosecha de papa) albergando 0.7 U.A aproximadamente por ha; no realizan desinfecciones, complementos vitamínicos, los bebederos (lagunas) de los animales se encuentran en lugares muy distantes a las parcelas de los productores en promedio 30 minutos de recorrido; el ordeño se realiza una vez por día entre las 8-9 Am en baldes de plástico sin ningún control de calidad mínima, luego la leche es trasladada al lugar de acopio utilizando caballos y en mayor parte al hombro por las productores agropecuarios.

La APAVECO se dedica a la producción lechera de forma empírica, es decir no reciben ningún tipo de asesoramiento en lo que corresponde a la cadena

productiva de la leche, ni apoyo económico por ninguna institución pública ni privada, con una producción en promedio de 6.32 litros/Vaca/Día. La leche fresca es ofrecida a una pequeña planta productora de queso fresco de forma artesanal, el precio de venta por litro de leche fresca es de 0.90 céntimos los cuales son cancelados cada 8 días.

Es en este sentido, que el **presente Plan de negocios priorizará la producción y comercialización de leche fresca y carne**, para lo cual se implementará el sembrío de pastos mejorados, implementación de kit de ordeño, módulos de botiquín veterinarios, alimentos balaceados, capacitación y asistencia técnica en diferentes etapas de la cadena productiva de la leche; con la finalidad de aumentar la cantidad y calidad de leche fresca y carne. Dicho plan se desarrollará en el periodo 2016 al 2017 aumentando nuestra producción.

## 2º. Ubicación de la propuesta en la cadena productiva

**Cuadro N° 4**

Ubicación de la Cadena Productiva	Marcar
Producción	X
Post-producción	X
Transformación	
Comercialización	X

Fuente: Elaboración propia

### 3º. Referencias de las propuestas productivas

A nivel distrital se tiene:

- ✓ A la **Asociación de Productores Agropecuarios Realidad Norteña**, la cual se ha conformado con la finalidad de producir leche fresca y mejorar su productividad pecuaria; además dicha asociación, está participando en AGROIDEAS y ya lograron pasar la primera fase del programa.

A nivel regional y nacional se tiene ya muchas experiencias exitosas, solo mencionaremos algunas:

- ✓ A la asociación de productores agropecuarios Los Defensores del agua – El Alumbre, los cuales se han asociado con la finalidad del “Mejoramiento de pasturas, para la alimentación del ganado vacuno productor de leche, mediante la instalación de pasturas mejoradas, Centro Poblado El Alumbre, Distrito de Bambamarca, Hualgayoc, Cajamarca”, participando en el PROCOMPITE de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc – Bambamarca.
- ✓ A la Asociación de productores agropecuarios Hierba Buena, con la finalidad del “Mejoramiento de pasturas, para la alimentación del ganado vacuno productor de leche, mediante cosecha de agua e instalación de pasturas mejoradas, caserío Hierba Buena, Distrito de Bambamarca, Hualgayoc, Cajamarca”, participando en el PROCOMPITE de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc – Bambamarca.
- ✓ A la Asociación de Productores Agropecuarios del Centro Poblado de San Lorenzo – Calquis - San Miguel; con el plan de negocios “Desarrollo Competitivo de la Producción y Comercialización de Leche



fresca, por La Asociación de **Productores Agropecuarios del Centro Poblado de San Lorenzo**”, participando del programa AGROIDEAS.

#### 4º. Experiencia

Los productores agropecuarios de la APAVECO, tienen experiencia en la actividad de manera individual, porque ha sido desarrollada desde tiempos muy remotos, por sus antepasados, los cuales han venido transmitiéndose sus experiencias de generación en generación, constituyéndose esta actividad en la actividad principal, tanto para ingresos económicos como de empleo.

#### 5º. Alianzas estratégicas y oportunidades de negocio

**Cuadro N° 5:** Alianzas estratégicas de la AEO.

Descripción de la alianza estratégica u oportunidad de negocio	Finalidad	Empresa u organización	Características de la empresa u organización	La alianza u oportunidad ¿Es probable o concreta*?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y asistencia técnica en temas de conocimientos y mejora de cadenas productivas.</li> <li>• Promoción y desarrollo de ferias agropecuarias, donde se promocióne productos de la AEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la organización de los productores agrarios bajo el enfoque de Cadenas Productivas.</li> <li>• Organización de Ferias especializadas de productos agrícolas.</li> </ul>	Agencia Agraria Chota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar políticas de desarrollo de la actividad agropecuaria.</li> </ul>	Concreta
<p><b>Organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades.</li> </ul> <p><b>Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y generar alianzas con otras instituciones para desarrollar capacidades en la producción y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover, estimular y apoyar las actividades empresariales del comercio, servicios, etc.</li> </ul>	Municipalidad Distrital de Conchán	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones de vida del poblador rural</li> <li>• Mejorar la producción y productividad en el marco de desarrollo sostenible.</li> </ul>	Concreta

<p>mejoramiento de la actividad agropecuaria.</p> <p><b>Post Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de la leche con una técnica de ordeño adecuada.</li> </ul> <p><b>Comercialización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y Organización de Ferias especializadas de productos agropecuarios.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la organización de agricultores para beneficiarse de economías de escala.</li> </ul>	
<p><b>Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de leche fresca para la producción de queso fresco.</li> </ul> <p><b>Comercialización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de queso fresco en los mercados de Bambamarca, Cajamarca y Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar leche fresca a los productores asociados.</li> </ul>	Plantas queseras artesanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar beneficios y utilidades por la venta de queso; además de mejorar su calidad de producto para ser más competitivo en el mercado nacional.</li> </ul>	Concreta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de leche fresca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar leche fresca de calidad.</li> </ul>	Programas sociales (vaso de leche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar nutrición y calidad de vida de los niños menores de 6 años.</li> </ul>	Probable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y asistencia técnica en temas pecuarios y transformación de productos lácteos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y afianzar conocimientos en productores en técnicas de producción y transformación de productos lácteos en la zona.</li> </ul>	Instituto superior tecnológico publico Chalamarca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales mediante su programa de proyección social</li> </ul>	Probable

Fuente: Elaboración propia.

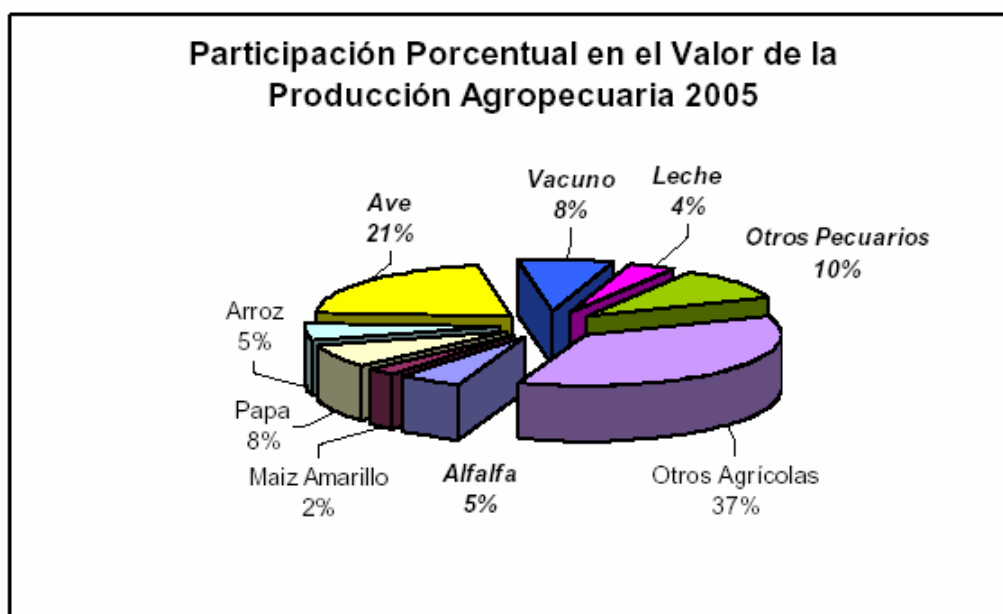
## Investigación de mercados

### 1º. Recolección de información secundaria y primaria

#### 1.1 Realidad del mercado de leche y derivados en el Perú.

Según nos muestra el Ministerio de Agricultura en el Gráfico N° 01, La actividad ganadera es la segunda actividad que aporta al sector agropecuario, participa con el 12% al Valor de la producción.

**Gráfico N° 08.** Participación porcentual en el Valor de la Producción Agropecuaria, Año 2005



Fuente: Ministerio de agricultura de Cajamarca / DGIA

En los últimos años se muestra una tendencia clara de crecimiento en la producción de leche, en el período del 2,000 al 2,005 se ha incrementado en un 24.6% pasando de 1'066,955 a 1'329,714 toneladas, entre las causas tenemos la mejora en las técnicas de manejo ganadero reflejado en el incremento de la productividad lechera, de 1,521 kg/vaca/año en 1995 a

2,080 kg/vaca/ año en el 2,000. Y el aumento de vacas de ordeño. (CODALEC, 2006)

A nivel departamental son Arequipa, Lima y Cajamarca, los que concentran cerca del 60% de la producción total. Siendo en este periodo los departamentos de Lima y Cajamarca los que han presentado los mayores crecimientos del 34.67 y 34.04 por ciento respectivamente. (CODALEC, 2006).

El destino de la Producción Nacional de leche varía de acuerdo a la zona de producción, mientras que en las cuencas lecheras se destina más del 80% a la industria Formal, en las zonas de producción no especializada el 100% tiene como destino la industria artesanal de derivados y el consumo humano directo. (CODALEC, 2006).

La producción de leche en el Perú tiene tres destinos específicos:

- Leche consumo (la que se utiliza para autoconsumo y terneraje)
- Leche cruda (venta directa al porongueo)
- Leche para procesamiento artesanal e industrial

Del 100% de la producción nacional, la leche para procesamiento representa alrededor del 57%, la leche cruda el 30%, correspondiendo el resto a la leche consumo con 13 %. Del total de la oferta nacional, los tres destinos representan el 72%, correspondiendo la diferencia a la importación con 28%. (CODALEC, 2006).

La producción artesanal de quesos y derivados lácteos en el Perú y el consumo directo alcanzan volúmenes importantes, ya que acopian conjuntamente el 43% de la producción de leche fresca nacional. En Lima cerca del 50% de los quesos que se consumen son artesanales y provienen

de diferentes regiones, encontrándose en todas las regiones del país. (CODALEC, 2006).

### **1.2 Realidad del mercado de leche y derivados en Cajamarca.**

Cajamarca es parte de la Cuenca Lechera del Norte, y produce entre el 60 y 70% del volumen total de la cuenca, la información corresponde a las estadísticas del MINAG, en la cual se ha tomado los distritos de Cajamarca, San Marcos, Cajabamba, Celendín, Contumazá, Santa Cruz, Chota, Cutervo y Hualgayoc. En el 2005, las vacas en ordeño registradas corresponden a 491,610, las cuales con respecto al año anterior presentan una caída de 5.34 %, el 80% de la población se concentra en Cajamarca. Con respecto a la producción de leche durante el período del 2001-2005 se muestra un incremento del 22.94%, pasando de 178,557 a 219,462 toneladas. (CODALEC, 2006).

Existen algunas diferencias en los porcentajes de destino de la producción lechera en Cajamarca, según información del Diagnóstico de la Cadena Láctea en Cajamarca, el destino de la producción es mayormente para la industria láctea, el cual acopia el 80% de la producción regional, encontramos la gran industria entre las que se encuentran las empresas Nestlé y Gloria (44 %), plantas de transformación de productores artesanales formales que acopian un 36 % de la producción de leche, terneraje 10 % autoconsumo y programas sociales 5 % cada uno. (CODALEC, 2006).

### **2º. Realidad del mercado de leche y carne de la AEO.**

Los principales mercados de comercialización para la cadena productiva de leche son principalmente las pequeñas plantas artesanales procesadoras de queso fresco, las cuales tienen su principal mercado la provincia de Bambamarca, Cajamarca y Lima.

Destacan otros productores que pertenecen a otras regiones del país, destacando los departamentos de Lima y Arequipa.

La venta de ganado vacuno se realizará en la plaza pecuaria de la provincia de Chota.

## 2.1 Análisis de demanda

La demanda se calcula en función a la capacidad de producción de las 03 plantas queseras ubicadas en el cercado del distrito de Conchán, las cuales actualmente vienen procesando artesanalmente alrededor de 500 litros de leche fresca diarios cada una respectivamente; las cuales tienen planificado incrementar su producción de queso, ya que como potencialidades se tiene que los quesos cajamarquinos cuentan con una buena reputación en el mercado nacional, en cuanto a sabor y calidad; otro de los aspectos es que el consumo de leche se ha incrementado en los últimos años a 70 Kg/Habit./año; nos acercamos cada vez más a la recomendación de la FAO de 120 Kg/Habit./año.

**Cuadro N° 6:** Análisis de la demanda.

Año	Plantas artesanales de queso. Lit./Leche/año	Valor de Tn en Kg	Demanda Total (tn)
2017	479,245.00	1,000.00	479.25
2018	484,037.45	1,000.00	484.04
2019	488,877.82	1,000.00	488.88
2020	493,766.60	1,000.00	493.77
2021	498,704.27	1,000.00	498.70

**Fuente: anexo N° 2.**

Como se observa en el cuadro anterior la demanda se ha calculado en relación a la cantidad de procesamiento de las 03 plantas artesanales

compradoras de leche para la elaboración de queso fresco; las cuales compran en un 100% a los beneficiarios de la AEO y a un precio de S/. 0.90; además muestran un crecimiento de procesamiento de 1% anual, esto es debido como anteriormente ya lo indicamos por prestigio ganado del queso cajamarquino en el mercado nacional e incremento del turismo en la región Cajamarca.

## 2.2 Análisis de la oferta

El Perú, comparado con sus vecinos de Sudamérica, es uno de los países de más baja producción de leche cruda por habitante. Como se observa que mientras que Uruguay tiene una producción de 459 kg/hab/año, siendo la más alta de Sudamérica, seguida por Argentina con 242 kg/h ab/año y Chile con 154 kg/hab/año; el Perú solamente tiene una producción de 37 kg/hab/año, y Bolivia 23 kg/hab/año. Ambos países tienen los indicadores más bajos de producción per cápita de leche de Sudamérica.

La oferta la AEO, se ha calculado en base a la producción actual, la cual es de 177 litros/día, con una producción promedio de 6.32 Lit/vaca/día; y con un promedio de 1.79 vacas por productor.

**Cuadro N° 7: Análisis de la Oferta.**

Año	Producción AEO. Lit./Leche/año	Valor de Tn en Kg	Demanda Total (tn)
2016	66,824.52	1,000.00	66.82
2017	66,824.52	1,000.00	66.82
2018	98,752.50	1,000.00	98.75
2019	164,961.56	1,000.00	164.96
2020	237,544.65	1,000.00	237.54
2021	274,364.07	1,000.00	274.36

**Fuente: anexo N° 2.**

Del cuadro anterior podemos indicar que la oferta se ha calculado en base a la producción actual de la AEO, con un incremento de 32.33% en el primer año, alcanzando su pico más alto en el segundo año de 40.00%, en el tercer año es de 30.55% y luego disminuyendo hasta alcanzar un 13.42% en el cuarto año, luego manteniéndose constante en lo posterior a la vida útil del proyecto. Esto es debido al incremento de la producción de leche por la aplicación de los componentes desarrollados con el proyecto, además del incremento de la curva de ordeño de 210 días en la actualidad a 270 días en el quinto año de producción por vaca; producción de leche de 6.3 litros/vaca/día a 11 litros/vaca/día al quinto año del proyecto y del aumento de la población de vacas en producción de 53% del total de la masa ganadera al 80% en el quinto año en producción.

En cuanto a la competencia solo existen pequeños productores pecuarios individuales los cuales no representan competencia alguna para la AEO, ya que dichos productores siguen produciendo la leche de manera tradicional. Por otro lado, no existen productos sustitutos en la zona.

### 2.3 Determinación de la brecha demanda- oferta

Actualmente la organización cubre una demanda de 14.08% del total de producción de leche de las plantas queseras de la zona, alcanzando el 60% en quinto año; por lo que la Asociación se encargaría de buscar sus propios mercados, incluyendo de esta manera la generación de una planta procesadora de productos lácteos más adelante.

**Cuadro N° 8:** Brecha oferta demanda.

Año	Oferta (Tn)	Demanda (Tn)	Déficit (Tn)
2016	66.82	474.50	-407.68
2017	66.82	479.25	-412.42
2018	98.75	484.04	-385.28



---

2019	164.96	488.88	-323.92
2020	237.54	493.77	-256.22
2021	299.31	498.70	-199.40

Fuente: Elaboración Propia.

---

## **Plan estratégico**

### **1º. Objetivos del negocio**

#### **1.1 Objetivo general**

- ✓ Incrementar la producción de leche fresca y carne en la asociación de productores agropecuarios Verde Conchán.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Incrementar el área de pasto cultivados con mayor producción y por ende mayor carga animal por Ha.
- ✓ Aumentar conocimientos de productores con asistencia técnica y capacitación en diferentes temas de la cadena productiva de leche.
- ✓ Mejorar las técnicas de crianza y manejo del hato ganadero.
- ✓ Disminuir las mermas de producción por desgaste de energía.
- ✓ Utilizar de forma adecuada los equipos de ordeño.

### **2º. Visión**

"Ser la Asociación pecuaria líder en venta de leche fresca y carne en el norte del país, en términos de productividad, servicio al consumidor, compromiso social, y conservación del medio ambiente."

### **3º. Misión**

Somos una Asociación pecuaria productora de leche fresca y carne, que desarrollamos actividades con calidad y excelencia, con el mejor y comprometido talento humano, para satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes con responsabilidad social y ambiental.

#### 4º. Valores

- **Compromiso:** Aceptamos el reto con el desarrollo empresarial, comunitario.
- **Entusiasmo:** Trabajamos con amor y alegría para el logro de objetivos, de nuestra asociación.
- **Transparencia:** Actuamos siempre con integridad y honestidad en todos nuestros procesos y clientes.
- **Respeto:** Exaltamos el trato digno con nuestro entorno.
- **Amabilidad:** Tratamos con reconocimiento y decoro a los demás.
- **Lealtad:** Somos fieles a los principios que fundamentan nuestra actividad.
- **Cultura ambiental:** Preservar el medio ambiente promoviendo el uso racional de los recursos naturales.
- **Trabajo en equipo:** Conjugar criterios y opiniones de actores multidisciplinares para alcanzar un objetivo común.
- **Ética:** hacer lo correcto en nuestras transacciones y pactos con nuestros clientes y proveedores.

#### 5º. Las cinco fuerzas de Porter.

Charles W.L. Hill y Gareth J. (2009), este análisis se hace con la finalidad de analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar oportunidades y amenazas.

Porter alega que mientras más fuerte sea cada una de las fuerzas, más limitada es la capacidad de las compañías establecidas a elevar el precio y obtener ganancias mayores. Una fuerza competitiva fuerte puede convertirse en amenaza y una fuerza competitiva débil es una oportunidad.

Ésta descripción se ha podido lograr con la contribución de todos los socios que forman parte de la asociación en estudio, además de la observación directa.

### **5.1 Riesgo de entrada de competidores potenciales.**

La asociatividad de pequeños productores agropecuarios debido a los beneficios que está brindando el estado a través de sus tres niveles y de sus programas de apoyo directo a productores agropecuarios mediante fondos concursables no reembolsables y de fácil acceso tales como: Sierra y selva alta, PROCOMPITE, AGROIDEAS, Banco agropecuario, etc. Esto se convierte en una amenaza para nuestra asociación debido a que las barreras de entrada son fáciles de acceder por la poca inversión que se realiza en este sector y también debido al gran potencial que existe en la zona.

### **5.2 Rivalidad entre compañías establecidas.**

Rivalidad escasa debido al gran tamaño del sector y la industria fragmentada por lo que se compone de una gran cantidad de asociaciones pequeñas, ninguna de las cuales está en posición de determinar precio de la industria. Y además porque se ofrece un artículo de primera necesidad (leche fresca) y como materia prima sin diferenciación; en lo que respecta a la carne también es escasa porque se vende en la misma condición de la asociación.

Por lo tanto, esto constituye una amenaza y no una oportunidad. Debido a que el producto que ofrecemos (leche fresca) no tiene ninguna diferenciación y es vendida como materia prima. Por lo tanto, la mejor estrategia a adoptar es la de minimizar costos.

### **5.3 El poder de negociación de los compradores.**

Los poderosos compradores como son las empresas multinacionales Gloria S.A. y Nestlé que controlan el mercado tienen el control de los precios de la industria pagando el precio que se les antoja debido a que

no existe asociaciones grandes de productores para hacer frente a estas empresas.

En la carne, como se vende en animal vivo el precio es determinado por la ley de la oferta y la demanda.

Estos se consideran como una amenaza por que los productores se encuentran en una posición débil de negociación.

#### **5.4 El poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores son débiles debido a que existe gran cantidad de ellos que quieren brindar servicios en alimentación, insumos para la instalación de pastos, equipos de ordeño, botiquín veterinario, etc.

#### **5.5 Productos sustitutos.**

En la actualidad existe gran cantidad de productos sustitutos de leche fresca como son: quinua, ponche de habas, soya, café, té, jugos, etc.

En la carne de ganado vacuno también existe abundantes productos sustitutos: carne de pollo, chancho, ovino, cuy, caprino, etc.

Por lo que se considera una amenaza competitiva importante.

## 6º. Análisis interno

**Tabla N° 13: matriz EFI análisis interno**

FACTORES	PESO	CALIFI- CACIÒN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Amplia experiencia en la producción pecuaria	0.10	4	0.40
Terrenos apropiados para la instalación de pastos	0.10	4	0.40
Abundante recursos hídricos	0.10	4	0.40
Extensas áreas para el cultivo de pasto	0.10	4	0.40
Posibilidad de complementar la producción agrícola y ganadera	0.05	3	0.15
Mano de obra disponible para dedicarse específicamente a la producción pecuaria	0.05	3	0.15
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.50</b>		<b>1.90</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Bajos niveles de producción	0.07	2	0.14
Nulos niveles de aplicación de tecnologías	0.07	2	0.14
Nula infraestructura y logística	0.06	1	0.06
Insuficiente capacitación en temas pecuarios	0.06	1	0.06
Venta de producto sólo como materia prima	0.06	1	0.06
Bajo nivel de inversión	0.06	1	0.06
Dificultad para acceder al crédito pecuario	0.06	1	0.06
Bajo precio del producto	0.06	1	0.06
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.50</b>		<b>0.64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.54</b>

Como se puede observar, la Asociación de productores Agropecuarios Verde Conchán: tiene una situación interna positiva ya que tiene un valor de 2.54 que indica que las fortalezas son mayores que las debilidades.

## 7º. Análisis externo

Tabla N° 14: matriz EFI análisis externo

FACTORES	PESO	CALIFI- CACIÒN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Fondos concursables no rembolsables ofrecido por el estado en sus tres niveles	0.10	4	0.40
Firma de tratados de libre comercio	0.10	4	0.40
Crecimiento de la demanda global de leche fresca	0.10	4	0.40
Demanda de turismo vivencial en el sector pecuarios	0.10	4	0.40
Implementación de programas sociales como son: Vaso de leche, Qualiwarma, etc.	0.05	3	0.15
Enfoque de desarrollo del sector agropecuario por parte del gobierno regional	0.05	3	0.15
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.50</b>		<b>1.90</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política	0.07	2	0.14
Globalización de la economía	0.07	2	0.14
Los oligopolios controlan los precios	0.06	1	0.06
Ataque de plagas y enfermedades	0.06	1	0.06
Fenómenos climáticos adversos	0.06	1	0.06
Insuficiente y deficiente infraestructura vial	0.06	1	0.06
Desnivel tecnológico con los competidores.	0.06	1	0.06
Migración del campo a la ciudad.	0.06	1	0.06
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.50</b>		<b>0.64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.54</b>

Como se puede observar, la Asociación de productores Agropecuarios Verde Conchán: tiene una situación externa positiva ya que tiene un valor de 2.54 que indica que las oportunidades son mayores que las amenazas.

## **8º. Análisis FODA**

Como parte del diagnóstico realizado a la Asociación de productores Agropecuarios Verde Conchán: se ha realizado el análisis FODA que es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

### **8.1 El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.**

- ✓ La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- ✓ La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.



Ésta descripción se ha podido lograr con la contribución de todos los socios que forman parte de la asociación en estudio, además de la observación directa.

Luego del análisis realizado se pudo determinar el siguiente FODA para la Asociación de productores Agropecuarios Verde Conchán.

**Cuadro N° 9: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
Amplia experiencia en la producción pecuaria		Fondos concursables no reembolsables ofrecido por el estado en sus tres niveles	
Terrenos apropiados para la instalación de pastos		Firma de tratados de libre comercio	
Abundante recursos hídricos		Crecimiento de la demanda global de leche fresca	
Extensas áreas para el cultivo de pasto		Demanda de turismo vivencial en el sector pecuarios	
Posibilidad de complementar la producción agrícola y ganadera		Implementación de programas sociales como son: Vaso de leche, Qualiwarma, etc.	
Mano de obra disponible para dedicarse específicamente a la producción pecuaria		Enfoque de desarrollo del sector agropecuario por parte del gobierno regional	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
Bajos niveles de producción		Inestabilidad política	
Nulos niveles de aplicación de tecnologías		Globalización de la economía	
Nula infraestructura y logística		Los oligopolios controlan los precios	
Insuficiente capacitación en temas pecuarios		Ataque de plagas y enfermedades	
Venta de producto sólo como materia prima		Fenómenos climáticos adversos	
Bajo nivel de inversión		Insuficiente y deficiente infraestructura vial	
Dificultad para acceder al crédito pecuario		Desnivel tecnológico con los competidores.	
Bajo precio del producto		Migración del campo a la ciudad.	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 15: Matriz FODA**

		<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
		<p>3.1. Inestabilidad política.                      3.2. Globalización de la economía.                      3.3. Los oligopolios controlan los precios.                      3.4. Ataque de plagas y enfermedades.                      3.5. Fenómenos climáticos adversos.                      3.6. Insuficiente y deficiente infraestructura vial.                      3.7 Migración del campo a la ciudad.</p>	<p>4.1. Fondos concursables no reembolsables ofrecido por el estado en sus tres niveles.                      4.2. Firma de tratados de libre comercio.                      4.3. Crecimiento de la demanda global de leche fresca.                      4.4. Demanda de turismo vivencial en el sector pecuario.                      4.5. Incremento de programas sociales como son: vaso de leche, qualiw uarma.                      4.6. Enfoque de desarrollo del sector agropecuario por parte del Gobierno Regional.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<p>1.1. Amplia experiencia en la producción pecuaria.                      1.2. Terrenos apropiados para la instalación de pastos.                      1.3. Abundante recursos hídricos.                      1.4. Extensas áreas para el cultivo de pasto.                      1.5. Posibilidad de complementar la producción agrícola y ganadera.                      1.6. Mano de obra disponible para dedicarse específicamente a la producción pecuaria.</p>	<p>✓ Con la experiencia de los productores prevendremos plagas en los pastos. (1.1; 3.4)                      ✓ Con las nuevas variedades de pastos instalados aremos frente a fenómenos climáticos como las heladas. (1.2; 3.5)                      ✓ Con el incremento en la producción pecuaria y agrícola mejoraremos los ingresos debido al crecimiento de las zonas urbanas. (1.5, 3.7)</p>	<p>✓ Incrementaremos las áreas de pastos cultivados a través de la utilización de fondos concursables. (1.4, 4.1)                      ✓ Aprovecharemos al máximo la mano de obra para aprovechar el apoyo del Gobierno Regional. (1.6, 4.6)                      ✓ Con la tendencia del turismo vivencial aprovecharemos los recursos hídricos. (1.3, 4.4)</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p>2.1. Bajos niveles de producción.                      2.2. Nulos niveles de aplicación de tecnologías.                      2.3. Nula infraestructura y logística.                      2.4. Insuficiente capacitación en temas pecuarios.                      2.5. Venta de producto sólo como materia prima.                      2.6. Bajo nivel de inversión.                      2.7. Dificultad para acceder al crédito pecuario.                      2.8. Bajo precio del producto.</p>	<p>✓ A pesar de ser una asociación joven y con pocas aplicaciones tecnológicas aprovecharemos la globalización de la economía. (2.2, 3.2).                      ✓ Mejoraremos los niveles de inversión en el sector pecuario para aprovechar las migraciones. (2.6, 3.7)</p>	<p>✓ Aprovecharemos los recursos de los fondos no reembolsables para incrementar los niveles de producción. (2.6, 4.1)                      ✓ Adquirir recursos tecnológicos más baratos con la firma de los diversos tratados.                      ✓ Se incrementaran los precios de nuestros productos aprovechando los programas sociales. (2.8, 4.5)</p>

**Tabla N° 16: plan de acción**

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>
Con las nuevas variedades de pastos instalados aremos frente a fenómenos climáticos como las heladas.	✓ Instalación de pastos mejorados.	✓ Adquisición de semillas.	✓ Productores agropecuarios.	✓ 6 meses.
A pesar de ser una asociación joven y con pocas aplicaciones tecnológicas aprovecharemos la globalización de la economía.	✓ Adquisición de kit de ordeño. ✓ Compra de kit de herramientas,	✓ Kit de ordeño. ✓ Kit de herramientas,	✓ Junta directiva.	✓ 3 meses.
Mejoraremos los niveles de inversión en el sector pecuario para aprovechar las migraciones.	✓ Lograr financiamiento de fondos no reembolsables.	✓ Financiamiento de plan de negocios.	✓ Junta directiva.	✓ 1 mes.
Se incrementaran los precios de nuestros productos aprovechandolos programas sociales.	✓ Alianzas con instituciones del estado.	✓ Talento humano.	✓ Area de comercialización.	✓ 1 año.

## **Plan de mercadotecnia**

Entendiendo “Mercadotecnia como un sistema total de actividades ideado para que el nuevo producto para la asociación satisfaga las necesidades del consumidor, asignarle precio al nuevo producto, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” se plantea lo siguiente:

### **1º. Estrategia del producto.**

#### **1.1 Para la presentación de los productos:**

La AEO adoptara una estrategia de diferenciación debido a que presentara su producto (leche fresca) de forma distinta a la presentación convencional que hacen otros productores, por que utilizara todas las medidas y controles higiénicos necesarios para trasladar un producto de calidad, además de utilizar equipos (porongo de acero y balde de acero para ordeño), logrando de esta manera incluir dentro de sus políticas de la asociación la mejora continua, mediante la adquisición de conocimientos impartidos en los talleres de capacitación.

#### **1.2 Características del producto que se planea ofrecer:**

Nuestro producto leche fresca presentara las siguientes características:

- ✓ Producto libre de sustancias extrañas
- ✓ Producto no adulterado (sin agua).
- ✓ Leche sin mastitis
- ✓ Del 100% con calidad higiénica e inocuo.
- ✓ Solidos totales o extracto seco hasta el 12.40%
- ✓ Grasa hasta el 3.20%

- ✓ Densidad de 1.080-1.032gr/ml

Nuestro producto carne presentara las siguientes características:

- ✓ Se realizará una venta de ganado vacuno vivo.

## **2º. Estrategia de precios**

El precio de nuestro producto estará calculado en base a ley de la oferta y demanda, la cual estará marcada en base a la venta de los pequeños productores y compra de Gloria y Nestlé.

En lo que respecta a la carne se venderá en ganado vacuno vivo en base a lo que determina la ley de la oferta y la demanda.

## **3º. Estrategia de promociones**

- ✓ Cada socio se convierte en un activo medio de dar a conocer las cualidades y beneficio de los productos de leche fresca y carne estableciéndose una política de ventas de acuerdo las condiciones de mercadeo de los productos.
- ✓ Promocionar el consumo de leche en las instituciones públicas vía convenios, siendo ello una manera de difundir y promover el consumo de un producto orgánico.

## **4º. Distribución del producto**

La distribución de nuestro producto va a ser de manera directa es decir de productor a comprador; en lo que respecta a la leche fresca se realizará de productor a acopiador, la carne será vendida de productor a comprador.

## Plan de operaciones

### 1º. Requerimiento operacional de los AEO

El APAVECO, requiere de materiales e insumos como: instalación de pastos mejorados (1ha por asociado), 1 Kit de ordeño (para mejora calidad y presentación de producto), botiquín veterinario (para mejorar productividad y calidad de producto), alimentos balanceados (inclusión de alimentos balanceados en dietas de vacunos para mejorar producción y calidad de leche); y la asistencia técnica y/o capacitación en temas relacionados a asociatividad, producción y manejo del hato ganadero, sanidad, etc.; los mismos que contribuirán a solucionar las dificultades en los procesos de producción y comercialización, como se detalla a continuación:

<b>Mejoramiento del producto o servicio: Según eslabón de la cadena productiva</b>
<b>Producción:</b> aumentar la producción y calidad de Lecha y carne; el mejoramiento del alimento del ganado vacuno (instalación de pastos mejorados, Kit de herramientas y alimentos balanceados), sanidad animal (botiquín veterinario); y buen manejo del hato ganadero para mejorar productividad.
<b>Post producción:</b> Leche de buena calidad sin sustancias extrañas ni adulterada, con la implementación de Kit de ordeño y capacitación y asistencia técnica en la misma.
<b>Comercialización:</b> Incremento de la producción y calidad de los productos; entregar el producto en el lugar y en el momento oportuno para lograr la fidelización de nuestros clientes.

**Cuadro N° 10:** Capacitación y asistencia técnica para la AEO.

Asistencia técnica y/o capacitación	Descripción	N° de Talleres	Producto a Lograr	Para mejorar el proceso de:	Responsable
Organización y gestión agropecuaria	Taller: Ventajas de asociatividad y liderazgo.	01	Afianzar y consolidar los objetivos de la AEO	Producción y comercialización	Consultor
Conservación de forrajes	Taller: Aprovechamiento óptimo de pastos y forrajes existentes en la zona.	02	Identificar pastos y forrajes para su posterior henuficación y conservación de los mismos para la época de estiaje.	Producción	Consultor
Manejo de praderas de pastos naturales	Taller: Adecuado manejo de pastos naturales existentes en la zona.	01	Manejo adecuado de parcelas con pastos naturales, logrando de esta manera mayor rendimiento de los mismos.	Producción	Consultor
Siembra y manejo de pastos mejorados	Taller: Instalación y manejo adecuado de los pastos cultivados	01	Instalación y manejo de pastos mejorados, ventajas de inclusión en dieta de vacunos, etc.	Producción	Consultor

Sanidad animal	Taller: Principales enfermedades y Tratamientos.	02	Identificar y manejar de manera adecuada las enfermedades frecuentes en la zona	Producción	Consultor
Capacitación y Asistencia técnica en Mejoramiento de técnicas de ordeño	Taller: Buenas prácticas de Ordeño	01	.Crear buenas prácticas de higiene. Programas de limpieza de utensilios y herramientas. . Crear adecuados ambientes de trabajo. .Crear hábitos entre los miembros del AEO, para mejorar la calidad.	Post producción	Consultor
Fortalecimiento de capacidades empresariales de productores	Taller: Conocimiento de plan de negocio e implementación de pilares para transformación de productos lácteos por parte de la AEO	01	Impulsar la idea de transformar sus productos la AEO y comercializarlos ellos mismos	Comercialización	Consultor



Capacitación en manejo de botiquín veterinario	Taller: Manejo adecuado de botiquín veterinario	02	Proporcionar destrezas y habilidades a productores en manejo de botiquín veterinario	Producción	Consultor
Manejo y conocimiento de alimentos balanceados y complementos vitamínicos	Taller: Inclusión de alimentos balanceados en la dieta de vacas de producción de leche, importancia, etc.	02	Conocimientos en principales productos y raciones que no deben faltar en la dieta del animal	Producción	Consultor
Pasantía a Cajamarca	Visita a los principales fundos existentes en el valle del distrito de Cajamarca y Baños del Inca	01	Compartir e intercambiar experiencias	Cadena productiva de la leche	APAVECO

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la producción y comercialización de los productos por parte de los productores del AEO, se identificaron o se encuentran los siguientes problemas:

- ✓ Mala alimentación de la masa ganadera.
- ✓ No utilización de técnicas de sanidad adecuadas para los animales.
- ✓ Traslado en recipientes inadecuados del producto.
- ✓ Desconocimiento de normas de higiene y buenas prácticas.
- ✓ Inadecuado manipuleo del producto.

Dificultades	Solución encontrada
Mala alimentación de la masa ganadera.	Instalación de pastos mejorados e inclusión de alimentos balanceados en la dieta del animal; además de asistencia técnica y capacitación en los mismos.
No utilización de técnicas de sanidad adecuadas para los animales.	Implementación de botiquín veterinario con su respectivo manejo por parte de los beneficiarios (con asistencia técnica y capacitación)
Traslado en recipientes inadecuados del producto y mal manipuleo de este.	Implementación de kit de ordeño los cuales prestan las condiciones higiénicas necesarias y capacitación y asistencia técnica en el manipuleo de los mismos
Desconocimiento de normas de higiene y buenas prácticas.	Capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas de ordeño.

Fuente: Elaboración propia.

## 2º. Explicaciones técnicas y diseño del producto

Nuestro producto (leche fresca) será ofrecido en el lugar y el momento adecuado, haciendo uso de buenas prácticas de ordeño es decir sin ninguna sustancia extraña, Utilizando el material apropiado para el traslado desde el lugar de ordeño hasta la pequeña planta artesanal de producción.

**Cuadro N° 11:** Diseño del Producto.

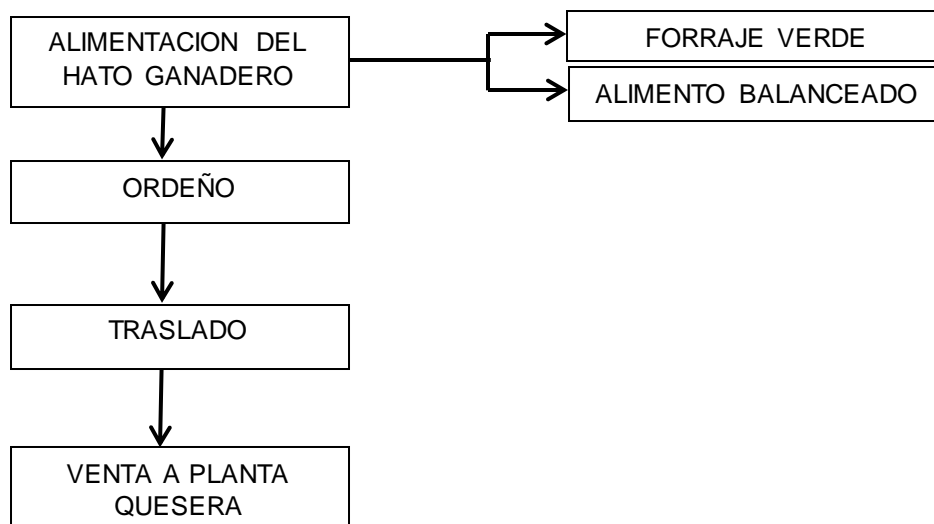
Producto	Presentación	Especificaciones
Leche Fresca	En porongos de 32 Litros de acero inoxidable con las condiciones higiénicas necesarias para el producto.	Leche de alta calidad, con una mayor concentración de solidos totos y con las normas de higiene adecuadas.

Fuente: Elaboración propia.

### 3º. Definición del proceso productivo

Para definir el proceso productivo, lo vamos a definir de acuerdo a la cadena de suministros donde se iniciará por definir los proveedores de suministros a las principales agro-veterinarias de la provincia de Chota, luego estas como proveedoras de insumos a la organización (herramientas agrícolas, botiquín veterinario, kit de ordeño, abonos, semillas entre otros) para el mejoramiento en cantidad y calidad de pastos, para aumentar la producción de leche fresca por unidad animal, para luego ser proveedora de la pequeña planta artesanal de derivados lácteos.

**Figura N° 2: flujograma de producción de leche fresca**



Fuente: Elaboración propia

### 4º. Dimensionamiento de materia prima e insumos

Si bien los terrenos, ganado vacuno son propios de la asociación el plan de negocios considera la incorporación de compra de semillas de pastos, abonos, botiquín veterinario y alimentos balanceados.

**Cuadro N° 12:** Materiales e insumos para el cofinanciamiento.

INSTALACION DE PASTOS ( PARA 28 HA)					
ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
01.00	SEMILLAS				
	RYE GRASS ECOTIPO	KG.	700.00	14.00	9,800.00
	TREBOL ROJO	KG.	140.00	18.00	2,520.00
02.00	ABONOS				
	GALLINAZA	SACO	1,120.00	16.00	17,920.00
03.00	OTROS				
	CAL AGRICOLA	SACO	280.00	12.00	3,360.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>33,600.00</b>
BOTIQUIN VETERINARIO ( 1 BOTIQUIN PARA 3 VACAS Y 2 TERNEROS)					
01.00	NARICERA	UNID.	28.00	28.50	798.00
02.00	RECONSTITUYENTES (VITAMINFOS POTENTE X500ML)	FRASCO	28.00	94.50	2,646.00
03.00	ANTIBIOTICOS (CICLOSAN PLUS X 500ML)	FRASCO	56.00	85.00	4,760.00
04.00	ANTIPARACITARIOS (TRIFEN PLUS X LITRO)	FRASCO	56.00	148.50	8,316.00
05.00	VITAMINAS (VIGANTOL X 100)	FRASCO	56.00	58.00	3,248.00
06.00	JERINGA X 20ml (YURACPAMPA)	UNID	28.00	25.00	700.00
07.00	JERINGA X 30ml (YURACPAMPA)	UNID	28.00	32.00	896.00
08.00	JERINGA X 50ml (YURACPAMPA)	UNID	28.00	38.00	1,064.00
09.00	JUEGO DE AGUJAS (YURACPAMPA)	CAJA	28.00	25.00	700.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>23,128.00</b>
ALIMENTO BALANCEADO					
01.00	AVANOR (PURINA)	QUINTAL	112.00	62.00	6,944.00
02.00	SALES MINERALES (PECUTRIN BOLSA)	KILO	168.00	13.00	2,184.00
03.00	OTROS				
04.00	VIGAMAX X 250 ML	FRASCO	28.00	60.00	1,680.00
05.00	FOSFYCAL X 1 LITRO	FRASCO	56.00	80.00	4,480.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>15,288.00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>72,016.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5°. Dimensionamiento de equipos y herramienta

La modernización en la producción, a partir de la utilización de herramientas mejoradas para mejorar la calidad y cantidad de producción de leche fresca en la asociación de productores agropecuarios para alcanzar una buena imagen y reputación de nuestro producto y posteriormente gestionar nuestra propia planta productora de productos lácteos ofreciéndole al mercado nuevos productos y de mejor calidad.

**Cuadro N° 13:** materiales y herramientas para el cofinanciamiento.

<b>KIT DE HERRAMIENTAS AGRICOLAS</b>					
<b>ITEM</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
01.00	LAMPAS	UNID.	28.00	20.00	560.00
02.00	ZAPAPICOS	UNID.	28.00	30.00	840.00
03.00	PALANAS DERECHAS	UNID.	28.00	34.00	952.00
04.00	RASTRILLOS	UNID.	28.00	25.00	700.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>3,052.00</b>
<b>KIT DE ORDEÑO</b>					
01.00	PORONGO DE ACERO NACIONAL X 32 L	UNID.	28.00	300.00	8,400.00
02.00	VALDE DE ACERO X 15 LITROS	UNID.	28.00	70.00	1,960.00
03.00	COLADOR	UNID.	28.00	10.00	280.00
04.00	MANDIL	UNID.	28.00	32.00	896.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>11,536.00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>14,588.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **6º. Localización del negocio**

Respecto a la ubicación del negocio debemos considerar que al ser un proyecto sobre la base de productores individuales su ubicación productiva será en el distrito de Conchán. Y su operación comercial se concentrará en las pequeñas plantas queseras ubicadas en este distrito que comercializa sus productos a los mercados de Bambamarca, Cajamarca y Lima. Cabe indicar también que la AEO y las pequeñas plantas procesadoras de queso se ubican en Km 14.5 de la carretera Chota - Chalamarca.

**Figura N° 3 Ubicación del proyecto**



Fuente: google earth

### **7°. Planeación de la distribución del área de trabajo**

El área de trabajo es y serán las parcelas de cada productor agropecuario, por lo tanto, los comités como se indica en el organigrama de la asociación se encargarán de la supervisión y verificación del producto (leche fresca), llegue de manera oportuna y con calidad a las pequeñas plantas procesadoras de queso fresco.

### **8°. Requerimiento de mano de obra**

Nuestros productos Leche Fresca, la mano de obra se realizará por personal entrenado y capacitado de la AEO y supervisado en forma rotativa en los diferentes comités especificados en el organigrama; además nuestro producto tiene requerimiento diario (por las plantas queseras), por lo tanto, la mano de obra será diariamente por productor de la AEO; en manejo de pastos, alimentación de ganado, ordeño, traslado y venta del producto.

En lo que respecta a la carne se destinará cada vez que sea necesario.

## **Plan de inversiones y financiamiento**

### **1º. Plan de inversión**

Dentro del plan de inversiones básicamente se cuenta con:

- ✓ Instalación de pastos mejorados (28 Has).
- ✓ Implementación de botiquín veterinario.
- ✓ Kit de ordeño.
- ✓ Alimentos balanceados.
- ✓ Herramientas manuales agropecuarias
- ✓ Capacitación y asistencia técnica además de 01 pasantía regional.

#### **1.1 Justificación del cofinanciamiento**

El financiamiento se solicita debido a que en un ambiente competitivo como el que estamos viviendo donde las exigencias ambientales y sociales se han convertido en parámetros fundamentales en los procesos de elaboración de los productos y su introducción en los mercados, donde prima lo ecológico y natural, es oportuna la situación para presentar un producto natural y satisfacer las expectativas y tendencias ecológicas la población cajamarquina, de modo que, lo sano, lo natural y nutritivo aumente la calidad de vida de esta.

Otro de los aspectos importantes es por el bajo rendimiento productivo en pastos cultivados, bajo rendimiento de producción y calidad de leche fresca de 6.3 Lts/vaca/día, por limitada alimentación y las vacas no expresan su potencial genético eficientemente en la producción de leche fresca a lo largo del año, no se procesa acciones de conservación de pastos que da lugar a escasez de los mismos en la época de sequía, deficiente o nulo manejo de enfermedades en el ganado vacuno, deficiente utilización de buenas prácticas de ordeño y nula

capacitación y asistencia técnica en el proceso productivo y comercialización de Leche fresca.

En lo que respecta a la carne se realizan la venta de animales a precios muy bajos en la actualidad a una edad de 1 año se vende una cabeza de ganado a un precio de S/. 1000.00.

Justificación del cofinanciamiento: Se considera que el cofinanciamiento solicitado ayudará a reforzar los siguientes aspectos:	
<b>Producción:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener y suministrar alimentación forrajera y alimentos balanceados al ganado vacuno en la cantidad requerida por animal, con lo cual se garantiza una producción constante y sostenible de leche fresca a lo largo del año.</li> <li>• Incrementar producción de leche fresca y carne, con un aprovechamiento óptimo de los forrajes.</li> <li>• Seleccionar el ganado vacuno para asegurar el rendimiento productivo de un rendimiento permanente.</li> </ul>	
<b>Post producción:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener Leche de calidad (con más sólidos totales) y sin sustancias extrañas ni adulterada.</li> <li>• Conocimientos de normas de higiene y buenas prácticas de ordeño.</li> </ul>	
<b>Comercialización:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora económicamente a los asociados de la AEO y por consiguiente una mejor condición de vida.</li> <li>• Mejorar la calidad de presentación (sin sustancias extrañas ni adulterada) y la concentración de sólidos totales.</li> <li>• Incrementar la carcasa del ganado vacuno.</li> </ul>	

## 1.2 Mejoramiento del producto o servicio

Dificultades	Solución encontrada
Leche con sustancias extrañas y adulterada	Utilización de buenas prácticas de ordeño, mediante capacitación, además de la utilización de equipos y herramientas para el traslado del producto.
Leche baja en sólidos totales	Incremento de sólidos en base a la alimentación de pasto forrajero de calidad y complementos vitamínicos y concentrados.



Baja producción de leche	Incremento de la cantidad de leche por vaca e incremento de la curva de ordeño.
Baja productividad por vaca.	Incremento de alimento forrajero y además de la inclusión de alimentos forrajeros y control sanitario a tiempo y adecuado.
Altos costos de producción	Incremento de la carga animal de 0.7 a 2.0 U.A por Ha, mejorando la productividad de forraje.

### 1.3 Asistencia técnica y/o capacitación requerida

	Para mejorar el proceso de:
Organización y gestión agropecuaria	Cadena productiva de leche
Conservación de forrajes	Producción
Manejo de praderas de pastos naturales	Producción
Siembra y manejo de pastos mejorados	Producción
Sanidad animal	Producción
Capacitación y Asistencia técnica en Mejoramiento de técnicas de ordeño	Post producción
Fortalecimiento de capacidades empresariales de productores	Comercialización
Capacitación en manejo de botiquín veterinario	Producción
Manejo y conocimiento de alimentos balanceados y complementos vitamínicos.	Producción
Pasantía a Cajamarca	Cadena productiva de Leche

## 2º. Plan Financiero

Esta información se basa de acuerdo a los componentes a implementar en el desarrollo del plan de negocios para la AEO.

**Cuadro N° 14:** Inversiones y cofinanciamiento.

RUBROS		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL EN S/.	MONTO FINANCIADO POR PROCOMPITE GRC	MONTO FINANCIADO POR LA AEO	INVERSION TOTAL EN S/.
<b>COMPONENTES</b>	01.00	INSTALACION DE PASTOS MEJORADOS	HA	2,325.00	65,100.00	33,600.00	31,500.00	65,100.00
	02.00	KIT DE HERRAMIENTAS AGROPECUARIAS	GLOBAL	3,052.00	3,052.00	3,052.00	0.00	3,052.00
	03.00	KIT DE ORDEÑO	GLOBAL	11,536.00	11,536.00	11,536.00	0.00	11,536.00
	04.00	BOTIQUIN VETERINARIO	GLOBAL	23,128.00	23,128.00	23,128.00	0.00	23,128.00
	05.00	ALIMENTOS BALACEADOS	GLOBAL	15,288.00	15,288.00	15,288.00	0.00	15,288.00
	06.00	CAPACITACION, ASITENCIA TECNICA Y PASANTIA	GLOBAL	11,896.00	11,896.00	11,896.00	0.00	11,896.00
<b>COSTOS DIRECTO</b>					<b>130,000.00</b>	<b>98,500.00</b>	<b>31,500.00</b>	<b>130,000.00</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS		GLOBAL	1.00	9,800.00	9,800.00	7,500.00	2,300.00	9,800.00
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					<b>9,800.00</b>	<b>7,500.00</b>	<b>2,300.00</b>	<b>9,800.00</b>
<b>COSTO TOTAL EN S/.</b>					<b>139,800.00</b>	<b>106,000.00</b>	<b>33,800.00</b>	<b>139,800.00</b>
					<b>% DE APORTE</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1 Gastos Pre Operativos:

**Cuadro N° 15:** Gastos pre – operativos.

Rubro	UM	Cant	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.	Monto financiado por la AEO S/.	Monto cofinanciado por el GRC* S/.
Formulacion de Plan de Negocios	GLOBAL	1.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	0.00
Estatutos.	GLOBAL	1.00	150.00	150.00	150.00	0.00
Gastos de constitución legal.	GLOBAL	1.00	400.00	400.00	400.00	0.00
<b>Total Gastos pre-operativos</b>				<b>7,550.00</b>	7,550.00	0.00

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Costos de Operación y Mantenimiento:

**Cuadro N° 16:** Gastos de operación y mantenimiento

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	UM	CANT.	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Costos Directos</b>				<b>115.00</b>	<b>5,565.00</b>	<b>5,731.25</b>	<b>5,905.81</b>	<b>6,089.10</b>	<b>6,281.56</b>
Mantenimiento de pastos.	GLOBAL	1.00	80.00	80.00	2,240.00	2,240.00	2,240.00	2,240.00	2,240.00
Dosificación de ganado lechero.	GLOBAL	1.00	35.00	35.00	3,325.00	3,491.25	3,665.81	3,849.10	4,041.56
<b>2. Costos Indirectos</b>				<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>
Gastos de contabilidad	GLOBAL	1.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
<b>Total Costos de Operación</b>				<b>715.00</b>	<b>6,165.00</b>	<b>6,331.25</b>	<b>6,505.81</b>	<b>6,689.10</b>	<b>6,881.56</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N° 17: Beneficios del plan.**

<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Total de Vacunos	95	97	99	101	103
% de vacunos en produc. Leche	53%	60%	70%	80%	80%
Vacunos con produc. De leche	50	58	69	81	82
Promedio Produc. De leche (Lt./Cabeza/día)	6.3	7.5	9.0	10.0	11.0
Días de produc. Año	210	220	250	270	270
Produc. Litros año	66,825	95,931	155,670	217,760	244,327
Total de Litros venta de leche fresca (Dsto 5% para ternero)	63,483	91,134	147,886	206,872	232,110
Precio de venta Leche (S/. X Lt)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Precio total por venta de leche S/.</b>	<b>63,483</b>	<b>91,134</b>	<b>147,886</b>	<b>206,872</b>	<b>232,110</b>
<b>Ingresos por venta de Leche Fresca S/.</b>	<b>63,483</b>	<b>91,134</b>	<b>147,886</b>	<b>206,872</b>	<b>232,110</b>
Total de vacunos	95	97	99	101	103
% de saca anual	5%	5%	5%	5%	5%
Nº de cabezas para saca	4.75	4.85	4.94	5.04	5.14
Precio de venta Prom./ Cabeza	1,000.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
<b>Ingresos por venta de animales</b>	<b>4,750.00</b>	<b>5,814.00</b>	<b>5,930.28</b>	<b>6,048.89</b>	<b>6,169.86</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>68,233.29</b>	<b>96,948.45</b>	<b>153,816.64</b>	<b>212,920.77</b>	<b>238,280.12</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 Análisis del punto de equilibrio

Dado que el negocio tiene su punto óptimo de producción en el quinto año (como se indica en los beneficios del proyecto); para el cálculo del punto de equilibrio se toma como referencia la óptima producción de beneficios del proyecto que es el quinto año. Puesto que el precio de venta por litro de leche lo determina la oferta y demanda por lo que no se considera su estructura de costos más margen de ganancia.

**Cuadro N° 18:** costos de producción unitarios.

Costos de Prod. Lit	1.20	0.85	0.54	0.39	0.33
Venta actual	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Margen de ganancia por Lit.	-0.20	0.15	0.46	0.61	0.67

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N° 19:** determinación de costos (fijos y variables)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO5	OPTIMO
COTO FIJO	80,061.25	81,662.48	83,295.72	84,961.64	86,660.87	<b>86,660.87</b>
COSTO VARIABLE						
COSTO UNITARIO	1.20	0.85	0.54	0.39	0.35	<b>0.33</b>
CANTIDAD	63,483	91,134	147,886	206,872	232,110	<b>232,110</b>
PRECIO DE VENTA	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	<b>1.00</b>
COSTO	156,119	159,242	162,427	165,675	168,989	
VENTA	63,483	91,134	147,886	206,872	232,110	
GANANCIA	-92,636	-68,107	-14,540	41,197	63,122	
		129,345				

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N° 20:** Punto de equilibrio

Cantidad (l)	\$/.
232,110	68,853
206,872	51,943
147,886	17,421
129,345	0
91,134	-20,602
63,483	-39,129

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro N° 15 podemos observar que a partir de 129,345 Litros de leche fresca la organización empieza a obtener ganancias; esto se logra a partir del tercer año de vida del proyecto.

## 2.4 Evaluación de la rentabilidad

La rentabilidad del proyecto está dada por el VAN el cual es de S/. 72,038.64 y una TIR de 20.99% y un ratio de Beneficio costo es de 1.15, lo cual indica que el proyecto es rentable.

**Cuadro N° 21:** Flujo de Caja y evaluación de rentabilidad.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
	PROGRAMACION ANUAL						VALOR ACTUAL
	0	1	2	3	4	5	
<b>INGRESOS</b>							
1. VBP							
Ingresos	0.00	68,233.29	96,948.45	153,816.64	212,920.77	238,280.12	
<b>2. COSTOS DE INVERSION</b>							
<b>INVERSION</b>	139,800.00						
INSTALACION DE PASTOS MEJORADOS	65,100.00						
KIT DE HERRAMIENTAS AGROPECUARIAS	3,052.00						
KIT DE ORDEÑO	11,536.00						
BOTIQUIN VETERINARIO	23,128.00						
ALIMENTOS BALACEADOS	15,288.00						
CAPACITACION, ASITENCIA TECNICA Y PASANTIA	11,896.00						
GASTOS ADMINISTRATIVOS	9,800.00						
<b>3. COSTOS DE PRODUCCION</b>							
Costos de produccion		80,061.25	81,662.48	83,295.72	84,961.64	86,660.87	
<b>4. OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO</b>							
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	0.00	6,165.00	6,331.25	6,505.81	6,689.10	6,881.56	
<b>5. COSTOS INCREMENTALES</b>	139,800.00	86,226.25	87,993.73	89,801.54	91,650.74	93,542.43	
<b>6. FLUJO NETO</b>	-139,800.00	-17,992.96	8,954.72	64,015.10	121,270.03	144,737.69	
7. FACTOR DE ACTUALIZACION	1.0000	0.9091	0.8264	0.7513	0.6830	0.6209	10%
8. VALOR ACTUAL DE FLUJO NETO (VAN)	-139,800.00	-16,357.23	7,400.60	48,095.49	82,829.06	89,870.72	72,038.64
9. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)							20.99%
10. RATIO B/C							1.15
BENEFICIOS ACTUALIZADOS	0.00	62,030.27	80,122.69	115,564.72	145,427.75	147,953.21	551,098.63
COSTOS ACTUALIZADOS	139,800.00	78,387.50	72,722.09	67,469.22	62,598.69	58,082.49	479,059.99

Fuente: Elaboración propia.

El COK es considerado 10% que es considerado en proyectos sociales.

**Cuadro N° 22:** Flujo de Caja simplificado.

FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
(A) INGRESOS TOTALES	0.00	68,233.29	96,948.45	153,816.64	212,920.77	238,280.12
(B) EGRESOS TOTALES	139,800.00	86,226.25	87,993.73	89,801.54	91,650.74	93,542.43
(C) FLUJO DE CAJA ANTES DE IMPUESTOS	-139,800.00	-17,992.96	8,954.72	64,015.10	121,270.03	144,737.69
Valor actual neto(VAN)	72,038.64					
Tasa Interna de Retorno(TIR)	20.99%					
Ventas en los próximos 5 años(S/.)		68,233.29	96,948.45	153,816.64	212,920.77	238,280.12
Utilidades en los próximos 5 años (S/.)		-17,992.96	8,954.72	64,015.10	121,270.03	144,737.69

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Indicadores de impactos de la propuesta productiva

### Indicadores de línea de base

En la Línea de Base se definen un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y evaluación sistémica de la propuesta productiva. Se utiliza a inicio de la ejecución de la propuesta productiva.

Niveles de producción	Incremento de producción de 6.32 a 11 litros de leche/día/vaca en un lapso de 5 años.
Costos	Disminución de los costos de producción por litro de Leche de S/. 1.2 a S/. 0.33
Nivel de productividad	Incremento de rendimiento de pastos disminuyendo costos en comparación a lo anterior. Incremento del calendario de ordeño de 210 a 270 días al año con capacitación y asistencia técnica.

Niveles de ventas	Al incrementar la producción de leche, significa también que se incrementara la cantidad de venta de leche, además de la presentación de un buen producto (de Calidad).
Nº de empleos en la localidad	El Nº de empleo es de 28 familias con un promedio de 4 por familia.
Niveles de ingreso de los productores	Ingresos de S/. 454.98 mensuales en promedio por familia en promedio por actividad ganadera.
Grado de satisfacción del cliente	Producto con alto contenido de sólidos totales por lo tanto mayor producción para el cliente (plantas queseras)
Participación de la mujer	A esta actividad el 100% de las mujeres se dedican a ella, por lo tanto en el proyecto participara el 50% de las mujeres.



## Plan de organización

### 1º. Ubicación de la AEO

Departamento	Cajamarca
--------------	-----------

Provincia	Chota
-----------	-------

Distrito	Conchán
----------	---------

Dirección	Jr. Ernestina Rodríguez N° 306
-----------	--------------------------------

### 2º. Composición de la junta directiva del AEO

	Nombres y apellidos	DNI
Presidente (a)	Julio Lara Rubio	27382201
Secretario (a)	Humberto Delgado Irigoín	27427772
Tesorero (a)	Felícita Benavidez Díaz	27425644
Fiscal	Humberto Gonzales Colunche	43788045
Vocal	Santiago Lara Rubio	27437723

Representante Legal de la Persona Jurídica:

Nombres  
y  
apellidos

y  
Julio Lara Rubio

Cargo

Datos de la persona con quien debe efectuarse la comunicación

Nombres y apellidos

Dirección exacta

Teléfono/Celular

Correo electrónico

### 3º. Participantes de los AEO

	Tipo de persona	Número
<input checked="" type="checkbox"/>	Personas Jurídicas	28 socios hábiles
	Hombres que integran	14
	Mujeres que integran	14

### 4º. Estructura de distribución de utilidades

El 50% anual entre los socios; y el otro 50% será utilizado en la operación y mantenimiento del proyecto durante la vida útil de este.

Periodo de Distribución de Utilidades 50% anual

### 5º. Medidas para evitar una mala administración de los AEO

Para promover la transparencia en la administración de los AEO, se plantean ciertas medidas que ayuden este fin.

Situación	Se cumple (Si o No)
Informar periódicamente a las personas naturales o accionistas de la situación del AEO	SI
Informar las enmiendas a los estatutos que se lleven a cabo	SI
Rotación periódica de la junta directiva	SI
Los socios o personas naturales deben tener el derecho de convocar a una reunión de la junta cuando lo crean conveniente	SI
Se debe tratar equitativamente a los socios o personas naturales	SI

### 6º. Estructura de trabajo en la AEO

Se conformará comités los cuales serán integrados de forma rotativa mensualmente por acuerdo de asamblea, para de esta manera lograr la participación de todos los socios; cabe indicar que si existiese remuneración alguna será fijada por la asamblea.

Socios o Personas Naturales	Puesto en la AEO

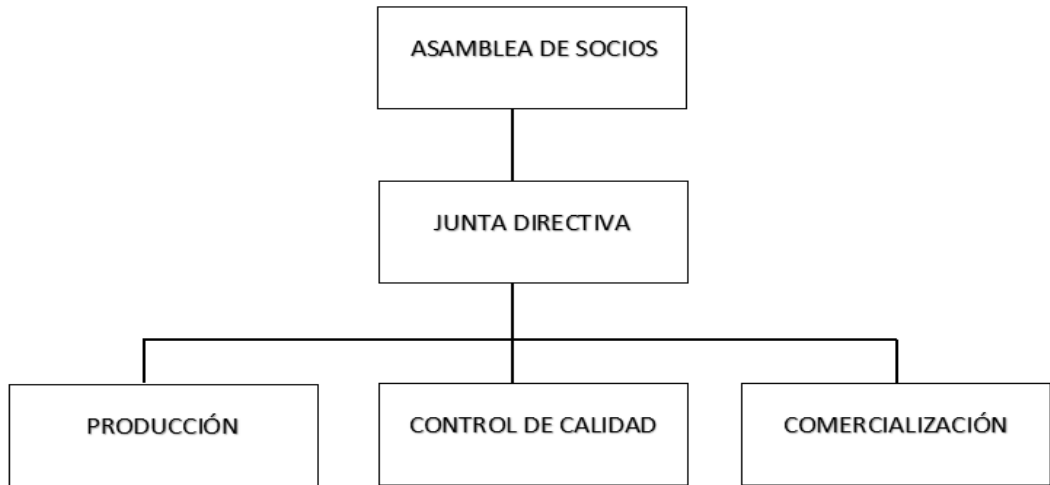
<b>1. Por Designar</b>	Comité de producción
<b>2. Por Designar</b>	Comité de control de calidad
<b>3. Por Designar</b>	Comité de comercialización

Personal externo que trabajará en la AEO

Persona	Puesto en la AEO
<b>1. Monitor del Proyecto</b>	Por designar
<b>2. Técnico de Campo</b>	Por designar
<b>3. Contador</b>	Por designar

## 7º. Organigrama

**Figura N° 04:** Organigrama de la AEO



### **Plan de impacto ambiental**

Según informe de la FAO, señala que la producción pecuaria, es una de las causas principales de los problemas ambientales más apremiantes del mundo, como el calentamiento del planeta, la degradación de las tierras, la contaminación atmosférica, del agua y la pérdida de la biodiversidad.

Ganadería genera emisión de  $\text{CO}_2$  compuesto por:

- ✓ Óxido nitroso 65%
- ✓ Metano 37% que es 23 veces más perjudicial que el  $\text{CO}_2$ .
- ✓ Amoniaco 64% (gran contribuyente a la lluvia acida)
- ✓ La actividad ganadera: utiliza el 30% de la superficie terrestre el 33% de la tierra cultivable para su alimentación. (FAO)

Por lo que su manejo con la intervención del proyecto se circunscribe a los principios de sostenibilidad económica, ambiental y social, generando:  
La reducción del sobre pastoreo, disminuyendo significativamente:

- ✓ La degradación de la estructura del suelo
- ✓ La pulverización y compactando de la superficie
- ✓ La cobertura con pastos del suelo disminuye la erosión hidráulica y eólica del suelo
- ✓ Que el pastoreo contribuya a la fertilización del suelo con el estiércol mejorando la generación de ciertas plantas.
- ✓ Optimizar la producción de alimentos con un mínimo de insumos, a la vez que mantiene la productividad del ecosistema.
- ✓ Que la comercialización organizada del producto ganadero se tecnifique y especialice los procesos y por lo consiguiente menor impacto ambiental.
- ✓ Desarrollo de las áreas de pastoreo y reservas para las temporadas secas.
- ✓ Que el ganado y la fauna coexisten, utilizando diferentes recursos disminuyendo la excesiva competencia.
- ✓ Una fertilización técnica y de alto nivel orgánica minimizando la contaminación agua (superficial y freática) ni generación de enfermedades, siendo positivo para los pastos cultivados.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado en la asociación de productores agropecuarios Verde Conchán se llegó a las siguientes conclusiones:

- A través del plan de negocios se logró determinar que se incrementará la producción de leche fresca de 6.32l. de producción actual a 11l. en el quinto año; la carga animal aumentará de 0.7 a 2 unidades animal por Ha, además se incrementara el precio de venta por animal de S/. 1000,00 A 1200,00.
- El plan financiero es factible ya que el monto de Inversión total para el desarrollo del plan de negocios es de S/. 139,800.00 (ciento treinta y nueve mil ochocientos con 00/100 nuevos soles) de los cuales S/. 106,000.00 (ciento seis mil con 00/100 nuevos soles es aportado por el PROCOMPITE del gobierno regional de Cajamarca representado el 76% del aporte total; y S/. 33,800.00 (treinta y tres mil ochocientos con 00/100 nuevos soles) es aporte de la AEO representando un 24%. Los indicadores de evaluación del plan de negocios son:
  - TIR : 20.99%
  - VAN : 72,038.64
  - RATIO B/C : 1.15
  - Lo que indica que el proyecto es rentable.
- Se formuló el plan de negocios para el mejoramiento de la calidad y productividad de carne y leche fresca en la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán”, mediante cual se hará un uso racional y adecuado del hato ganadero. El plan de negocios no genera impactos negativos, que pueden afectar el medioambiente, al realizar la evaluación se determina que el impacto es leve y con las capacitaciones programadas se mitigara dichas acciones, existe impactos positivos a las familias

beneficiarias de la AEO del ámbito del proyecto por ser eminentemente un proyecto de transferencia de conocimientos.

- El plan estratégico, señala un buen posicionamiento estratégico interno y externo, lo que indica que al interno de la Asociación hay más fortalezas que debilidades y al externo las oportunidades superan a las debilidades.
- El plan de marketing, es atractivo en sus resultados ya que indica una demanda potencial, accesible de atender por la Asociación.
- El plan de organización señala que la Asociación tiene el personal necesario y adecuado para cubrir los puestos de trabajo y para desarrollar las actividades cotidianas sin contratiempos.
- La viabilidad y sostenibilidad del proyecto, se garantiza con la reafirmación del compromiso de los beneficiarios a través de actas comunales y organizaciones, así como en la operación y mantenimiento de la misma.



## RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la asociación de productores agropecuarios Verde Conchán que los directivos aprueben la propuesta y posteriormente la implementen, pues el plan de negocios permitirá a la asociación desarrollar de manera puntual los diferentes puntos desarrollados en este, enfocándose en el pleno alcance de sus objetivos y hacer más óptima la producción de leche fresca.
- ✓ Gestionar a las instancias gubernamentales locales y nacionales para que se comprometan con la promoción de las pequeñas asociaciones, brindándoles apoyo directo para desarrollarse y alcanzar la competitividad a nivel local, regional y nacional. Además, debe realizar el seguimiento de sus recursos entregados por este para que sean aprovechados de manera oportuna y adecuada por los productores.
- ✓ Se recomienda diseñar un plan de capacitación para los productores agropecuarios principalmente en temas que permitan tomar conciencia de los beneficios que dicha aplicación tendría para la Asociación y para cada uno de sus integrantes, para que comprendan la importancia y los beneficios que trae su cumplimiento.
- ✓ Ampliar el horizonte de clientes, en diferentes lugares a través de la participación en ferias.
- ✓ Diversificar el producto a través de la transformación de la leche fresca en diferentes derivados lácteos.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- ✓ Cerna, (2012): “Elaboración, aplicación y validación de un software para el manejo reproductivo de bovinos lecheros” tesis presentada por Corpus Cerna Cabrera en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- ✓ Chiavenato, (2006), La administración en un contexto global, 11° edición. Mc Graw Hill. México.
- ✓ Da Silva, (2002), Teorías de la administración, Primera Edición, Editorial Paraninfo, España.
- ✓ Fedegán (2012), Logros, legados y derroteros de la ganadería Colombia.
- ✓ Michael, Hitt, Stewart, Porter, (2006), Administración- Editorial Educación, México.
- ✓ Ordinola, (2008): “Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora del sistema de planeamiento y control de operaciones de una empresa del sector pecuario” tesis presentada por Ana Rita Ordinola Galván para optar el Título de Ingeniero Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- ✓ Kotler y Armstron (2014): Marketing. Edición Mc Graw Hill. México.
- ✓ Pardo, (2001): “Medidas de eficiencia en la producción de leche: el caso de la provincia de Córdoba” Tesis presentada por Dña. María Loreto Pardo Sempere Para optar al grado de Doctor en Veterinaria en la Universidad de Córdoba (España).
- ✓ Piedra, Tapia y López (2012), “Comportamiento de la curva de la lactancia y producción lechera de ganado Holstein y Brown Swiss en el valle de Cajamarca, Perú” tesis presentada por: Jorge Piedra Flores, Eduardo Alberto Tapia Acosta y Natalia Luz María López Salvo en la escuela de Posgrado de la Universidad nacional de Cajamarca.
- ✓ Ramos, (2012): “Estudio económico de rentabilidad de la producción de leche en el distrito de Locumba” tesis presentada por Litman Ramos Ortega para optar el Título de Ingeniero en Economía Agraria en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna.

- ✓ Teran y Cerna (2010): “Modelo de optimización de la producción lechera de un predio en un contexto de actividad minera en Hualgayoc-Cajamarca” tesis presentada por: Wualter Teran Ramirez y Corpus Cerna Cabrera en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- ✓ Toro, (2011): “Análisis técnico, económico y social del sistema ovino lechero ecológico en castilla la mancha: eficiencia y sustentabilidad” Tesis presentada por Paula Macarena Toro Mujica para optar al grado de Doctor por la Universidad de Córdoba (España).
- ✓ Ulloa, (2002): “Análisis económico y estratégico de la Sociedad Campesina Agroindustrial y Comercial Pucara S.A. comuna de Los Lagos, Décima Región”. Tesis presentada como parte de los requisitos para optar al grado de Licenciado en Agronomía en la Universidad Austral de Chile.
- ✓ Weinberger, (2009). Planes de Negocios, Universidad El Pacifico, Lima Perú.

### **Linkografía**

- ✓ [www.ministeriodeagriculturacajamarca.gob.pe](http://www.ministeriodeagriculturacajamarca.gob.pe)

**Anexo N° 1 Encuesta a productores de la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán**

**Universidad Nacional de Cajamarca**

**Objetivo:** Recoger información de producción de leche y carne de la Asociación de Productores Agropecuarios Verde Conchán para desarrollar la tesis propuesta de un plan de negocios para mejorar la producción de leche fresca y carne en la asociación de productores agropecuarios “verde Conchán”, 2016

**1. Sexo**

Masculino

Femenino

**2. Edad**

de 20 – 30 años

de 31 – 40 años

de 41 – 50 años

de 51 a más

**3. Cantidad de ganado vacuno**

Vacas.....

Terneras.....

Toros.....

**4. ¿Cuántos litros de leche produce en la actualidad?**

.....

**5. ¿Cuánto es el precio por litro de leche fresca?**

.....

**6. ¿Cuántos años hace que se dedica a la crianza de ganado vacuno?**

0-1 años

1-2 años

3-5 años

5 a más

**7. ¿Cuánto es el pago de jornal diario?**

.....

**8. Cantidad de terreno dedicado a la crianza de animales vacunos en Ha.**

.....

**9. ¿Cuántos cortes de pasto se realizan por año?**

.....

**10. ¿Cuántos kilogramos de pasto se cosecha por metro cuadrado?**

.....

**11. ¿Tiene usted conocimientos sobre sanidad animal?**

Si

No

**12. ¿Qué temas le gustaría conocer sobre crianza de ganado vacuno y otros?**

✓ .....  
.....

✓ .....  
.....

✓ .....  
.....

✓ .....  
.....

**13. Conoce programas de apoyo a los productores agropecuarios**

si

no

**14. ¿Qué programas conoce?**

PROCOMPITE

AGROIDEAS

MI CHACRA EMPRENDEDORA

SELVA ALTA Y SIERRA

## Anexo N° 2 Guía de entrevista a propietarios de plantas queseras

### Universidad Nacional de Cajamarca

**Objetivo:** Recoger información de los dueños de las **plantas queseras** sobre la compra del principal producto de la asociación es decir de la **leche fresca** para desarrollar la tesis propuesta de un plan de negocios para mejorar la producción de leche fresca y carne en la asociación de productores agropecuarios “verde Conchán”, 2016

1. ¿Cuál es la cantidad de leche fresca que compra diariamente en su planta quesera?

.....  
.....

2. Si existiera un incremento en la producción de leche, ¿compraría este a los productores?

.....  
.....

3. ¿A qué producto lo destina la leche comprada?

.....  
.....

4. ¿Cuál es el precio por litro de leche que paga al productor?

.....  
.....

5. ¿A qué mercado lo destina el producto obtenido de la leche fresca?

.....  
.....

6. ¿Cuál es el periodo de pago al productor?

.....  
.....